

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU
PROGRAMME DE DOCTORAT EN RECHERCHE ET INTERVENTION EN
PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (Ph.D.-R/I)

PAR
MEGAN HACKEL

ANTÉCÉDENTS DES EFFETS DU COACHING : EXPLORATION DES RÔLES DES
PERSONNES COACHÉES, COACHS ET DES ORGANISATIONS

AVRIL 2023

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (PH.D.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

ANTÉCÉDENTS DES EFFETS DU COACHING : EXPLORATION DES RÔLES DES
PERSONNES COACHÉES, COACHS ET DES ORGANISATIONS

PAR
MEGAN HACKEL

Irène Samson, Directrice de recherche

Université de Sherbrooke

Marie-Claude Lallier Beaudoin, Évaluatrice
interne

Université de Sherbrooke

Wassila Merkouche, Évaluatrice externe

Université du Québec en Abitibi-
Témiscamingue

Marie-Hélène Gilbert, Évaluatrice externe

Université Laval

Note au lecteur

Écriture inclusive, épiciène et non genrée : Cette thèse est rédigée selon des procédés d'écriture permettant de représenter équitablement chaque personne, peu importe son identité et son expression de genre. Ainsi, lorsque possible, la formulation neutre, privilégiant l'utilisation de termes n'ayant pas de connotation genrée, sera adoptée (p. ex., l'individu coaché, la personne coach ; Université Laval, 2021). Lorsqu'une rédaction non genrée n'est pas envisageable, le doublet sera utilisé. La formulation « elle ou il » et « elles ou ils », pour les parties écrites en français, ainsi que le pronom « they », pour l'article rédigé en anglais (American Psychological Association, 2021), seront utilisés en tant que pronom pour la troisième personne du singulier et du pluriel, lorsque pertinent. Similairement, les noms et adjectifs pouvant avoir une forme féminine et masculine seront écrits pour représenter les deux formes, avec l'utilisation du point (p. ex., coaché.e.s ; Université Laval, 2021).

Composition de la thèse : Cette thèse est rédigée sous forme de thèse par articles, comme le prévoient les règles institutionnelles pour les mémoires et thèses par articles de l'Université de Sherbrooke et le règlement facultaire des études des 2^e et 3^e cycles de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Les deux articles ont été rédigés selon les normes de la revue *European Review of Applied Psychology* et *Human Services Organizations : Management, Leadership & Governance* (voir Annexes 4 et 5).

Sommaire

La recherche et la pratique du coaching ont connu une impressionnante montée en popularité dans les dernières années. S'il est aujourd'hui possible d'affirmer que le coaching est une méthode de développement qui fonctionne, il n'en demeure pas moins qu'un manque dans la littérature scientifique persiste. Plus précisément, les recherches actuelles et futures devraient (1) porter plus d'attention sur les antécédents individuels, relationnels et organisationnels des effets du coaching, (2) clarifier la contribution de l'interaction entre ces types d'antécédents et (3) mettre davantage d'emphase sur les facteurs organisationnels influençant une démarche de coaching.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, qui se focalise uniquement sur le coaching individuel et professionnel, l'objectif de déterminer la contribution de certaines variables individuelles, relationnelles et organisationnelles dans une démarche de coaching est poursuivi. Deux sous-objectifs, qui ont été adressés respectivement dans deux articles scientifiques, découlent de ce but général: (1) vérifier les effets directs et l'interaction entre certains antécédents associés aux effets du coaching en mettant à l'épreuve un modèle théorique et ; (2) mieux comprendre le rôle des variables organisationnelles impliquées dans un processus de coaching.

« L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching? » est le premier article de cette recherche doctorale et tente de mieux comprendre le rôle d'une variable individuelle, d'une variable relationnelle et de trois variables organisationnelles sur une variable dépendante largement documentée en coaching, le sentiment d'efficacité personnelle de la personne coachée. Menée auprès de 211 participants gestionnaires d'une entreprise manufacturière Nord-Américaine, cette étude a examiné le modèle

proposé à l'aide de modélisation par équations structurelles. Les résultats obtenus soutiennent partiellement les hypothèses émises.

Le second article qui a pour titre « The role of the organization in a coaching process : A *scoping study* of the professional and scientific literature » vise à approfondir l'apport singulier des variables organisationnelles impliquées dans un processus de coaching. Pour ce faire, une *scoping study* a été réalisé. Sur les 5 785 documents recensés, 63 écrits empiriques, théoriques et pratiques ont été compilés et analysés. Au total, trois grandes catégories de facteurs organisationnels regroupant huit sous-catégories ont été identifiées : la culture organisationnelle (l'approche de coaching, l'ouverture au changement, le climat de sécurité psychologique), le soutien (organisationnel, managérial, des pairs) et le but commun (le cadre de préparation et de suivi, l'alignement des parties prenantes).

En plus d'identifier et de proposer une catégorisation des antécédents organisationnels contribuant aux effets du coaching, cette thèse contribue à affiner la compréhension de l'interaction entre des variables individuelles, relationnelles et organisationnelles en coaching. En outre, elle offre des pistes de recherche et d'action aux personnes chercheuses et praticiennes, ainsi qu'aux organisations souhaitant maximiser les effets des processus de coaching de leurs membres.

Mots clés : coaching individuel en milieu de travail, sentiment d'efficacité personnelle, *scoping study*, efficacité du coaching, antécédents du coaching.

Abstract

Coaching research and practice have experienced an impressive rise in popularity in recent years. While it is now possible to claim that coaching is a developmental method that works, a gap in the scientific literature remains. Specifically, current and future research should (1) pay more attention to the individual, relational, and organizational antecedents of coaching effects, (2) clarify the contribution of the interaction between these types of antecedents, and (3) place more emphasis on the organizational factors influencing a coaching approach. In this doctoral research, which focuses solely on individual and professional coaching, the objective is to determine the contribution of certain individual, relational and organizational variables in a coaching process. Two sub-objectives, which were addressed in two scientific articles, arise from this general goal: (1) to verify the direct effects and the interaction between certain antecedents associated with the effects of coaching by testing a theoretical model and; (2) to better understand the role of organizational variables involved in a coaching process.

"The coachee, the coach, and the organization: How do they interact in a coaching process?" is the first article of this doctoral research and attempts to better understand the role of an individual variable, a relational variable and three organizational variables on a widely documented dependent variable in coaching, the coachee's self-efficacy. This study examined the proposed model using structural equation modeling with 211 managerial participants from a North American manufacturing company. The results obtained partially support the hypotheses put forward.

"The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature", the second article of this doctoral research, aims to further investigate the

singular contribution of organizational variables involved in a coaching process. To do so, a scoping study was conducted. Out of 5,785 documents, 63 empirical, theoretical and practical writings were compiled and analyzed. In total, three main categories of organizational factors were identified, grouping together eight subcategories: organizational culture (coaching approach, openness to change, psychological safety climate), support (organizational, managerial, peer), and common purpose (preparation/follow-up framework, stakeholder alignment).

In addition to identifying and proposing a categorization of organizational antecedents contributing to coaching effects, this thesis contributes to a more refined understanding of the interaction between individual, relational, and organizational variables in coaching. In addition, it offers avenues for research and action to researchers and practitioners, as well as to organizations wishing to maximize the effects of coaching processes on their members.

Keywords: individual workplace coaching, self-efficacy, scoping study, coaching efficacy, coaching antecedents.

Table des matières

LISTE DES FIGURES	X
REMERCIEMENTS	XII
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS ET DESCRIPTION DE LA THÈSE	3
ASSISES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES	6
<i>Le coaching: ce que c'est, et ce que ce n'est pas.....</i>	<i>6</i>
<i>Cadre théorique du premier article : La théorie sociocognitive de Bandura.....</i>	<i>9</i>
RÉFÉRENCES	16
L'INDIVIDU COACHÉ, LA PERSONNE COACH ET L'ORGANISATION : COMMENT LEUR INTERACTION INFLUENCE-ELLE UN PROCESSUS DE COACHING?.....	20
RESUME	21
ABSTRACT	22
INTRODUCTION	23
<i>Antécédents du SEP en contexte de coaching.....</i>	<i>24</i>
CADRE THÉORIQUE	25
<i>Définition du coaching</i>	<i>25</i>
<i>Théorie sociocognitive et SEP</i>	<i>26</i>
<i>L'alliance de travail</i>	<i>29</i>
<i>Le climat de transfert</i>	<i>31</i>
METHODE	37
<i>Déroulement.....</i>	<i>37</i>
RESULTATS.....	42
<i>Analyses préliminaires</i>	<i>42</i>
<i>Analyses principales.....</i>	<i>42</i>
DISCUSSION	48
<i>Implications théoriques.....</i>	<i>48</i>
<i>Limites et pistes de recherches futures</i>	<i>57</i>
CONCLUSION	58
DECLARATION DE CONFLITS D'INTERETS	59
REFERENCES	60
TRANSITION ENTRE LES ARTICLES	67
ROLE DES VARIABLES ORGANISATIONNELLES EN CONTEXTE DE COACHING	68
CADRE CONCEPTUEL DU SECOND ARTICLE : LE CADRE D'ARKSEY ET O'MALLEY	69
THE ROLE OF THE ORGANIZATION IN A COACHING PROCESS: A SCOPING STUDY OF THE PROFESSIONAL AND SCIENTIFIC LITERATURE	73
INTRODUCTION	75
<i>Research objective.....</i>	<i>76</i>
<i>Organizational antecedents.....</i>	<i>77</i>
<i>Conceptual framework.....</i>	<i>78</i>
METHODS	79
<i>Determination of the research question</i>	<i>79</i>
<i>Identification of relevant studies: Data sources and search strategy</i>	<i>80</i>

<i>Selection of studies: Eligibility criteria</i>	81
<i>Charting the data, collating, summarizing, and reporting the results</i>	82
RESULTS	83
<i>Selection of articles and general characteristics</i>	83
<i>Key findings</i>	87
<i>Summary of evidence</i>	108
<i>Theoretical implications</i>	112
<i>Practical implications</i>	113
<i>Limitations and future research</i>	116
DECLARATION OF CONFLICTING INTERESTS	118
FUNDING	118
REFERENCES	119
DISCUSSION GENERALE	126
CONSTATS GÉNÉRAUX	127
CONTRIBUTIONS ET RÉFLEXIONS ÉMERGENTES	130
<i>Contributions théoriques</i>	130
<i>Contributions pratiques</i>	132
<i>Contributions globales</i>	138
LIMITES GLOBALES DE LA THÈSE ET IDÉES POUR Y PALLIER	138
<i>Limites méthodologiques</i>	138
<i>Limites conceptuelles</i>	140
POUR TERMINER : AVENUES DE RECHERCHE FUTURES	141
CONCLUSION	144
RÉFÉRENCES	145
ANNEXE 1 : FORMULAIRES ET CERTIFICATS UTILISÉS DANS LE CADRE DE L'ARTICLE 1	148
CERTIFICAT ÉTHIQUE	149
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	150
ANNEXE 2 : MESURES UTILISÉES DANS LE CADRE DE L'ARTICLE 1	154
QUESTIONS SOCIODEMOGRAPHIQUES	155
MESURE DES DIFFICULTES DE REGULATION EMOTIONNELLE	157
MESURE DE L'ALLIANCE DE TRAVAIL	159
MESURE DU CLIMAT DE TRANSFERT	160
MESURE DU SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE A BATIR DES RELATIONS COLLABORATIVES	162
ANNEXE 3 : PRISMA-SCR CHECKLIST	163
ANNEXE 4 : INSTRUCTIONS DE LA REVUE EUROPEAN REVIEW OF APPLIED PSYCHOLOGY ...166	
PREUVE DE SOUMISSION : EUROPEAN REVIEW OF APPLIED PSYCHOLOGY	173
ANNEXE 5 : INSTRUCTIONS DE LA REVUE HUMAN SERVICES ORGANIZATIONS : MANGEMENT, LEADERSHIP & GOVERNANCE	175
PREUVE DE SOUMISSION : HUMAN SERVICES ORGANIZATIONS : MANAGEMENT, LEADERSHIP & GOVERNANCE	180

Liste des tableaux

L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence un processus de coaching?

TABLEAU 1. STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET CORRELATIONS	44
---	-----------

The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature

TABLE 1. SELECTED DATABASES	80
--	-----------

TABLE 2. GENERAL CHARACTERISTICS OF INCLUDED RECORDS	86
---	-----------

TABLE 3. KEY ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT VARIABLES INFLUENCING COACHING	88
---	-----------

TABLE 4. KEY ORGANIZATIONAL ANTECEDENTS OF COACHING EFFECTS PER AUTHOR AND TYPE OF RECORD	89
--	-----------

Liste des figures

L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-t-elle un processus de coaching?

FIGURE 1. MODELE THEORIQUE PROPOSE37

FIGURE 2. SIMPLE SLOPES DES DIFFICULTES DE REGULATION EMOTIONNELLES PREDISANT LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE, MODERE PAR LE SOUTIEN MANAGÉRIAL47

FIGURE 3. SIMPLE SLOPES DE L'ALLIANCE DE TRAVAIL PREDISANT LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE, MODERE PAR LE SOUTIEN DE L'EMPLOI47

The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature

FIGURE 1. PRISMA GRAPHIC84

Whether you think you can or you think you can't, you're right

– *Henry Ford*

Remerciements

Il était une fois, une jeune fille du fin fond des Laurentides, qui ne souhaitait que trois choses : jouer à *The Sims*, sortir du village où elle avait grandi, et faire une petite différence positive dans le monde en aidant les autres. Malgré de nombreux obstacles, cette jeune fille a réussi, contre toute attente, à réaliser ses trois souhaits : elle a passé bien du temps à jouer à *The Sims*, elle a fini par déménager et elle a entrepris des études pour éventuellement devenir psychologue du travail et des organisations. Doctorante, future psychologue, elle ? Mais comment était-ce possible ??? Avec beaucoup de détermination, un peu de chance et, surtout, le soutien de personnes absolument formidables, elle a atteint son objectif le plus précieux. Pour ce faire, cette jeune fille, devenue grande, (c'est moi, si vous n'avez pas encore fait le lien) a dû écrire cette thèse. Est-ce que ça lui tentait, d'écrire une thèse ? Pas vraiment, non. Mais elle n'a pas eu le choix pour atteindre son but et, dans cette aventure rocambolesque remplie de hauts et de bas, elle a reçu l'aide de personnes sans qui elle n'aurait pas pu y arriver. Dans cette section de ma thèse, qui sera probablement lue par maximum trois personnes (mon comité de thèse, quatre si ma mère a un peu de temps), je veux remercier quelques-uns de ces incroyables êtres humains qui ont grandement marqué ma vie.

Premièrement, Irène. Irène Samson, ma directrice de thèse préférée au monde. Une personne merveilleuse. Un cadeau tombé du ciel. Pour vrai. Cette aventure a commencé avec une multitude de questionnements et de défis. Tu as su me guider et me supporter à travers plusieurs changements, tu as été une oreille attentive pour mes millions de questions et mes petites insécurités, tu as su être présente et disponible pour moi tout au long de mon parcours, dès que j'en avais besoin. Tu m'as appris tellement de choses, allant de l'élaboration complète d'un article scientifique à comment être une bonne consultante. Je ne serais pas la même professionnelle que

je suis en train de devenir aujourd'hui sans tes précieux conseils. Ensemble, nous avons collaboré pour que je rédige une thèse de qualité en un temps record, et je suis très reconnaissante que tu aies accepté d'embarquer dans mon échancier un peu fou. Merci pour ta flexibilité, ta bienveillance, ta rigueur, ta générosité et ta présence soutenante. Jamais je n'aurais pu demander une meilleure directrice pour m'accompagner dans mon parcours. J'ai déjà hâte de collaborer à nouveau avec toi. Merci pour tout.

Je souhaite également remercier Marie Malo, une des meilleures professeures que j'ai eu l'occasion de côtoyer dans mon parcours universitaire. Marie, merci de m'avoir poussée à passer au Ph.D. Avec tes encouragements et ton enthousiasme contagieux, tu m'as insufflé la confiance de faire ce grand saut, et je t'en serai toujours reconnaissante. Merci de m'avoir permis de collaborer avec toi pour mon premier article, tu m'as donné le *boost* dont j'avais besoin pour démarrer cette thèse.

Isabelle. Izunia2. Ma mère adorée. Maman. Est-ce que je t'ai mis en troisième pour vrai? Oui, et j'en suis désolée. C'est contextuel à la thèse. Maman, sans toi, je ne serais pas ici – littéralement, je ne serais pas sur la terre, et je ne serais certainement pas au doctorat. Depuis toujours, malgré tant d'obstacles, tu as cru en moi, tu m'as incitée à être une meilleure version de moi-même et tu as été là pour m'appuyer. Je ne croyais jamais pouvoir me rendre ici, mais tu m'as poussée à m'inscrire au doctorat, à essayer et à réessayer, à changer au Ph.D. C'est en grande partie grâce à toi que je suis la personne déterminée et résiliente (et un peu tête de cochon) que je suis aujourd'hui. Quand je te regarde et que je vois que rien ne peut t'arrêter, je me dis que moi aussi, je suis capable (ça, c'est un exemple d'apprentissage vicariant, je vais en parler tantôt). Maman, merci d'être là pour moi, merci d'être toi, merci d'être ma mère.

Mat, toi aussi, je dois te remercier. Tu es une figure paternelle tellement significative et importante dans ma vie. Merci, toi aussi, d'avoir cru en moi. Merci de m'avoir encouragée dans mes longues études, d'avoir montré de la curiosité envers ce que je fais, et de m'avoir conseillé lorsque j'en avais besoin.

Je dois absolument remercier ma préférée, ma complice, mon amie, ma collègue de doctorat, Jeanne. Fern. Fernie. Comme je le dis souvent, une chance que tu es là. Quand j'avais l'impression que rien ne fonctionnait, que j'avais besoin de tes conseils et de ta présence rassurante, tu étais là. Comme le dit si bien Irene The Queen, « on écrit des bouts de papiers, on ne sauve pas des vies ». C'est 100% vrai, mais quand tu es plongée dedans, ton bout de papier, et que ça ne marche pas comme tu veux, c'est bien dramatique. Tu étais là pour moi, pour m'écouter, m'encourager, me faire rire. Tu étais aussi là, bien entendu, quand ça allait bien. Pour me féliciter, pour fêter ça avec moi, pour créer les scénarios les plus drôles et improbables *ever*. Je te suis tellement, mais tellement reconnaissante et tu es ma découverte préférée du doctorat. Ma spécialiste du coaching, mon amie pour la vie, merci pour tout.

Finalement (faut bien que ça finisse un jour, ces remerciements-là, sinon je vais écrire un autre 150 pages), je tiens à remercier, pas une fois, pas deux fois, mais au moins 1 million de fois, mon copain Maxime. Max. Maxou. Tu m'as accompagnée pendant cette folle aventure qu'est le doctorat et tu m'as toujours encouragée à poursuivre mes rêves et à viser haut, même si tout le monde autour de moi demandait quand j'allais enfin terminer mes études. J'admire tant ton ambition et ton courage, qui me poussent à être la meilleure personne et professionnelle que je puisse être. Merci d'avoir été présent pour fêter mes accomplissements, de m'aider à voir la situation sous un autre angle (moins stressant et dramatique, bien souvent) et de me pousser à

m'écouter et à mettre mes limites. Tu trouves toujours le moyen de dédramatiser, de me faire rire et de me rassurer. Merci d'avoir vécu tout ça avec moi.

Introduction

C'est confirmé : le coaching fonctionne. Cette croyance a largement été soutenue par le nombre d'écrits scientifiques publiés au cours des dernières années. En effet, plusieurs chercheuses et chercheurs ont récemment multiplié les articles empiriques (p. ex., de Haan et al., 2020; Rekalde et al., 2015), les revues systématiques (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018; Bozer & Jones, 2018; Pandolfi, 2020), les méta-analyses (p. ex., Jones et al., 2016; Theeboom et al., 2014) et les dissertations de fin d'étude (p. ex., Diermann, 2021; Samson, 2020) sur le sujet. Cette augmentation notable a permis de commencer à rattraper l'écart entre la littérature empirique sur le coaching et la forte croissance de la pratique de cette industrie (Diermann, 2021). Malgré la réduction de cet écart, ce dernier demeure toujours présent, donc il est pertinent de poursuivre l'étude de cette méthode de développement.

Alors que les écrits se sont davantage intéressés aux effets du coaching chez l'individu coaché (p. ex., sentiment d'efficacité personnelle plus élevé; Baron & Morin, 2009) et dans l'organisation dans laquelle il travaille (p. ex., performance accrue au travail; Bozer et al., 2014), trois manquements semblent subsister dans la littérature actuelle. Premièrement, peu d'attention a été portée au niveau des antécédents individuels, relationnels et organisationnels des effets du coaching. Effectivement, plusieurs (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Bozer & Jones, 2018 ; Theeboom et al., 2014) soulignent l'importance de mieux comprendre les différents facteurs qui amènent le coaching à être efficace afin de pouvoir mettre en place les ingrédients favorisant son succès. Deuxièmement, la contribution de l'interaction entre ces divers types d'antécédents n'a pas encore été tout à fait élucidée (Bozer & Jones, 2018). Malgré le fait qu'elle a déjà été explorée, cette interaction nécessite d'être approfondie davantage. Effectivement, considérant la nature systémique de cette intervention, qui nécessite l'engagement de plusieurs parties prenantes, elle

gagnerait à être davantage explorée et reproduite (Athanasopoulou & Dopson, 2018). Troisièmement, peu d'emphase a été mise, jusqu'à présent, sur l'influence des facteurs organisationnels sur les effets du coaching (Diermann, 2021; Pandolfi, 2020). Pourtant, ces derniers gagnent à être examinés puisque le coaching est une intervention sensible au contexte, visant, entre autres, à répondre au besoin de l'organisation (Blackman et al., 2016) et à augmenter la performance de cette dernière (Grant, 2014).

Objectifs et description de la thèse

Dans la volonté de réduire l'écart de la documentation scientifique, cette thèse soulève l'objectif général suivant: préciser la contribution de certaines variables individuelles, relationnelles et organisationnelles dans une démarche de coaching. Afin de mener à bien cette visée, deux sous-objectifs sont poursuivis: (1) Vérifier les effets directs et l'interaction de certains antécédents associés aux effets du coaching en mettant à l'épreuve un modèle théorique et ; (2) mieux comprendre le rôle des variables organisationnelles impliquées dans un processus de coaching. Pour les atteindre, la présente recherche doctorale introduit ses assises conceptuelles et théoriques, se divise en deux articles scientifiques et présente une discussion générale. Cette dernière fait état des principaux constats ressortis et des retombées scientifiques et pratiques de cette thèse. Pour conclure, les limites globales sont mentionnées et des recommandations pour des avenues de recherche futures sur le coaching sont proposées.

Article 1. Le premier article, ayant pour titre « L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching? », tentera de fournir une réponse au premier sous-objectif de la présente thèse. À cette fin, un modèle théorique a été développé afin de valider si les variables proposées exerçaient une influence sur les effets du

coaching. En s'appuyant sur la théorie sociocognitive de Bandura (1986), le modèle proposé met en lumière l'effet de variables individuelles (les difficultés de régulation émotionnelle), relationnelles (l'alliance de travail) et organisationnelles (le climat de transfert), sur le sentiment d'efficacité personnelle de la personne coachée, la variable dépendante la plus testée en contexte de coaching à ce jour (Bozer & Jones, 2018). Au total, ce sont 211 membres d'une entreprise manufacturière Nord-Américaine qui ont rempli des questionnaires en ligne à la suite de leur séance de coaching. Pour mettre le modèle théorique à l'épreuve, des analyses de modélisation par équations structurelles ont été réalisées. Les implications théoriques, pratiques, les limites et les pistes de recherche futures ont également été discutées.

Article 2. Le deuxième article, pour sa part, est intitulé « The role of the organization in a coaching process : A *scoping study* of the professional and scientific literature ». Ce dernier tentera de fournir une réponse au second sous-objectif de cette thèse. Pour ce faire, une *scoping study* a été réalisée afin de compiler les antécédents organisationnels des effets du coaching présents dans la littérature empirique, théorique et pratique de cette démarche de développement individuel. Ce second article vise à répondre à la question de recherche suivante: « Qu'est-ce qui est connu dans la littérature existante du coaching sur les variables organisationnelles influençant cette méthode de développement ? » Afin de répondre à cette interrogation, une synthèse des connaissances basée sur deux cadres conceptuels, soit les recommandations de *scoping study* d'Arksey et O'Malley (2005) ainsi que la liste PRISMA ScR (Tricco et al., 2018; Annexe 3) a été menée. L'analyse de la documentation a permis de compiler 63 articles empiriques, théoriques et pratiques et de tirer de grands constats sur les antécédents organisationnels des effets du coaching. Une synthèse des

résultats, les implications théoriques et pratiques, les limites de l'étude et des pistes de recherches futures ont été détaillées.

Explication de la composition de la présente thèse. La recherche en coaching ayant démarré dans les dernières années (Boyatzis et al., 2022 ; Grover & Furnham, 2016), le premier article de cette thèse a tenté de miser sur des antécédents connus, mais nécessitant une validation supplémentaire en coaching. Répondant à l'appel de plusieurs scientifiques (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Bozer & Jones, 2018), cette première étude a aussi permis d'investiguer l'interaction entre ces divers types de variables. Tel qu'il le sera explicité dans des sections subséquentes de cette recherche doctorale, des résultats significatifs obtenus ont éveillé l'attention de l'auteure quant à l'importance de poursuivre l'exploration des variables propres à l'organisation pouvant influencer une démarche de coaching.

C'est ainsi qu'une réflexion menant vers l'objectif du second article de cette thèse a été amorcée. En creusant davantage les variables organisationnelles, il a été remarqué que l'effet de ces variables sur le processus de coaching est largement méconnu, un constat ayant été soulevé dans la littérature à quelques reprises (p. ex., Diermann, 2021 ; Pandolfi, 2020). Les revues systématiques en coaching ont d'ailleurs peu porté d'attention sur ce type d'antécédent, qui est généralement mis de côté ou présenté en petit nombre. À titre d'exemple, la revue systématique de Bozer et Jones (2018) a trouvé sept antécédents à l'efficacité du coaching, et un seul était considéré comme une variable propre à l'organisation (c.-à-d., le soutien managérial ; Bozer & Jones, 2018). Ce manque dans la littérature renforce l'importance de débiter une exploration plus approfondie des variables organisationnelles pouvant avoir un effet sur cette méthode de

développement. L'ensemble de ces réflexions et conclusions ont mené à la formulation de l'objectif du second article.

Assises conceptuelles et théoriques

Afin d'ancrer cette recherche doctorale dans un cadre rigoureux, il est essentiel de présenter les assises conceptuelles et théoriques sur lesquelles elle s'appuie. À cette fin, une définition du coaching, la distinction entre cette démarche et d'autres méthodes de développement individuel, ainsi que les cadres théoriques et conceptuels servant de fondements au premier article de cette thèse, seront présentés ci-dessous.

Le coaching: ce que c'est, et ce que ce n'est pas

Il importe de mettre en lumière les fondements de la démarche de coaching en la définissant. Complète et opérationnelle, la proposition de Grant (2014) a été retenue dans le cadre de cette recherche doctorale. Concrètement, ce dernier définit le coaching selon quatre éléments, soit (1) une relation d'aide entre une personne coach et coachée; (2) une ou un coaché ayant une responsabilité et une autorité de leadership, de gestion ou de supervision ; (3) une ou un coach utilisant une variété de techniques d'intervention cognitives et comportementales et ; (4) une visée d'aider la personne coachée à atteindre un ensemble d'objectifs élaborés de concert avec elle dans le but d'améliorer ses compétences, sa performance en emploi, son bien-être, ainsi que l'efficacité de l'organisation (Grant, 2014). Comparativement à d'autres définitions, celle-ci est largement utilisée et permet de brosser un portrait complet en présentant les quatre grands éléments de cette intervention, soit sa nature individuelle, sa visée, sa clientèle ciblée ainsi que le contexte organisationnel dans lequel elle prend place.

Bien que le coaching gagne en popularité auprès des organisations et de la communauté scientifique, il semble encore exister une confusion entre cette pratique et d'autres méthodes de développement individuel (Hodgetts, 2002 ; Passmore, 2007 ; Williams, 2003), comme la psychothérapie et le mentorat. Afin de bien circonscrire la démarche de coaching, une distinction entre ces trois interventions sera effectuée et leurs similarités seront rapportées.

La psychothérapie selon l'Ordre des psychologues du Québec (2020) se définit comme :

« Un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique qui a pour but de favoriser chez la ou le client.e des changements significatifs dans son fonctionnement cognitif, émotionnel ou comportemental, dans son système interpersonnel, dans sa personnalité ou dans son état de santé. Ce traitement va au-delà d'une aide visant à faire face aux difficultés courantes ou d'un rapport de conseils ou de soutien. » (Ordre des psychologues du Québec, 2020).

Plusieurs parallèles peuvent être établis entre la définition retenue du coaching, cette définition et les écrits dans la documentation scientifique (p. ex., Baron & Morin, 2009 ; McKenna & Davis, 2009). Entre autres, ces deux interventions permettent la création d'une relation avec une ou un client afin de l'aider à mieux comprendre ses réactions cognitives et émotionnelles (Hodgetts, 2002).

Malgré des points de similitudes, plusieurs différences existent. En ce sens, la psychothérapie s'adresse à des individus vivant de la souffrance ou de la détresse psychologique dans l'une ou l'autre de ses sphères de vie (p. ex., personnelle, loisirs, professionnelle). Le coaching, de son côté, s'adresse plutôt à une clientèle présentant un bon niveau de fonctionnement général, permettant ainsi une focalisation sur des objectifs de développement professionnel cohérents avec les objectifs de l'organisation (Baron, 2009 ; Gray, 2006). Par ailleurs, le processus et la visée de ces deux interventions diffèrent. La psychothérapie implique habituellement une

démarche à plus long terme et vise des changements en profondeur pouvant toucher des éléments de la personnalité (Roberts et al., 2017), alors que le coaching est généralement d'une durée plus courte, bien définie dans le temps et vise des changements liés à des comportements et des compétences spécifiques au travail (Gray, 2006).

Concernant le mentorat, bien que plusieurs définitions cohabitent dans la documentation scientifique, les auteures et auteurs s'entendent sur le fait qu'il s'agit d'une relation unique et réciproque entre une ou un mentor, qui offre son soutien, et une personne plus juniore qui désire se développer et acquérir de nouvelles connaissances (Brodeur, 2016 ; Eby et al., 2007). Similairement au coaching, le mentorat désigne une relation d'aide entre deux individus, mais la symétrie et la visée de ces interventions sont distinctes. Au niveau du coaching, la personne coach possède ses propres compétences et travaille avec la personne coachée, qui détient elle aussi des compétences par rapport aux enjeux spécifiques auxquels elle fait face (Jones et al., 2006). La relation de coaching est ainsi symétrique, misant sur les expertises respectives des deux parties. Au contraire, au niveau du mentorat, une asymétrie est présente entre la ou le mentor et sa ou son protégé. Effectivement, la personne mentore est considérée comme une experte qui transmet ses connaissances à un individu moins expérimenté ou nouvellement en poste (Kram, 1988 ; Megginson & Clutterbuck, 1995). En outre, le mentorat a habituellement une visée plus générale, en lien avec le développement personnel et professionnel d'un individu en début de carrière, peu importe la nature de son rôle (Clutterbuck, 2008), tandis que le coaching a pour objectif de développer des compétences et d'améliorer le rendement au travail de l'individu et de l'organisation (Grant, 2014).

En somme, l'explication de ces trois interventions a permis de faire ressortir la valeur distinctive du coaching, particulièrement au niveau de la nature de la relation professionnelle, de l'approche utilisée et de la visée des interventions.

Cadre théorique du premier article : La théorie sociocognitive de Bandura

Afin de proposer une modélisation s'appuyant sur des fondements théoriques solides complémentaires à ses bases empiriques, le modèle théorique suggéré dans la présente thèse se base sur la théorie sociocognitive de Bandura (1986). Cette théorie fondamentale en psychologie a reçu un soutien empirique important dans divers domaines d'études (p. ex., en santé ; Prestwich et al., 2014 ; en gestion ; Miao et al., 2017 ; en psychologie organisationnelle ; Baron & Morin, 2009). Principalement, cette théorie repose sur la notion d'interaction et propose un principe de réciprocité triadique entre trois facteurs, soit intrapersonnels, environnementaux et comportementaux. Ensemble, ceux-ci détermineraient le fonctionnement individuel (Bandura, 1986). Les facteurs intrapersonnels correspondent aux cognitions, aux émotions et aux composantes biologiques de l'individu. Les facteurs comportementaux, eux, font référence aux comportements adoptés par l'individu. Les facteurs environnementaux, finalement, représentent les forces externes à l'individu.

Selon Bandura (1986), la force et l'influence de ces trois facteurs sur le fonctionnement de l'individu fluctueraient selon les contextes, circonstances et individus. D'ailleurs, dans une situation donnée, les facteurs environnementaux pourraient exercer une influence plus grande que les facteurs intrapersonnels ou comportementaux sur l'individu, tandis que l'influence de ces facteurs pourrait être complètement différente dans un autre contexte ou chez une autre personne. Dans l'exemple d'un conflit qui éclate entre deux individus, les réactions des individus (facteur

comportemental) dépendront de l'interaction entre leurs traits de personnalité, comme la patience (facteur intrapersonnel) et l'endroit où ils se trouvent, tels un lieu privé ou un lieu public (facteur environnemental). Dans ce cas-ci, il se peut que plus d'importance soit accordée aux facteurs intrapersonnels si un individu est très explosif et réagit fortement, peu importe l'environnement dans lequel il se trouve. Bref, l'individu serait ainsi à la fois le produit et le producteur de sa personnalité, de ses comportements et de son environnement (Stajkovic & Luthans, 1998 ; Wood & Bandura, 1989).

Outre cette notion d'interaction, la théorie sociocognitive considère que l'individu est un agent actif (*agency*) de son fonctionnement cognitif, émotionnel et comportemental (Bandura, 2001). Ce faisant, l'individu ne fait pas que réagir aux stimuli de son environnement ; il les interprète. En d'autres mots, en fonction de ses croyances, l'individu évaluerait sa capacité à faire face à l'environnement qui l'entoure. Les conclusions de cette évaluation influeraient à leur tour le principe de réciprocité triadique. À cet effet, plus un individu croit être capable de réaliser certains comportements, plus il sera motivé à produire des comportements adaptés à la situation. En contexte de coaching, cet élément est particulièrement important, car la personne coachée doit se sentir capable d'appliquer de nouveaux comportements en développant un sentiment de maîtrise vis-à-vis des problèmes auxquels elle fait face dans son travail (Smither & Reilly, 2001). Ces croyances relatives à la capacité d'adopter ce genre de comportement réfèrent aux « croyances d'autoefficacité ». Ces dernières seraient influencées par quatre sources d'information (Bandura, 2012), soit les expériences de maîtrise, l'apprentissage vicariant, la persuasion verbale ainsi que les réactions physiologiques ou émotionnelles (Bandura, 1997).

Les expériences de maîtrise renvoient aux performances passées de l'individu, c'est-à-dire les succès et échecs qu'il a vécus (Bandura, 1997). Comparativement aux autres sources d'information, celle-ci aurait la plus forte influence sur le fonctionnement de l'individu, puisqu'elle est la seule à fournir des informations réelles sur sa capacité à produire un comportement malgré les obstacles présents dans l'environnement (Stajkovic & Luthans, 1998). Les expériences de maîtrise favorisent la formation de croyances stables et précises, positives ou négatives, quant à l'efficacité de la personne à réaliser ces tâches (Stajkovic & Luthans, 1998). Le coaching fournit à l'individu coaché des outils, des connaissances et des occasions dont il a besoin pour se développer et devenir plus efficace (Douglas & Morley, 2000). Ainsi, étant donné son objectif d'aider l'individu coaché à atteindre un ensemble d'objectifs dans le but d'améliorer ses compétences, sa performance en emploi, son bien-être, ainsi que l'efficacité de l'organisation (Grant, 2014), cette intervention pourrait avoir une incidence positive sur les expériences de maîtrise de ce dernier. À cet effet, le coaching permet à la personne coachée de tester de nouveaux comportements et de vivre des succès. Cette intervention pourrait donc favoriser chez elle la formation de croyances positives quant à sa capacité à réaliser les comportements ou compétences qu'elle s'était identifiés comme objectifs.

L'apprentissage vicariant repose sur l'observation des autres. Si l'observatrice ou l'observateur est témoin des efforts fournis par un individu connaissant du succès dans l'exécution d'une tâche, elle ou il aura envie de réaliser la même tâche et les mêmes actions observées (Bandura, 1997). Ce désir serait encore plus grand lorsqu'il existe des similitudes entre l'observatrice ou l'observateur et l'individu observé puisque ce dernier peut être perçu comme une ou un alter ego. La constatation de cette réussite chez l'autre lui donnerait donc davantage

confiance en ses propres capacités (Bandura, 1986). L'apprentissage vicariant est important dans le contexte d'une démarche de coaching, particulièrement au niveau du volet relationnel entre les personnes coach et coachée. L'importance de ce lien relationnel et la parité entre ces dernières permet que la personne coach soit considérée comme un modèle pour l'individu coaché. En outre, la personne coachée aura plusieurs opportunités pour tester certains comportements, notamment à l'extérieur des séances de coaching. La ou le coach peut aussi encourager l'individu coaché à trouver qui sont ses modèles dans le milieu de travail. Ces modèles pourraient être sélectionnés si elles ou ils partagent des similitudes avec l'individu coaché et sont développés au niveau des objectifs visés dans le cadre du coaching. L'apprentissage vicariant pourra ainsi augmenter les croyances d'autoefficacité de l'individu coaché, ce qui le motivera à adopter certains comportements, puisqu'en observant ces modèles, il pourra se dire que s'ils sont capables de réaliser ces objectifs, il l'est lui aussi.

La persuasion verbale consiste à renforcer les croyances d'autoefficacité des gens en ce qui a trait à la réalisation de tâches à atteindre (Bandura, 1997). Celle-ci peut se transmettre à travers des rétroactions, suggestions, encouragements, avertissements, conseils ou interrogations. Plus la personne qui émet de la persuasion verbale est perçue comme étant compétente et inspirant la confiance, plus la ou le récepteur aura la conviction qu'elle ou il peut réussir (Bandura, 1997). L'application de la persuasion verbale au contexte de coaching semble fort importante, car les conditions de succès de cette démarche incluent notamment la rétroaction, le soutien et les encouragements fréquents de la part de l'organisation, du gestionnaire et des personnes coach et coachée (St-Onge & Gins, 2011).

Les réactions physiologiques et émotionnelles renseignent l'individu sur son état en ce qui concerne ces dernières (Bandura, 1997). Cette source serait centrale dans l'autoévaluation de ses propres capacités à mobiliser les ressources nécessaires aux accomplissements physiques, ainsi que pour faire face aux stressors présents dans l'environnement (Bandura, 1997). Par exemple, une personne agitée émotionnellement ou physiologiquement tendrait à évaluer plus négativement sa capacité à atteindre ses objectifs. Au contraire, une personne plus calme, apaisée et en contrôle de ses réactions physiologiques et émotionnelles devrait se sentir plus en mesure d'atteindre ses objectifs. Dans un contexte de coaching, la régulation de ces réactions par l'individu coaché lui permet d'évaluer ses pensées, son comportement, ses sentiments, de les comprendre et, ainsi, d'utiliser ses connaissances pour améliorer sa performance et atteindre ses objectifs (Cavanagh, Grant, & Kemp, 2005). Cette source d'information est donc pertinente et applicable à l'individu coaché.

Ces quatre sources d'information permettraient de forger les croyances de l'individu quant à sa capacité à réaliser une action. En plus de faire partie des principaux prédicteurs des croyances individuelles, ces sources joueraient un rôle central dans l'explication du principal mécanisme régulateur des comportements, soit le sentiment d'efficacité personnelle (SEP ; Bandura, 1997).

Le sentiment d'efficacité personnelle. Non seulement le SEP est une composante centrale à la théorie sociocognitive (Bandura, 1986), il constitue également la variable dépendante la plus testée en contexte de coaching à ce jour (Bozer & Jones, 2018). Il est communément conceptualisé de deux façons dans la documentation scientifique, soit de façon générale, et de façon spécifique. D'un côté, le SEP général correspond à la confiance générale en sa capacité à s'adapter aux nouvelles demandes et situations, peu importe les sphères de la vie (Luszczynska et al., 2005).

D'un autre côté, le SEP spécifique fait référence aux croyances de l'individu en ses capacités à organiser et exécuter les actions nécessaires à l'atteinte de résultats souhaités par rapport à un ensemble de tâches précises (Bandura, 1997).

Bandura (2006) mentionne qu'il est possible d'avoir un SEP élevé dans une sphère de sa vie, et faible dans une autre. Dans cette lignée, l'auteur suggère que la conceptualisation spécifique du SEP reflète davantage sa singularité. Outre les écrits de Bandura, d'autres auteures et auteurs (p. ex., Johns, 2006, 2017 ; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) soulignent l'importance de prendre en considération le contexte dans l'étude des phénomènes organisationnels afin d'en saisir les nuances. Des études ont d'ailleurs montré que, lorsqu'un construit est contextualisé, par exemple au monde du travail, sa valeur prédictive est supérieure à un construit étudié de façon générale et non contextualisée (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Au regard de ces recommandations ainsi que des propositions de Bandura, la présente recherche définira le SEP en fonction d'une cible spécifique et du contexte susnommé, définition qui sera détaillée dans le premier article.

Pertinence du SEP au contexte de coaching. Depuis près de 40 ans, le SEP se trouve au cœur du milieu scientifique (Sitzmann & Yeo, 2013). Cet intérêt marqué peut s'expliquer par son rôle positif sur le succès d'une démarche de coaching. À cet égard, l'étude du SEP a montré plusieurs de ses bienfaits en lien avec le développement professionnel, comme le transfert des apprentissages (Baron & Morin, 2010) et l'efficacité du coaching (de Haan et al., 2016). Les connaissances et compétences développées en coaching seraient donc plus facilement transférées dans le milieu de travail lorsque le SEP de la personne coachée est élevé (Baron & Morin, 2010). L'efficacité du coaching serait également perçue comme étant plus élevée par les personnes coachs et coachées lorsque le SEP de cette dernière est élevé (de Haan et al., 2016). Bien que le SEP ait

déjà été étudié en contexte de coaching, les résultats en sont encore à leurs balbutiements et, comme la définition sélectionnée du SEP est une mesure contextualisée, ses déterminants spécifiques gagneraient également à être connus. Dans cette optique, il importe d'explorer, dans le cadre du premier article, les déterminants potentiels du SEP.

Références

- American Psychological Association. (2021). *Inclusive language guidelines*. <https://www.apa.org/about/apa/equity-diversity-inclusion/language-guidelines.pdf>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales*. In F. Pajares & T. Urdan, *Adolescence and education: Vol. 5. Self-efficacy and adolescence*, 307–337. Greenwich, CT: Information Age.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of management*, 38(1), 9-44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. <https://doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486. <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- Bozer, G., & Jones, R. (2018) Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361, DOI: 10.1080/1359432X.2018.1446946
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277-294. <https://doi.org/10.1108/02621711311318319>
- Brodeur, P. (2016). *Mesure des comportements des mentors en contexte de mentorat scolaire et liens entre ces comportements, la qualité de la relation de mentorat et l'ajustement des protégés*. Université Laval, Québec.

- Cavanagh, M. J., Grant, A. M., & Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching: theory, research and practice from the behavioural sciences (Vol. 1)*. Australian Academic Press, Brisbane, Australia.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(4), 8-10. <https://doi.org/10.1108/14777280810886364>
- Creswell, J.W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*. (unpublished document).
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 65(1), 40- 57. <http://doi.org/10.1037/a0031635>
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- de Haan, E., Moly, J., & Nilsson, V. O. (2020). New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 155-167. <https://doi.org/10.1037/cpb0000175>
- Diermann, I. (2021). *What Do Coaches Actually Do? A Context-Sensitive Approach to Workplace Coaching*. University of Kassel, Kassel.
- Douglas, C. A., & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography (No. 347)*. Center for Creative Leadership.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. IN Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*, 7-20 : Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14, 258- 280. <http://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management learning*, 37(4), 475-497. <https://doi.org/10.1177/1350507606070221>
- Grover S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE* 11(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Hodgetts, W. H. (2002). *Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it)*. IN C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive coaching : Practices and perspectives* (pp. 203-223). Palo Alto, CA : Davis-Black.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63(1), 341-367. DOI: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>

- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577-595. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044>
- Jones, R.A., Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584-596. <https://doi.org/10.1108/01437730610692434>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Larouche, L., & Malo, M. (2017). *Assessing Management Performance : Towards the development of a multi-source measurement tool for an organization*. Communication orale présentée au 18e Congrès de l'European Association of Work and Organizational Psychology, Mai, Dublin, Irlande.
- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation science*, 5(69), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International journal of Psychology*, 40(2), 80-89. <https://doi.org/10.1080/00207590444000041>
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244-260. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action*, London: Kogan Page.
- Miao, C., Qian, S., & Ma, D. (2017). The relationship between entrepreneurial self-efficacy and firm performance: a meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 87-107. DOI: 10.1111/jsbm.12240
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (3rd ed.)*. Sage.
- Ordre des psychologues du Québec (2020). *Définition de la psychothérapie*. Repéré à <https://www.ordrepsy.qc.ca/qu-est-ce-qu-un-psychotherapeute->
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6-30.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68.
- Prestwich, A., Kellar, I., Parker, R., MacRae, S., Learmonth, M., Sykes, B., Taylor, N., & Castle, H. (2014). How can self-efficacy be increased? Meta-analysis of dietary interventions. *Health Psychology Review*, 8(3), 270-285, DOI: 10.1080/17437199.2013.813729
- Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>

- Roberts, B. W., Luo, J., Briley, D. A., Chow, P. I., Su, R., & Hill, P. L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, *143*(2), 117–141. <https://doi.org/10.1037/bul0000088>
- Samson, I. (2020). *Sentiment d'efficacité personnelle à la suite d'une démarche de coaching : effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques au travail et du soutien du superviseur*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Samson, I., Malo, M., Larouche, L., & Girard, J.-A. (en cours). I think I can build collaborative relationships: Validation of a self-efficacy scale in a coaching context. *International Journal of Evidence-Based Coaching & Mentoring*.
- Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance?. *Personnel Psychology*, *66*(3), 531-568. <https://doi.org/10.1111/peps.12035>
- Smither, J. W., & Reilly, S. P. (2001). *Coaching in organizations: A social psychological perspective*. In London, M., How people evaluate others in organizations, 21–252. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Go beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, *26*(4), 62-74. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7)
- St-Onge, S., & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *17*(42), 89-113.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, *9*(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., et al. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, *169*, 467-473. DOI: 10.7326/M18-0850
- Université Laval. (2021). *Guide de rédaction inclusive*. https://www.ulaval.ca/sites/default/files/EDI/Guide_redaction_inclusive_DC_UL.pdf
- Williams, P. (2003). The potential perils of personal issues in coaching the continuing debate: Therapy or coaching? What every coach must know. *International Journal of Coaching in Organizations*, *2*(2), 21-30.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, *14*, 361-384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>

L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-t-elle un processus de coaching?

The coachee, the coach and the organization: How do their interaction influence a coaching process?

Megan Hackel, Irène Samson et Marie Malo

Université de Sherbrooke

Résumé

Peu d'écrits explorent l'interaction entre des antécédents individuels, relationnels et organisationnels des effets du coaching. En réponse à ce constat, la présente étude propose de mettre à l'épreuve un modèle théorique comprenant l'interaction de certains antécédents du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) à la suite d'une démarche de coaching. Testées auprès de 211 cadres d'une entreprise manufacturière, les analyses de modélisation par équations structurelles soutiennent que le soutien managérial a un effet modérateur sur la relation liant les difficultés de régulation émotionnelle au SEP et que le soutien de l'emploi a un effet modérateur sur la relation liant l'alliance de travail au SEP. En plus de fournir un appui empirique à certains antécédents des effets du coaching, cette étude offre aux organisations de l'information sur les mécanismes impliqués dans le développement de l'individu.

Mots-clés : coaching individuel, sentiment d'efficacité personnelle, alliance de travail, difficultés de régulation émotionnelle, climat de transfert

Abstract

Few studies explore the interaction between individual, relational, and organizational antecedents of coaching effects. To address this, the current paper proposes to put to the test a theoretical model that includes the interaction of certain antecedents of self-efficacy following a coaching process. Tested with 211 managers in a manufacturing company, the conducted structural equation modelling analyses support the fact that supervisory support has a moderating effect on the relationship linking difficulties in emotional regulation to self-efficacy, and that job support has a moderating effect on the relationship linking work alliance to self-efficacy. Beyond providing empirical support for some antecedents of coaching effects, this study offers to organizations information about the mechanisms involved in individual development.

Keywords: individual coaching, self-efficacy, working alliance, difficulties in emotional regulation, transfer climate

Introduction

Le monde du travail actuel peut être caractérisé par la volatilité, l'incertitude et la complexité (Akkaya & Sever, 2022). Ces éléments ont été accélérés par plusieurs enjeux, comme la COVID-19 et la pénurie de main d'œuvre (McKinsey Global Institute, 2020 ; World Economic Forum, 2020). Il est ainsi de plus en plus important, pour les organisations, de demeurer compétitives et de disposer de personnel agile et performant pour surmonter ce type de défis. En outre, cette nouvelle réalité fait ressortir le besoin qu'ont les organisations d'outiller leurs membres quant à la façon de travailler ensemble (McKinsey Global Institute, 2018). Reconnu pour ses effets bénéfiques sur les individus et les organisations, le coaching permettrait notamment de répondre à ces enjeux (Bozer & Jones, 2018). La pratique du coaching s'est développée à un rythme nettement plus rapide que la recherche empirique sur le sujet, qui n'a été entreprise que récemment (Boyatzis et al., 2022 ; Grover & Furnham, 2016). De ce fait, plusieurs expert.e.s (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Bozer & Jones, 2018 ; Theeboom et al., 2014) invitent la communauté scientifique à (1) porter plus d'attention aux antécédents des effets du coaching (2) considérer l'interaction entre ces variables, en raison de la nature systémique de ce type de démarche (Athanasopoulou & Dopson, 2018), et (3) adopter un cadre conceptuel rigoureux afin d'assurer la reproductibilité et la généralisation des résultats.

Souvent appliqué au contexte de coaching et mis de l'avant par de nombreuses études (p. ex., Bozer & Jones, 2018 ; de Haan et al., 2013 ; Stewart et al., 2008), le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) représente un point de départ intéressant pour mesurer les effets du coaching. En effet, le SEP se trouve au cœur du milieu scientifique depuis près de 40 ans (Sitzmann & Yeo, 2013) et constitue la variable dépendante la plus testée en contexte de coaching à ce jour (Bozer

& Jones, 2018). Cet intérêt marqué peut, entre autres, s'expliquer par les bienfaits du SEP sur divers éléments se rapportant au développement professionnel tels que le transfert des apprentissages (Baron & Morin, 2010) et l'efficacité du coaching (de Haan et al., 2016).

Antécédents du SEP en contexte de coaching

Bien que certains antécédents du SEP aient déjà été déterminés dans des études antérieures en coaching (p. ex., alliance de travail ; Baron & Morin, 2009 ; soutien et rétroaction de la part de la personne coach ; Ladegard & Gjerde, 2014), plusieurs demeurent méconnus. Réputée pour ses conséquences sur les relations interpersonnelles (p. ex., dans l'organisation ; Sell et al., 2022) et pour son lien avec différentes psychopathologies (p. ex., dépression ; Tull et al., 2009 ; troubles anxieux ; Salters-Pedneault et al., 2006), la présence de difficultés de régulation émotionnelle chez l'individu aurait le potentiel d'entraver le SEP de la personne coachée. Contrairement à d'autres caractéristiques stables de l'individu (p. ex., la personnalité), la capacité à réguler ses émotions se développe et s'apprend (Goleman, 1998). L'alliance de travail, pour sa part, représente un mécanisme relationnel bien documenté dans l'efficacité de la psychothérapie (Horvath et al., 2011), du mentorat (Eby et al., 2013) et du coaching (Girard, 2019). Bien que cette variable ait déjà été étudiée en contexte de coaching (p. ex., Baron & Morin, 2009, 2010), son rôle gagne à être reproduit et davantage exploré dans ce contexte, particulièrement parce qu'elle ne semble pas avoir été étudiée en interaction avec d'autres types de variables (p. ex., environnementales ; Graßmann et al., 2020). En plus de ces variables, l'étude du climat de transfert dans un contexte de coaching semble particulièrement pertinente en raison des sommes investies à cet effet qui dépassent les milliards de dollars américains (ICF, 2020) et de son rôle reconnu dans le transfert des acquis (Grossman & Salas, 2011).

Sur la base de ces constats, la présente étude tente de réduire l'écart concernant les lacunes déterminées précédemment en poursuivant deux objectifs : (1) vérifier les effets directs des difficultés de régulation émotionnelle de la personne coachée et de l'alliance de travail sur son SEP à la suite d'une démarche de coaching ; (2) tester l'effet modérateur des trois dimensions du climat de transfert sur ces relations sous l'angle de la théorie sociocognitive (Bandura, 1986). En plus d'approfondir les connaissances sur les mécanismes impliqués en coaching, nous souhaitons que les résultats de cette recherche orientent la pratique des coachs ayant une formation en psychologie de manière à favoriser le SEP de l'individu coaché à la fin de la démarche. Cette étude vise également à favoriser la prise de conscience des personnes coachées quant à leur disposition et leur capacité à se réguler avant de débiter une démarche de coaching. Finalement, grâce à ces résultats, les organisations seront mieux informées des éléments uniques à mettre en place pour favoriser le développement professionnel de leurs membres.

Cadre théorique

Définition du coaching

Afin de bien circonscrire le contexte de la présente étude, il importe de mettre en lumière les fondements de la démarche de coaching en la définissant. Complète, opérationnelle et établie, la proposition de Grant (2014) a été retenue dans le cadre de cette étude. Celui-ci définit le coaching comme suit :

« Une relation d'aide entre une personne coachée, qui a de l'autorité ou des responsabilités de leadership, de gestion ou de supervision dans une organisation, et une personne coach qui utilise une gamme de techniques cognitives et comportementales afin d'atteindre des buts définis conjointement et ayant comme cibles l'amélioration des habiletés de leadership, la performance professionnelle et le bien-être, afin de contribuer à l'efficacité de l'organisation [traduction libre]. » (Grant, 2014, p. 259)

Cette définition permet de tenir compte de l'ensemble des caractéristiques comprises dans une démarche de coaching individuel en milieu de travail, soit sa nature individuelle (Stern, 2004), sa visée, sa clientèle ciblée ainsi que le contexte organisationnel dans lequel elle prend place (Grant, 2014 ; Nieminen et al., 2013 ; Theeboom et al., 2014).

Théorie sociocognitive et SEP

Le SEP (Bandura, 1997) est une composante centrale à la théorie sociocognitive (Bandura, 1986), une théorie fondamentale en psychologie ayant reçu un soutien empirique important dans divers domaines d'études (p. ex., en santé ; Prestwich et al., 2014 ; en gestion ; Miao et al., 2017 ; en psychologie organisationnelle ; Baron & Morin, 2009). Cette théorie repose sur la notion d'interaction et propose un principe de réciprocité triadique entre les facteurs intrapersonnels, environnementaux et comportementaux pour expliquer le fonctionnement individuel (Bandura, 1986). Les facteurs intrapersonnels correspondent aux cognitions, émotions et composantes biologiques de l'individu. Les facteurs comportementaux, pour leur part, font référence aux comportements de celui-ci. Enfin, les facteurs environnementaux représentent ses forces externes.

Le SEP serait influencé par quatre sources d'informations, à savoir : l'apprentissage vicariant, qui repose sur l'apprentissage par l'observation des autres ; les expériences de maîtrise, qui renvoient aux succès et échecs passés vécus par l'individu ; la persuasion verbale, qui consiste à renforcer verbalement la personne ; et les réactions physiologiques/émotives, qui renseignent l'individu sur sa capacité à mobiliser des ressources pour un accomplissement physique et pour faire face aux stressors de l'environnement (Bandura, 1997). S'il existe deux façons de conceptualiser le SEP, la présente étude s'appuiera sur les recommandations de Bandura (2006) et de scientifiques mentionnant la pertinence d'étudier des construits spécifiques à leur contexte

(p. ex., Johns, 2017 ; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Par conséquent, la présente recherche définira le SEP en fonction d'une cible et d'un contexte déterminés.

Alors que la majorité des échelles mesurent le SEP de façon générale (p. ex., Chen et al., 2001), ou de façon contextualisée à la formation (p. ex., Schyns & von Collani, 2002) et à l'éducation (p. ex., Goddard et al., 2000), la conceptualisation retenue a été précisément élaborée pour un contexte de coaching (Samson, et al., en cours). Destinée aux personnes souhaitant développer des comportements de collaboration, cette conceptualisation du SEP a été mise au point dans la continuité de travaux ayant permis d'opérationnaliser la cible du construit, à savoir la capacité à bâtir des relations collaboratives (Larouche & Malo, 2017). De ce fait, le SEP à bâtir des relations collaboratives (SEP-BRC) correspond à la croyance qu'un individu possède quant à sa propre capacité à favoriser la circulation de l'information, l'entraide au sein de ses équipes et le développement de partenariats au sein de son organisation (Samson et al., en cours).

Bien que le SEP ait déjà été étudié en contexte de coaching (p. ex., Baron & Morin, 2010 ; de Haan et al., 2016), les résultats en sont encore à leurs premiers balbutiements et, comme le SEP-BRC est une mesure contextualisée, ses déterminants précis gagneraient à être connus. Dans cette optique, il importe d'explorer les déterminants potentiels du SEP-BRC.

Les difficultés de régulation émotionnelle

Alors que la littérature scientifique sur le coaching est relativement récente (Boyatzis et al., 2022), plusieurs auteur.e.s se sont inspirés de travaux portant sur des interventions partageant des points de similitude pour comprendre les effets de ce type de démarche (p. ex., Jones et al., 2016 ; de Haan et al., 2013). Parmi les variables clés étudiées en psychothérapie, les difficultés de régulation émotionnelle constituent une caractéristique individuelle pertinente à transposer dans le

cadre du coaching. Puisque le coaching est une démarche qui tient compte des émotions, des besoins et des objectifs de la personne coachée, il semble opportun de renseigner cette dernière sur les effets que sa disposition à réguler ses émotions peut avoir sur son processus. Lorsqu'il est question de la gestion des émotions, la documentation scientifique regorge de construits similaires et de définitions témoignant de l'existence d'écoles de pensées divergentes. Figurant au sein des conceptualisations plus complètes et intégratives, la proposition des difficultés de régulation émotionnelle formulée par Gratz et Roemer (2004) regroupe six dimensions : (1) la non-acceptation des réponses émotionnelles ; (2) les difficultés à s'engager dans des comportements orientés vers les buts ; (3) les difficultés de contrôle de l'impulsivité ; (4) le manque de conscience émotionnelle ; (5) l'accès limité à des stratégies de régulation émotionnelle ; et (6) le manque de clarté émotionnelle.

À partir des propositions théoriques de Bandura (1997), la présente recherche suggère que les difficultés de régulation émotionnelle de l'individu coaché pourraient nuire à son SEP-BRC puisqu'elles représentent un antécédent largement documenté par l'auteur, soit les réactions physiologiques et émotionnelles. Pour illustrer cette proposition, l'individu qui adopte une réaction émotionnelle négative par rapport à une tâche, telle que l'anxiété, peut être amené à porter des jugements négatifs par rapport à sa capacité à l'accomplir (Bandura, 1997). En appliquant cette suggestion à un contexte de coaching, il se révèle central, pour la personne coachée, de gérer adéquatement ses émotions négatives afin d'entretenir des croyances positives par rapport à sa capacité à accomplir les tâches et à intégrer les apprentissages dans le cadre de son développement.

À la connaissance des auteurs, il n'existe pas d'études en contexte de développement professionnel qui lient les difficultés de régulation émotionnelle au SEP. Cependant, des études

liant ces construits ont été réalisées dans d'autres contextes et au sein de populations variées (Wu et al., 2019). Entre autres, une étude menée auprès d'une population étudiante ($N = 409$) a montré que les individus ayant une faible capacité de régulation des émotions ont un faible SEP en sous-estimant leurs compétences et ressources personnelles ($r = 0,36, p < 0,01$; Pocnet et al., 2017). Si cette étude offre une contribution importante à la communauté scientifique, quelques limites semblent ressortir. Entre autres, les construits ont été mesurés à l'intérieur d'un même temps de mesure et auprès d'une population européenne étudiante. Afin de permettre la généralisation de ces résultats et de limiter les risques de biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012), il semble propice de poursuivre l'étude des difficultés de régulation émotionnelle et du SEP en l'appliquant à des contextes variés au sein de populations différentes et en employant des temps de mesure distincts. Au regard des informations fournies précédemment, l'hypothèse suivante est formulée :

Hypothèse 1. Les difficultés de régulation émotionnelle seront négativement associées au SEP-BRC de la personne coachée.

L'alliance de travail

Outre les difficultés de régulation émotionnelle, l'alliance de travail fait partie des déterminants relationnels jouant un rôle fondamental pour expliquer les effets du coaching (Graßmann & Schermuly., 2020). Selon une définition largement acceptée dans la littérature (Horvath & Symonds, 1991 ; Horvath et al., 2011), l'alliance de travail renvoie à une relation entre un.e agent.e de changement (p. ex., la ou le coach) et un individu cherchant à changer (p. ex., la personne coachée) dans laquelle il existe : (1) un consensus quant aux objectifs de l'intervention

(*goal*), (2) un degré d'accord relatif aux tâches précises à accomplir pour atteindre les objectifs fixés (*task*) et (3) un lien affectif entre les deux parties (*bond*) (Bordin, 1979). Bien qu'elle ait pris racine dans un contexte de thérapie clinique (p. ex., Horvath et al., 2011), cette conceptualisation est aujourd'hui appliquée à différents contextes d'intervention tels que la consultation (p. ex., Lallier Beaudoin et al., 2022) et le coaching (p. ex., Baron, 2009).

En prenant appui sur les propositions théoriques de Bandura (1997), la présente étude suggère que l'alliance de travail pourrait favoriser le SEP-BRC de la personne coachée par l'apprentissage vicariant. De façon précise, le rôle de coach consiste à collaborer avec l'individu coaché et à lui modéliser certains comportements lors des séances de coaching, ce qui pourrait amener ce dernier à avoir envie de réaliser les mêmes actions qu'il a observées (Bandura, 1997). Ainsi, en démontrant avec succès des comportements de collaboration (Bandura, 1997), la ou le coach permettrait à l'individu coaché de percevoir qu'il peut atteindre ses objectifs de développement et, par conséquent, augmenterait son SEP-BRC.

Auparavant étudiée en contexte de psychothérapie, l'alliance de travail est de plus en plus examinée en contexte de coaching (p. ex., Berry et al., 2011 ; de Haan et al., 2016 ; Girard, 2019). Dans cette perspective, une étude s'est intéressée aux liens entre l'alliance de travail et les effets du coaching (de Haan et al., 2016). Les résultats révèlent notamment une relation positive entre l'alliance de travail et le SEP de la personne coachée ($r = 0,27, p < 0,01$). Nonobstant l'obtention de résultats permettant d'affiner la compréhension de l'alliance de travail et du SEP dans un contexte de coaching, de futures recherches gagneraient à reproduire ces résultats avec un échantillon diversifié et de taille suffisante pour permettre des analyses statistiques avancées. Également, une mesure contextualisée du SEP et des temps de mesure distincts permettraient de

limiter les biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012). Ces pistes illustrent la nécessité de poursuivre l'étude du lien entre l'alliance de travail et le SEP en contexte de coaching. Par conséquent, l'hypothèse suivante est émise :

Hypothèse 2. L'alliance de travail sera positivement associée au SEP-BRC de la personne coachée.

Le climat de transfert

Les sommes investies en coaching dépassant les milliards de dollars (ICF, 2020) rappellent aux organisations l'importance de maximiser les effets de ce type d'intervention. Lorsque l'organisation ne met pas en place des conditions favorisant le transfert des acquis, les compétences développées durant les activités de développement sont rarement appliquées dans le milieu de travail (Grossman & Salas, 2011). Face à ces constats, il devient central de s'intéresser à ces conditions qui réfèrent notamment au climat de transfert. Le climat de transfert renvoie au soutien perçu provenant des gestionnaires, de l'emploi et de l'organisation en ce qui concerne les activités de développement formelles et informelles (Tracey & Tews, 2005). Précisément, le soutien managérial réfère à la perception que les gestionnaires encouragent, reconnaissent et soutiennent les employés en ce qui a trait à l'apprentissage, l'innovation et l'acquisition de compétences. Le soutien de l'emploi, quant à lui, correspond au degré auquel l'emploi ou le poste est conçu pour fournir de la flexibilité et favoriser l'apprentissage en continu des membres de l'organisation dans le but de développer de nouvelles connaissances, habiletés et compétences. Enfin, le soutien de l'organisation se rapporte aux politiques, procédures et pratiques démontrant l'importance des activités de développement pour l'organisation (p. ex., les systèmes de récompense, les ressources disponibles pour acquérir et appliquer ses acquis ; Tracey & Tews, 2005). Ce modèle trifactoriel a

été sélectionné puisqu'il est largement utilisé dans la littérature (p. ex., Burke & Hutchins, 2007 ; Richard et al., 2020) et peut être mesuré de façon globale (Tracey & Tews, 2005) ou par dimension (Richard et al., 2020). Bien qu'il existe des avantages à étudier le construit dans sa globalité, connaître l'apport singulier de chaque dimension permet d'orienter plus précisément l'étude future de construits organisationnels et de faire des recommandations plus ciblées aux organisations afin qu'elles puissent investir leurs ressources de manière optimale.

En s'inspirant des propositions de la théorie sociocognitive (Bandura, 1997), la présente recherche émet l'hypothèse que chaque dimension du climat de transfert peut favoriser le SEP-BRC de la personne coachée via deux sources reconnues par Bandura (1997). D'une part, la persuasion verbale permettrait d'expliquer le processus liant le soutien managérial au SEP-BRC. Il est suggéré que plus une personne gestionnaire exprime à la personne coachée que celle-ci est capable d'atteindre son objectif de développement, en adoptant une attitude positive et en lui offrant des encouragements, plus la personne coachée aura un SEP-BRC élevé. Autrement dit, ces types de renforcements pourraient permettre à l'individu d'avoir une vision positive de sa propre capacité à réaliser ses objectifs.

D'autre part, les expériences de maîtrise permettraient d'expliquer le lien entre le soutien de l'emploi et celui de l'organisation avec le SEP-BRC. Il est proposé que, plus le poste et/ou l'organisation offrent des conditions facilitantes (p. ex., récompenser les efforts) pour que l'individu vive des succès au travail dans le cadre de son coaching, plus celui-ci détiendra des expériences de maîtrise positives. Ces expériences lui permettraient de penser qu'il sera en mesure de répéter ces accomplissements malgré les obstacles qui pourront se présenter à lui, ce qui

favorisera la construction de croyances positives par rapport à sa capacité à réaliser de nouveaux comportements (Bandura, 1997).

Sur le plan empirique, peu d'ouvrages de la littérature scientifique semblent avoir lié les dimensions du climat de transfert au SEP, particulièrement en contexte de coaching. En revanche, une revue systématique contenant 117 études rigoureuses a trouvé que le soutien managérial était lié à plusieurs effets désirables en coaching, comme le transfert des apprentissages, la motivation et le SEP du coaché (p. ex., $r = 0,38$, $p < 0,01$; Baron & Morin, 2010 ; Bozer & Jones, 2018).

En ce qui a trait au soutien de l'emploi, à la connaissance des chercheuses, il ne semble pas y avoir de recherche l'ayant lié spécifiquement au SEP. Toutefois, certaines études abordent le construit global du climat de transfert ou des éléments connexes au soutien de l'emploi (p. ex., opportunité d'appliquer ses nouveaux apprentissages ; Lim & Johnson, 2002). D'ailleurs, la méta-analyse de Grossman et Salas (2011), comprenant une vingtaine d'études, a trouvé une relation positive et constante entre le climat de transfert et le SEP (p. ex., $r = 0,19$, $p < 0,01$; p. ex., Chiaburu & Marinova, 2005). Une étude recensée dans cette méta-analyse (Lim & Johnson, 2002), a montré que d'offrir à l'individu des occasions d'appliquer ses nouveaux apprentissages peut être conceptualisé comme une forme de soutien de l'emploi. Les dix personnes consultées ont estimé que l'opportunité d'appliquer les compétences acquises était la forme de soutien la plus importante pour qu'elles se sentent capables de le faire (Lim & Johnson, 2002).

Parmi les études s'étant intéressées au soutien de l'organisation et des construits connexes au SEP, Stewart et Palmer (2009) ont réalisé deux études en contexte de coaching afin d'explorer les relations possibles entre le transfert des apprentissages, la motivation des individus coachés, les facteurs psychosociaux et les facteurs de l'environnement de travail. Bien que le SEP n'ait pas

été étudié spécifiquement, il semble que les individus coachés se sentaient davantage capables de transférer leurs apprentissages lorsque leur organisation disposait d'un soutien procédural et logistique en matière de coaching.

Bien que des résultats intéressants soient ressortis des études réalisées jusqu'à maintenant, des manques dans la littérature demeurent et indiquent que la compréhension du climat de transfert nécessite d'être approfondie. Pour ce faire, les études futures gagneraient à adopter une méthodologie plus rigoureuse. Quelques-unes des recherches susmentionnées comportaient certaines lacunes méthodologiques importantes (p. ex., omission de mentionner des informations sur l'échantillon). Également, il serait pertinent que les prochaines recherches mesurent les trois formes de soutien présentes dans le climat de transfert, plutôt que des construits connexes. Afin de bonifier la compréhension de ces relations dans un contexte de coaching, il serait intéressant de reproduire le lien entre le soutien managérial, le soutien de l'emploi et le soutien de l'organisation, et le SEP.

À la lumière des informations précédentes, la présente recherche émet les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3a. Le soutien managérial sera positivement associé au SEP-BRC de la personne coachée.

Hypothèse 3b. Le soutien de l'emploi sera positivement associé au SEP-BRC de la personne coachée.

Hypothèse 3c. Le soutien de l'organisation sera positivement associé au SEP-BRC de la personne coachée.

Climat de transfert comme modérateur

En plus de lier spécifiquement les trois dimensions du climat de transfert au SEP-BRC, la présente étude propose que celles-ci jouent également un rôle modérateur dans la relation liant les difficultés de régulation émotionnelle et l'alliance de travail au SEP-BRC. De manière précise, il est suggéré que chaque dimension du climat de transfert aura un effet atténuant sur la relation entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC, ainsi qu'un effet propulseur sur la relation entre l'alliance de travail et le SEP-BRC. Cette proposition fait écho au principe de réciprocité triadique de la théorie sociocognitive (Bandura 1986) qui repose sur la notion d'interaction entre les facteurs intrapersonnels (p. ex., difficultés de régulation émotionnelle), environnementaux (p. ex., soutien managérial, soutien de l'emploi et soutien de l'organisation) et comportementaux (p. ex., alliance de travail ; Bandura, 1986).

Pour appuyer ces propos théoriques, certaines études ont testé des facteurs environnementaux (p. ex., soutien managérial, soutien des pairs) en tant que modérateurs (Dreer et al., 2017). À titre d'exemple, une étude empirique (Dreer et al., 2017) réalisée auprès de personnel enseignant (N = 129) en Allemagne a constaté que les facteurs environnementaux (p. ex., soutien des pairs, soutien managérial) modéraient les facteurs individuels (p. ex., motivation à transférer) liés au transfert des apprentissages. Plus précisément, les auteures ont trouvé que la capacité à transférer, le soutien des pairs et le soutien du gestionnaire atténuaient les effets négatifs d'une basse motivation à transférer sur le transfert des apprentissages ($\beta = -0,15, p = 0,016$). Bien que ces résultats témoignent de l'importance de tenir compte de l'interaction entre des facteurs individuels et environnementaux dans un contexte d'apprentissage, les études futures gagneraient à appliquer ce principe à une population plus large et dans un contexte différent. Les

aboutissements de cette étude, conjugués aux propositions théoriques de Bandura (1997), permettent de postuler que les trois dimensions du climat de transfert peuvent être positionnées en tant que variables modératrices dans la présente recherche. Concrètement, il est proposé que :

Hypothèse 4a. Le soutien managérial aura un effet modérateur sur la relation négative entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC, de sorte que cette relation sera atténuée par le soutien managérial.

Hypothèse 4b. Le soutien de l'emploi aura un effet modérateur sur la relation négative entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC, de sorte que cette relation sera atténuée par le soutien de l'emploi.

Hypothèse 4c. Le soutien de l'organisation aura un effet modérateur sur la relation négative entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC, de sorte que cette relation sera atténuée par le soutien de l'organisation.

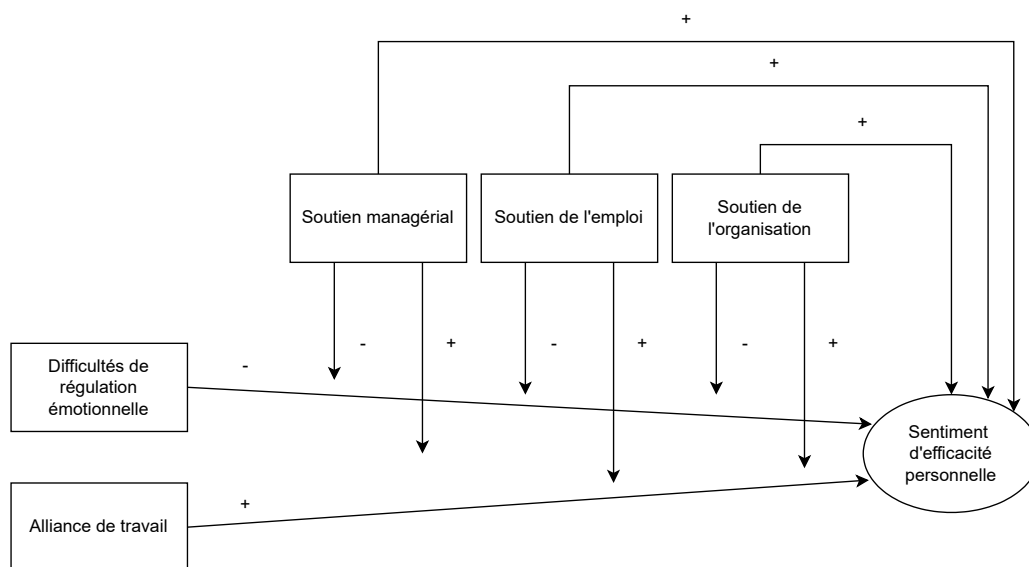
Hypothèse 5a. Le soutien managérial aura un effet modérateur sur la relation positive entre l'alliance de travail et le SEP-BRC, de sorte que cette relation sera accentuée par le soutien managérial.

Hypothèse 5b. Le soutien de l'emploi aura un effet modérateur sur la relation positive entre l'alliance de travail et le SEP-BRC, de sorte que cette relation sera accentuée par le soutien de l'emploi.

Hypothèse 5c. Le soutien de l'organisation aura un effet modérateur sur la relation positive entre l'alliance de travail et le SEP-BRC, de sorte que cette relation sera accentuée par le soutien de l'organisation.

La figure 1 présente l'ensemble des variables dans le modèle théorique proposé.

Figure 1. Modèle théorique proposé



Méthode

Déroulement

Le recrutement de participant.e.s nécessaires à la réalisation du projet de recherche a été effectué en partenariat avec une entreprise manufacturière. Souhaitant soutenir le développement de comportements de collaboration chez ses membres, l'entreprise a offert du coaching individuel à l'ensemble de son personnel non syndiqué. Ainsi, les participant.e.s ont pris part à sept séances individuelles de coaching d'une durée approximative de 50 minutes chacune, à un intervalle d'environ deux semaines, entre septembre 2016 et avril 2017. À la fin de chacune des séances, les personnes coachées volontaires pouvaient remplir un questionnaire en ligne. Afin de tenir compte des travaux soulignant les importantes lacunes méthodologiques dans les études en coaching (Jones et al., 2016), les chercheuses ont opté pour un protocole d'intervention standardisé, inspiré des écrits de Lescarbeau, Payette, et St-Arnaud (2003) et de Pichat (2014), afin de guider

l'accompagnement offert. En d'autres termes, toutes et tous ont suivi le même processus de coaching et l'ensemble des démarches avait pour but de développer la même compétence relationnelle. Les difficultés de régulation émotionnelle et l'alliance de travail ont été mesurées aux séances 3 et 4 respectivement. Les trois dimensions du climat de transfert ont été mesurées à la séance 6. Le SEP-BRC a finalement été mesuré à la séance 7, soit la dernière du processus.

Participant.e.s. Les personnes ayant pris part à cette étude étaient des cadres non syndiqués d'une entreprise manufacturière située au Québec et en Colombie-Britannique ($n = 211$). L'échantillon était composé à 77,63 % de gens s'identifiant au genre masculin. L'âge moyen était de 45,71 ans ($\text{ÉT} = 8,55$) et la majorité des participant.e.s avaient un diplôme d'étude collégiale (25,91 %) ou un baccalauréat (39,90 %). En outre, l'échantillon était composé à 49,50 % de personnes qui géraient une équipe, travaillaient en moyenne 43,38 heures ($\text{ÉT} = 6,88$) par semaine et avaient passé en moyenne 17 ans dans l'organisation ($\text{ÉT} = 11,31$). Enfin, les personnes questionnées relevaient de leur gestionnaire depuis 3,46 ans en moyenne ($\text{ÉT} = 4,47$) et elles avaient avec celle-ci ou celui-ci un ou deux contacts au minimum par semaine pour 95 % de l'échantillon.

Instruments.

Données sociodémographiques. Le choix des variables sociodémographiques a été effectué en s'appuyant sur des recherches ayant étudié le SEP dans un contexte de développement (p. ex., Baron, 2009 ; Blume, et al., 2010 ; Evers et al., 2006). Chaque individu devait répondre à un questionnaire portant sur des données qui incluent l'identité de genre, l'âge, le niveau d'études atteint, le niveau hiérarchique, le nombre d'heures travaillées par semaine, le nombre d'années

dans l'organisation, le nombre d'années relevant de sa ou son supérieur.e immédiat.e, ainsi que la fréquence de contact avec elle ou lui.

Difficultés de régulation émotionnelle. Une adaptation française de l'échelle des difficultés de régulation émotionnelle élaborée par Gratz et Roemer (2004) a été utilisée. L'instrument comporte les six dimensions susmentionnées (voir la section « Les difficultés de régulation émotionnelle »). Un exemple d'item est : « Les expériences émotionnelles me submergent et sont incontrôlables ». Les participant.e.s devaient indiquer, sur une échelle de Likert variant entre 1 (jamais) et 7 (toujours), à quelle fréquence le comportement ou la croyance reflétée se manifeste. En réalisant les analyses factorielles confirmatoires pour vérifier la validité du construit, les chercheuses ont trouvé que la sixième dimension, soit le manque de clarté émotionnelle, se comportait différemment des autres et son retrait permettait une amélioration significative des indices d'ajustement. En regardant les items, une distinction conceptuelle a aussi été remarquée par rapport à la perception des émotions. Précisément, toutes les autres dimensions du construit font référence à des émotions vécues, alors que la sixième dimension se concentre plutôt sur l'incompréhension des émotions ressenties. Par conséquent, les items de la sixième dimension des difficultés de régulation émotionnelle ont été retirés des analyses. Un total de 31 items a donc été utilisé. L'instrument possède de bonnes qualités psychométriques, notamment un alpha de Cronbach variant de 0,80 à 0,89 pour chaque dimension. Enfin, les résultats révèlent que le modèle s'ajuste bien aux données : (($\chi^2[351] = 505,84$, $p = 0,000$ $\chi^2/dl = 1,44$, $TLI = 0,91$, $CFI = 0,92$, $SRMR = 0,06$, $RMSEA = 0,06$, et $90\% \text{ IC} = 0,05, 0,07$)).

L'alliance de travail. L'alliance de travail a été mesurée grâce à une adaptation de la version française courte (WAI-F ; Corbière et al., 2006) du *Working Alliance Inventory* (Horvath

& Greenberg, 1989). L'instrument compte 12 items répartis parmi les trois dimensions de l'alliance de travail liées aux objectifs, aux tâches et au lien. Sur la base de décisions conceptuelles et statistiques, un item a été retiré de la dimension relative au lien et un item a été retiré de la dimension liée aux objectifs. Les personnes participantes étaient invitées à répondre à des énoncés tels que « Mon coach et moi avons développé une confiance mutuelle » en indiquant leur niveau d'accord sur une échelle de Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). L'outil possède de bonnes qualités psychométriques, dont un alpha de Cronbach de 0,88 comme construit global. Des analyses confirmatoires ont aussi été réalisées pour assurer la validité de l'alliance de travail. Les résultats révèlent que le modèle s'ajuste bien aux données : (($\chi^2[32] = 22,32$, $p = 0,899$ $\chi^2/dl = 0,70$, $TLI = 1,02$, $CFI = 1,00$, $SRMR = 0,02$, $RMSEA = 0,00$, et 90 % IC = 0,00, 0,03)).

Climat de transfert. L'instrument *Training Climate Scale*, élaboré par Tracey et Tews (2005), a été utilisé dans le cadre de la présente étude. La traduction française de cette mesure a été effectuée avec la méthode de traduction inversée de Brislin (1970 ; 1986) comme inspiration. Trois dimensions composent cet instrument, soit le soutien managérial, le soutien de l'emploi et le soutien de l'organisation. Un exemple d'énoncé lié au soutien managérial est : « Les gestionnaires font preuve de reconnaissance et donnent le crédit aux employés qui appliquent de nouvelles connaissances et compétences dans leur travail ». Le soutien de l'emploi est représenté par des énoncés tels que : « Il y a une forte croyance que l'apprentissage continu est important pour performer avec succès au travail ». Finalement, l'énoncé « Des récompenses et incitatifs sont offerts pour acquérir et utiliser de nouvelles connaissances et compétences » est un exemple

associé au soutien de l'organisation. Les participant.e.s devaient indiquer leur degré d'accord avec les énoncés sur une échelle Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord).

En réalisant des analyses confirmatoires, les chercheuses ont déterminé, à l'aide des indices de modification, que les items 4 et 5 du soutien managérial corrélaient négativement avec le construit. Portant sur la haute direction et non sur la gestion immédiate, deux types de soutien qui peuvent différer, ces items ont été retirés (Eisenberger et al., 2002). Un total de 13 énoncés a donc été utilisé. L'instrument possède de bonnes qualités psychométriques, entre autres, un alpha de Cronbach variant de 0,85 à 0,87. Les analyses confirmatoires réalisées pour le climat de transfert révèlent que le modèle s'ajuste bien aux données : ($\chi^2[41] = 79,69$, $p = 0,000$ $\chi^2/dl = 0,51$, $TLI = 0,92$, $CFI = 0,94$, $SRMR = 0,05$, $RMSEA = 0,08$, et 90 % IC = 0,05, 0,10)).

SEP-BRC. Cette variable a été mesurée à l'aide d'un instrument composé de neuf items et trois dimensions, soit favoriser la circulation de l'information, favoriser l'entraide au sein de l'équipe et développer des partenariats au sein de l'organisation. Un exemple d'item est : « Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable de partager mes apprentissages avec d'autres équipes/départements/usines/corporatif ». Les participant.e.s devaient indiquer leur niveau de confiance à pouvoir adopter les comportements énumérés sur une échelle Likert allant de 1 (pas du tout confiant.e) à 7 (tout à fait confiant.e). Chaque dimension possède une cohérence interne satisfaisante, variant entre 0,87 à 0,90. Un score global composé des neuf items a été créé en effectuant la moyenne des scores des trois dimensions. L'instrument possède une cohérence interne élevée (0,93). Les analyses confirmatoires concernant la validité du SEP-BRC montrent que le modèle s'ajuste bien aux données : ($\chi^2[24] = 35,02$, $p = 0,07$ $\chi^2/dl = 0,69$, $TLI = 0,98$, $CFI = 0,99$, $SRMR = 0,03$, $RMSEA = 0,05$, et 90 % IC = 0,00, 0,09)).

Résultats

Analyses préliminaires

Afin de respecter les recommandations de Tabachnick et Fidell (2007) et avant de mettre à l'épreuve les hypothèses proposées, les chercheuses ont effectué des analyses préliminaires. Concrètement, les postulats de base ont été vérifiés (absence de valeur extrême, normalité, absence de multicolinéarité, homoscélasticité et taille d'échantillon) et tous étaient adéquats. Cette recherche a également testé l'effet de certaines variables sociodémographiques (p. ex., âge) sur la variable dépendante afin d'écarter la possibilité que les résultats puissent s'expliquer par l'effet d'autres variables que celles incluses à l'étude. Les variables contrôle à inclure dans le modèle à tester ont été choisies selon les recommandations de Becker (2005). Comme ces dernières n'ont pas d'effet sur le SEP-BRC, aucune n'a été conservée dans les analyses subséquentes. Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables à l'étude.

Analyses principales

Les analyses principales ont été réalisées en utilisant le logiciel R. Elles ont été faites en trois étapes, soit la vérification des modèles de mesure, des modèles de structure, puis des hypothèses.

Modèle de mesure. Les modèles de mesure ont été estimés à partir d'analyses factorielles confirmatoires. Pour vérifier l'ajustement des modèles de mesures, plusieurs informations comme le *Tucker-Lewis Index (TLI)*, le *Comparative Fit Index (CFI)*, le *Standardized Root Mean square Residual (SRMR)* et le *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* ont été examinées selon les recommandations de Hu et Bentler (1995), de Kline (2011) ainsi que de Marsh et Hocevar (1985). Un modèle de mesure à quatre facteurs a été testé, soit avec les quatre variables à l'étude :

les difficultés de régulation émotionnelle, l'alliance de travail, le climat de transfert et le SEP-BRC. Ce modèle était composé de 14 indicateurs, c'est-à-dire des dimensions de chacun des construits. Les résultats des analyses confirmatoires montrent que le modèle testé possède des indices d'ajustement adéquats aux données (($\chi^2[71] = 94,59$, $p = 0,032$, $\chi^2/dl = 1,33$, $TLI = 0,97$, $CFI = 0,98$, $SRMR = 0,07$, $RMSEA = 0,04$, et $90\% \text{ IC} = 0,01, 0,06$)).

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations

Variabiles	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Genre	0.22	0.42	1													
2. Âge	45.68	8.56	-,15*	1												
3. Niveau d'études	5.03	1.45	0,24**	-0,10	1											
4. Années relevant de la ou du supérieur.e	4.56	5.05	0,13	0,12	-0,15	1										
5. Contact avec la ou le supérieur.e	3.83	0.93	0,15*	-0.01	0,09	0,17	1									
6. Heures par semaine	44.20	6.46	-0,19**	0,16*	0,18*	0,08	-0,12	1								
7. Années dans l'organisation	18.92	10.61	-0,07	0,71**	-0,18	0,24*	-0,07	0,02	1							
8. Années en poste	10.90	8.67	0,01	0,38**	-0,07	0,33**	0,05	-0,23*	0,47**	1						
9. Difficultés de régulation	2.75	0.61	0,06	-0,12	0,03	0,09	0,14*	-0,09	0,00	0,09	1					
10. Alliance de travail	5.77	0.68	0,12	0,09	0,01	-0,18	-0,01	0,00	0,09	0,02	-0,16*	1				
11. Soutien managérial	4.85	0.85	-0,04	-0,05	-0,01	-0,17	0,03	0,01	-0,01	0,04	-0,04	0,14*	1			
12. Soutien de l'emploi	5.10	0.66	0,12	-0,10	-0,03	-0,19	-0,05	0,14	-0,13	-0,03	0,16	0,59**	1			
13. Soutien de l'organisation	3.42	1.47	0,22*	0,03	0,23*	0,21	0,27**	0,17	-0,11	0,10	0,16	-0,09	0,31**	0,36	1	
14. SEP-BRC	5.81	0.63	-0,10	0,13	0,02	0,01	0,06	0,15*	0,18*	0,02	-0,26**	0,29**	0,25**	0,22	0,00	1

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Modèles de structure. Des modèles de structure générés à l'aide de modélisations par équations structurelles ont été testés et vérifiés selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les modèles de mesure. Afin d'avoir un nombre de paramètres et un degré de liberté adéquats en fonction de la taille de l'échantillon, trois sous-modèles distincts ont été testés, soit un par dimension du climat de transfert, ce qui a été auparavant réalisé dans d'autres études (p. ex., modèle dualiste de la passion ; Vallerand et al., 2003).

Tout d'abord, un modèle ayant le soutien managérial en tant que variable modératrice (MM) a été testé. Pour ce modèle et les suivants, les liens de modération non significatifs ont été retirés afin d'augmenter la puissance statistique. Ainsi, les trois modèles examinés comprenaient trois liens directs et un lien d'interaction, et ont été testés avec le SEP-BRC en variable latente. Le modèle de structure MM présentait un bon ajustement aux données ($\chi^2[11] = 14,58$, $p = 0,139$, $\chi^2/dl = 1,33$, $TLI = 0,97$, $CFI = 0,99$, $SRMR = 0,04$, $RMSEA = 0,04$, et $90\% \text{ IC} = 0,00, 0,07$). Ensuite, un modèle a été testé avec le soutien de l'emploi comme modérateur (ME). Le modèle ME présentait également un ajustement adéquat ($\chi^2[11] = 13,13$, $p = 0,285$, $\chi^2/dl = 1,19$, $TLI = 0,99$, $CFI = 0,99$, $SRMR = 0,03$, $RMSEA = 0,02$, et $90\% \text{ IC} = 0,00, 0,07$). Enfin, un modèle a été testé avec le soutien de l'organisation comme variable modératrice (MO). Le modèle MO présentait aussi un bon ajustement aux données ($\chi^2[11] = 10,28$, $p = 0,458$, $\chi^2/dl = 1,00$, $TLI = 1,00$, $CFI = 0,99$, $SRMR = 0,03$, $RMSEA = 0,00$, et $90\% \text{ IC} = 0,00, 0,07$).

Vérification des hypothèses. La vérification des hypothèses a été effectuée au moyen de régressions. L'ensemble des hypothèses ont été testées à partir des trois modèles proposés (MM, ME et MO). Les hypothèses de lien direct (H1 à H3a-c) ont d'abord été regardées. La première hypothèse proposant un lien direct négatif entre les difficultés de régulation émotionnelle et le

SEP-BRC est soutenue. Les résultats indiquent, dans l'ensemble des modèles et avec très peu de variation entre eux, que les difficultés de régulation émotionnelles sont négativement liées au SEP-BRC (MM : $\beta = -0,23$, $p < 0,001$; ME : $\beta = -0,22$, $p < 0,001$; MO : $\beta = -0,22$, $p < 0,001$). La deuxième hypothèse supposant que l'alliance de travail soit positivement liée au SEP-BRC est également soutenue, puisque les résultats indiquent une relation positive et significative entre les variables, et ce, dans l'ensemble des modèles testés (MM : $\beta = 0,19$, $p < 0,001$; ME : $\beta = 0,23$, $p < 0,001$; MO : $\beta = 0,24$, $p < 0,001$). La troisième hypothèse a été examinée et, pour sa part, est partiellement soutenue. En effet, un lien direct, significatif et positif a été trouvé entre deux des trois dimensions du climat de transfert, soit le soutien managérial, le soutien de l'emploi, et le SEP-BRC (MM : $\beta = 0,15$, $p = 0,002$; ME : $\beta = 0,14$, $p = 0,009$). Aucun lien significatif n'a été trouvé entre le soutien de l'organisation et le SEP-BRC.

Les hypothèses d'interaction (H4a-c à H5a-c) ont ensuite été testées à partir des modèles de structure (MM, ME et MO). La quatrième hypothèse proposée, qui soutenait que les trois dimensions du climat de transfert auraient un effet atténuant sur la relation négative entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC, a été partiellement appuyée. Les résultats ont révélé un effet d'interaction pour le soutien managérial, et ce, à tous les niveaux de difficulté de régulation émotionnelle (MM : niveau faible de difficultés de régulation émotionnelle : $\beta = 0,15$, $p < 0,05$; niveau moyen : $\beta = 0,15$, $p < 0,05$; niveau élevé : $\beta = 0,14$, $p < 0,05$), mais pas pour le soutien de l'emploi ni pour le soutien de l'organisation. Un effet partiel a aussi été trouvé pour la cinquième hypothèse, qui proposait que les trois types de soutien auraient un effet propulseur sur la relation positive entre l'alliance de travail et le SEP-BRC. L'analyse des résultats révèle que le soutien de l'emploi est la seule variable ayant un effet modérateur significatif sur

cette relation, et ce, à tous les niveaux de l'alliance de travail (ME : niveau faible d'alliance de travail : $\beta = 0,17, p < 0,05$; niveau moyen : $\beta = 0,17, p < 0,05$; niveau élevé : $\beta = 0,17, p < 0,05$).

Figure 2. Simple slopes des difficultés de régulation émotionnelles prédisant le sentiment d'efficacité personnelle, modéré par le soutien managérial

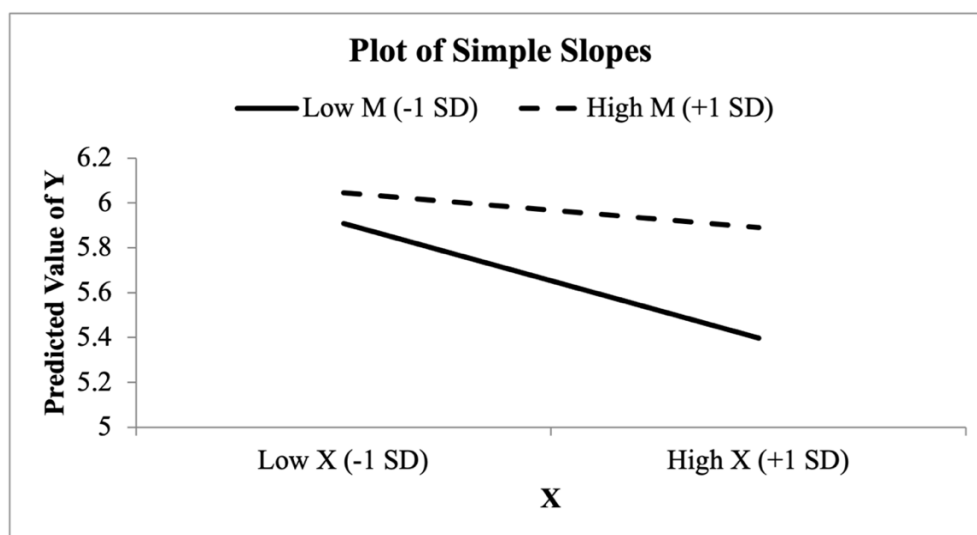
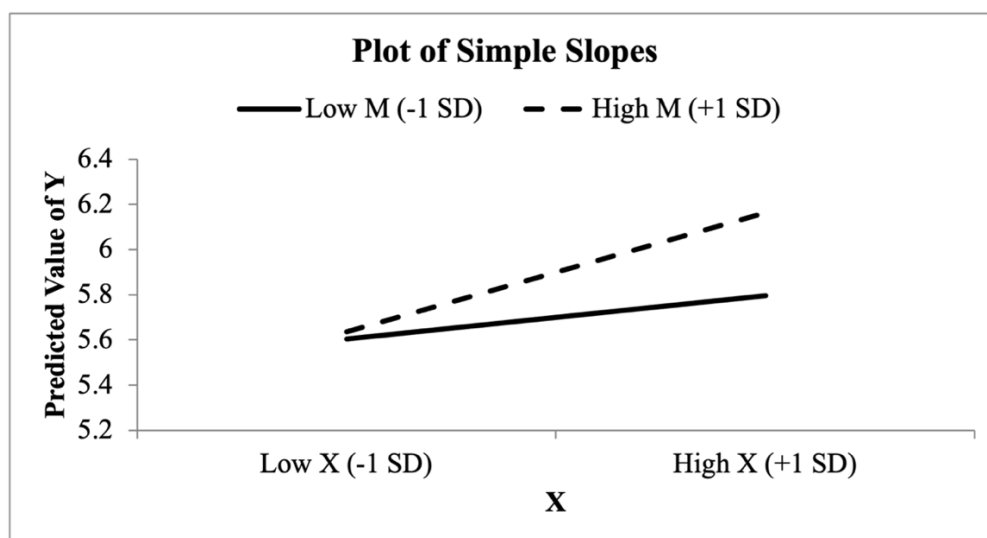


Figure 3. Simple slopes de l'alliance de travail prédisant le sentiment d'efficacité personnelle, modéré par le soutien de l'emploi



Discussion

Cet article avait pour objectifs de (1) vérifier les effets directs des difficultés de régulation émotionnelle de la personne coachée et de l'alliance de travail sur le SEP-BRC et de (2) tester l'effet modérateur des trois dimensions du climat de transfert sur ces relations. Sur la base des résultats obtenus et des travaux de recherche antérieurs, les implications théoriques et pratiques, ainsi que les limites et pistes de recherche futures sont discutées.

Implications théoriques

En réponse aux recommandations de scientifiques proposant d'étudier l'interaction entre les variables individuelles, relationnelles et organisationnelles (Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Bozer & Jones, 2018 ; Theeboom et al., 2014), cette recherche est la première, à la connaissance des auteures, à tester un modèle de modération comprenant les difficultés de régulation émotionnelle de l'individu coaché, l'alliance de travail, ainsi que le climat de transfert. En plus de faire écho à certaines propositions de la théorie sociocognitive (Bandura, 1986 ; 1997 ; 2001), les résultats obtenus se reflètent également dans des écrits antérieurs de la littérature scientifique portant sur le coaching (p. ex., de Haan et al., 2016 ; Grossman & Salas, 2011).

Liens entre les résultats obtenus et la théorie sociocognitive. Concevant le fonctionnement humain comme étant le résultat de l'interaction entre des déterminants propres à l'individu et propres à l'environnement (Bandura, 1986), cette étude fournit un appui empirique supplémentaire à la théorie sociocognitive en la transposant au contexte du développement et, plus précisément, à celui du coaching. En ce sens, les difficultés de régulation émotionnelle, un déterminant individuel intrapersonnel, ainsi que l'alliance de travail, le soutien managérial et le

soutien de l'emploi, des déterminants faisant partie du contexte, se conjuguent pour avoir un effet sur le SEP-BRC et déterminer le fonctionnement de l'individu coaché (Bandura, 1986).

Difficultés de régulation et SEP-BRC. En cohérence avec la première hypothèse proposée, les résultats révèlent un effet direct négatif et modéré des difficultés de régulation émotionnelle sur le SEP-BRC. En d'autres termes, plus la personne coachée présente des difficultés de régulation émotionnelle élevées, moins son SEP-BRC le sera à la suite du coaching. Compatible avec l'explication préalablement fournie, ce résultat peut s'expliquer par le fait que le coaching demande à la personne coachée de fournir des efforts et un engagement en continu, ainsi que de disposer d'une certaine capacité d'introspection afin d'atteindre les objectifs fixés (Pandolfi, 2020). De ce fait, les résultats laissent présager qu'un individu pourrait rencontrer des difficultés à progresser vers l'atteinte de ses objectifs avec confiance. En plus des appuis présentés précédemment, des résultats similaires sont ressortis dans des contextes différents, par exemple dans une étude s'intéressant aux effets de l'intelligence émotionnelle sur le SEP d'enseignants d'écoles primaires en Chine ($r = 0,42, p < 0,001$; Wu et al., 2019). Bien que ce construit soit connexe aux difficultés de régulation et ait été mesuré de façon positive plutôt que négative comme dans cette étude, les résultats demeurent intéressants puisqu'ils lient une capacité émotionnelle au SEP. Ainsi, en plus de répliquer les résultats de différentes recherches, la présente étude offre un appui supplémentaire aux travaux réalisés sur les difficultés de régulation émotionnelle ou des construits similaires et le SEP, en contextualisant cette relation au cadre spécifique du coaching.

Alliance de travail et SEP-BRC. Les résultats obtenus révèlent également un effet direct positif modéré de l'alliance de travail sur le SEP-BRC. Autrement dit, plus l'alliance de travail est élevée, plus le SEP-BRC de l'individu coaché l'est aussi à la fin de son processus. D'ailleurs, le

lien entre l'alliance de travail et le SEP a largement été documenté dans des travaux antérieurs en coaching (p. ex., $r = 0,48$, $p < 0,01$; Baron & Morin, 2009 ; $r = 0,27$, $p < 0,01$; de Haan et al., 2016). En plus de reproduire des résultats obtenus antérieurement dans des études contextualisées au coaching, les constats de la présente recherche sont également cohérents avec des résultats rapportés dans différents contextes de développement individuel. Notamment, l'alliance de travail est reconnue, en psychothérapie (p. ex., $r = 0,275$, $p < 0,0001$; Horvath et al., 2011) et en consultation (p. ex., dimension *contrat professionnel* de l'alliance de travail, $r = 0,62$, $p < 0,001$; Lallier Beaudoin et al., 2022), comme un antécédent éprouvé pour ces types d'intervention. Les résultats appuient ainsi la prémisse selon laquelle une personne qui se sent adéquatement orientée, soutenue et encouragée par sa ou son coach présentera un SEP plus élevé. Cette étude fournit donc un appui supplémentaire aux résultats précédemment obtenus entre l'alliance de travail et le SEP, en se distinguant toutefois par son contexte de coaching en milieu manufacturier, sa mesure contextualisée du SEP ainsi que son nombre élevé de participant.e.s en suivant un protocole standardisé comme recommandé par certain.e.s (p. ex., Lescarbeau et al., 2003 ; Pichat, 2014).

Climat de transfert et SEP-BRC. La troisième hypothèse, pour sa part, est partiellement soutenue : le soutien managérial et le soutien de l'emploi ont un effet direct positif faible sur le SEP-BRC. Autrement dit, plus un individu coaché se sent soutenu par sa ou son gestionnaire et se sent adéquatement encadré par son poste, plus son SEP-BRC sera grand à la suite de son coaching. Ces conclusions corroborent les résultats d'études antérieures (Baron & Morin, 2010 ; Chiaburu & Marinova, 2005). À titre d'exemples, une étude empirique a trouvé, dans un échantillon de 73 individus coachés, que le soutien managérial était lié au SEP (p. ex., $r = 0,38$, $p < 0,01$; Baron & Morin, 2010) et une autre étude empirique a lié, dans un échantillon de 186 personnes, le

construit du climat de transfert, comprenant la dimension du soutien de l'emploi et du soutien managérial, au SEP ($r = 0,19, p < 0,01$; Chiaburu & Marinova, 2005). Or, aucune étude, à la connaissance des chercheurs, ne semble avoir lié spécifiquement le soutien de l'emploi au SEP. La présente étude serait donc l'une des premières à s'intéresser à la contribution singulière de chaque dimension du climat de transfert pour mieux comprendre une conséquence positive du coaching, dans ce cas-ci le SEP-BRC. Au-delà du climat de transfert global de l'organisation, cette recherche permet d'approfondir la compréhension de la façon dont le soutien managérial et le soutien de l'emploi peuvent permettre d'expliquer le SEP en contexte de coaching.

Le soutien de l'organisation, contrairement aux deux autres types de soutien, n'est pas lié au SEP-BRC. Une piste explicative serait que ce type de soutien soit un construit plus distal à la personne coachée et son processus de développement. Il est possible que les récompenses, incitatifs et ressources offertes par l'organisation pour participer à des activités de développement (Tracey & Tews, 2005) n'affectent pas la confiance de l'individu coaché en sa capacité à appliquer les connaissances apprises en coaching. En appui à cette proposition, il a été montré que la motivation extrinsèque, encouragée par des incitatifs externes à l'individu, peut impacter négativement la perception de ses propres habiletés et de l'activité proposée (Bénabou & Tirole, 2003). Donc, il est possible que le fait d'offrir trop d'incitatifs ou de récompenses dans le but de promouvoir les activités de développement puisse décourager les membres de l'organisation à participer à ce genre d'activité et, dans ce cas-ci, n'ait pas un impact positif ou significatif sur leur SEP.

Modération : climat de transfert, difficultés de régulation émotionnelle et SEP-BRC. La quatrième hypothèse est aussi partiellement soutenue : les résultats indiquent que le soutien

managérial a un effet atténuant sur la relation négative entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC. Autrement dit, plus la perception du soutien managérial est élevée, plus la relation liant les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC de l'individu coaché est faible. Cet effet atténuant pourrait signifier que le soutien managérial apaise l'individu coaché et contrebalance son manque de propension à gérer ses émotions. Sur le plan empirique, au meilleur des connaissances des auteures, ces résultats n'ont pas été reproduits dans des études antérieures. De ce fait, ils gagneraient à faire l'objet d'une prochaine recherche. Cette étude se distingue des écrits antérieurs en s'intéressant à l'interaction précise du soutien managérial sur la relation entre les difficultés de régulation et le SEP, qui n'avait jamais été étudiée auparavant.

Les résultats obtenus montrent que le soutien de l'emploi et le soutien de l'organisation n'ont pas d'effet modérateur sur la relation entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC. Une hypothèse probable expliquant ce résultat est que ces deux types de soutien sont aussi deux variables plus distales que le soutien managérial pour être en interaction avec une variable individuelle comme les difficultés de régulation émotionnelle. Plus précisément, il est possible que le soutien managérial, un soutien qui est humain, soit plus facilement reconnaissable que le soutien du poste ou de l'organisation, qui sont plutôt des mécanismes impersonnels. La personne coachée ayant de la difficulté à se réguler émotionnellement n'est peut-être pas en mesure d'interpréter ces mécanismes liés au soutien en emploi et à l'organisation comme étant des formes de soutien, ce qui expliquerait qu'ils n'aient pas d'impact significatif sur la relation étudiée. Cette conclusion est entre autres supportée par l'étude de Kim et collaborateurs (2017) qui ont trouvé que le soutien managérial et le soutien des pairs renforçaient la relation entre une stratégie de régulation émotionnelle (c.-à-d., le *deep acting* ; Kim et al., 2017) et la performance au travail

(gestionnaire : $\beta = 0,28, p < 0,01$; pairs : $\beta = 0,14, p < 0,05$), tandis que le soutien organisationnel était non significatif et ne présentait pas cet effet de modération. Les auteur.e.s ont soulevé la possibilité que les personnes participantes se sentaient plus connectées à leurs gestionnaires et leurs pairs, qu'elles voyaient fréquemment et physiquement, que la compagnie qui les emploie, qui leur offrait un soutien plus distal (Kim et al., 2017).

Modération: climat de transfert, alliance de travail et SEP-BRC. Enfin, la cinquième hypothèse est partiellement validée : le soutien de l'emploi a un effet propulseur sur la relation positive entre l'alliance de travail et le SEP-BRC. En d'autres termes, plus la perception du soutien de l'emploi est élevée, plus la relation liant l'alliance de travail et le SEP-BRC est forte. Une explication possible à ce constat est que le développement d'une alliance de qualité est plus propice lorsque la personne coachée a la perception que son poste soutient son développement et lui offre la flexibilité nécessaire pour effectuer un processus de coaching. À ce propos, lorsque la personne coachée, accompagnée par son coach, est dans un environnement soutenant et modulable à ses besoins, l'alliance de travail est favorisée. Plus précisément, dans un tel contexte, ces deux parties ont plus de possibilités pour : (1) établir des objectifs de coaching qui conviennent aux besoins de la personne coachée et de l'organisation, (2) tester de nouveaux comportements et (3) prendre le temps de bâtir un bon lien. Ceci est soutenu par quelques études qui ont mesuré des construits connexes, notamment celle de Raza et coll. (2018) qui ont trouvé que la perception de la politique organisationnelle modérait la relation entre le coaching et l'épanouissement au travail ($\beta = -0,27, p < 0,001$; Raza et al., 2018). Ainsi, lorsque l'individu coaché perçoit que l'environnement n'est pas digne de confiance et le soutient peu (Erkutlu & Chafra, 2015), la relation entre le coaching et l'épanouissement au travail est altérée négativement (Raza et al., 2018). En revanche, comme le

démontrent les résultats de la présente étude, la perception de soutien de la part de l'environnement de travail améliore la relation entre l'alliance de travail et le SEP-BRC. Cette découverte inédite ajoute à la littérature du coaching en démontrant l'importance de la combinaison du soutien de l'emploi et de l'alliance de travail pour en favoriser les effets.

À l'inverse du soutien de l'emploi, les hypothèses proposant que le soutien managérial et le soutien de l'organisation aient un effet modérateur sur la relation entre l'alliance de travail et le SEP-BRC ne sont pas soutenues. Une piste explicative, en ce qui a trait au soutien managérial, serait que la présence d'un bon soutien de la part de la personne coach peut rendre le soutien de la personne gestionnaire moins important sur le SEP-BRC de l'individu coaché. Concernant le soutien de l'organisation, il est possible qu'il n'impacte pas la relation entre l'alliance et le SEP-BRC puisqu'en plus de représenter un type de soutien plus distal à la personne coachée, il vise notamment à instaurer des politiques et pratiques pour inciter celle-ci à utiliser ses nouvelles connaissances (Tracey & Tews, 2005). Donc, il se peut que la personne ayant une alliance de qualité avec sa ou son coach n'ait pas besoin d'un incitatif supplémentaire de la part de l'organisation pour propulser la relation entre l'alliance de travail et le SEP-BRC. Ceci expliquerait potentiellement cette absence de lien significatif. À la connaissance des auteures, ces deux hypothèses n'auraient pas été confirmées auparavant. Elles mériteraient donc d'être examinées dans de futures recherches.

Implications pratiques

En plus des retombées théoriques abordées, cette étude fournit aux individus coachés, aux coachs et aux organisations des leviers pour favoriser les effets du coaching. Du côté de l'individu coaché, la relation trouvée entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC montre

l'importance de trouver des mécanismes pouvant l'aider à se réguler adéquatement. Par exemple, l'intégration de la pleine conscience à une routine, comme la méditation ou la pratique régulière de la résolution de problèmes en contexte interpersonnel (Naragon-Gainey et al., 2017), serait des bonnes pratiques à adopter avant et pendant le coaching pour favoriser une meilleure régulation émotionnelle. En outre, les résultats montrent que le soutien managérial a un effet atténuant sur la relation liant les difficultés à se réguler et le SEP-BRC de l'individu coaché. Sur la base de ce résultat, ce dernier est invité à chercher activement ce type de soutien, notamment en demandant de l'aide et de la rétroaction. À titre d'exemple, un système de rétroaction pourrait être instauré dans le cadre des rencontres tripartites de coaching, moments propices à la rétroaction positive et aux encouragements (Guimond, 2010 ; Lai & Smith, 2021). Enfin, la personne coachée ayant des difficultés à se réguler pourrait se fixer un objectif de coaching à ce sujet. En effet, il a été démontré que le coaching est plus pertinent pour développer ce type de caractéristique que d'autres méthodes de développement comme la formation (Rekalde et al., 2017).

Du côté de la personne coach, celle-ci doit établir une alliance de travail de qualité en définissant les objectifs du coaching avec l'individu coaché et les tâches permettant de les atteindre ainsi qu'en bâtissant un lien de confiance (Bordin, 1979). Au-delà de ces éléments, la personne coach gagne à utiliser ses compétences interpersonnelles (Graßmann & Schermuly, 2020), par exemple en démontrant de l'empathie, de la sensibilité et de la chaleur, ainsi qu'en étant humble par rapport à ses propres compétences (Nissen-Lie et al., 2010). De plus, dans sa part de responsabilité, elle doit s'assurer que l'individu coaché reçoive le soutien nécessaire de son emploi afin de propulser les effets de l'alliance sur son SEP-BRC. À titre d'exemple, la personne coach pourrait, lors de l'analyse de besoins, vérifier que le poste de la personne est conçu pour

promouvoir son développement professionnel (p. ex., flexibilité suffisante et temps disponible pour réaliser un coaching) et valorise l'innovation (p. ex., le changement est encouragé et accepté dans la culture organisationnelle ; Tracey & Tews, 2005). S'il advient que le poste n'offre pas de soutien adéquat, il pourrait être proposé, au cours de la première rencontre tripartite, de chercher ensemble des solutions à mettre en place à cet égard.

Finalement, du côté de l'organisation, les résultats obtenus impliquent que les organisations ont une responsabilité pour favoriser les effets du coaching en fournissant du soutien managérial ou du soutien de l'emploi. D'abord, les organisations pourraient encourager les gestionnaires à soutenir le développement des employés, par exemple en précisant les attentes à leur égard (Mageau & Vallerand, 2003) ou en les impliquant directement (p. ex., dans les rencontres tripartites ; Melançon, 2018). Les organisations pourraient aussi influencer les gestionnaires à se montrer humbles et ouverts à la rétroaction (Mao et al., 2018), ainsi qu'à reconnaître les efforts et le travail des employés (Khan & Khan., 2022). Ces changements pourraient être initiés par une communication à l'ensemble des gestionnaires, en leur fournissant une formation à ce sujet ou, à plus grande échelle, en amorçant un changement de culture vers une approche de coaching dans l'ensemble de l'organisation (Riddle, 2018). L'organisation doit également s'assurer que l'emploi des personnes coachées soutienne leur développement professionnel. Concrètement, le poste doit permettre à l'individu d'exprimer sa créativité et son sens de l'innovation (Khan & Khan, 2022) en lui fournissant de la latitude dans ses tâches, notamment. L'organisation doit finalement veiller à ce que l'emploi présente assez d'occasions pour mettre en application les apprentissages (Pandolfi, 2020) dans un environnement tolérant les erreurs (Valentine, 2019).

Limites et pistes de recherches futures

Les résultats de cette recherche doivent être interprétés en considérant certaines limites. Du point de vue méthodologique, la taille de l'échantillon constitue une limite à la puissance statistique. Précisément, malgré le fait que plusieurs (p. ex., Kline, 2011) recommandent minimalement un échantillon de 200 personnes pour ce genre d'analyse, le grand nombre de paramètres du modèle théorique a limité la présence de variables latentes testées. L'étude de ce modèle dans un plus grand bassin, en employant des variables latentes, permettrait de tenir compte de l'erreur résiduelle de l'ensemble des construits, et de détecter la présence de petits effets, sensibles au nombre de participant.e.s (Kline, 2011). En outre, toutes les données récoltées sont des mesures autorapportées, ce qui augmente le risque de biais de variance commune (Podsakoff, 2012). Enfin, le fait d'avoir testé trois modèles distincts augmente aussi le risque d'erreur de type 2 (Podsakoff, 2012). Les futures études gagneraient à diminuer le nombre de paramètres et à tenter de rassembler les variables dans un même modèle pour diminuer ce risque d'erreur. Somme toute, cette étude fait office de premier pas pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la variable dépendante la plus testée en coaching à ce jour, soit le SEP (Bozer & Jones, 2018). Les futures recherches gagneraient à utiliser des mesures plus objectives telles qu'une mesure comportementale de la compétence travaillée en coaching.

Sur le plan de l'architecture de la présente étude, le SEP-BRC a uniquement été testé lors de la dernière séance de coaching, et non avant l'intervention. Autrement dit, son effet n'a pas pu être contrôlé dans le cadre de cette recherche. De ce fait, les études futures gagneraient à mesurer cette variable avant le processus de coaching. Ceci permettrait de déterminer si les effets trouvés demeurent une fois le SEP-BRC contrôlé. Afin d'amener plus loin l'étude des différents

déterminants des effets du coaching et leur interaction, deux dernières pistes de recherche future sont proposées. D'une part, il pourrait s'avérer intéressant d'ajouter de nouvelles variables au modèle théorique proposé. Puisque le soutien de l'organisation n'est pas ressorti comme ayant un effet significatif sur le SEP, d'autres variables propres à l'environnement organisationnel pourraient être examinées. À titre d'exemple, le soutien par les pairs pourrait être une variable intéressante à tester, puisqu'elle a déjà reçu un appui empirique dans la littérature portant sur la mise en application des acquis (Cromwell & Kolb, 2004). D'autre part, considérant que très peu d'accent a été mis sur les antécédents organisationnels (Pandolfi, 2020) jusqu'à présent, il pourrait être intéressant d'approfondir la compréhension de ce type de variable, notamment parce que le coaching est une démarche de nature systémique (Anthanasopoulou & Dopson, 2018). Une démarche systématique de recherche documentaire cartographiant les concepts organisationnels clés des effets du coaching pourrait notamment permettre de mettre en lumière les éléments à mettre en place dans l'organisation afin de maximiser les effets du coaching. Les résultats de la présente étude, conjugués à ceux de la revue systématique de Bozer et Jones (2018), qui n'a identifié qu'un seul antécédent organisationnel, réaffirment la pertinence de porter un regard plus approfondi sur ces construits.

Conclusion

En définitive, la présente recherche a fait émerger de nouvelles données probantes sur différents antécédents d'un effet du coaching et permettra d'outiller les coachs et les individus coachés ainsi que les organisations à mettre en place les conditions de succès permettant d'optimiser une démarche de coaching. En considérant que cette méthode de développement est un processus systémique qui comprend la présence et l'interaction de plusieurs parties prenantes

(Athanasopoulou & Dopson, 2018), les résultats produits constituent un important levier pour affiner la compréhension de l'exploration de leur interaction. La communauté scientifique est invitée à poursuivre cette investigation et à approfondir plus précisément l'impact potentiel des facteurs organisationnels.

Déclaration de conflits d'intérêts

Les auteures déclarent ne pas avoir de lien d'intérêts.

Références

- Akkaya, B., & Sever, E. (2022). Agile Leadership and Organization Performance in the Perspective of VUCA. In M. Talukdar, C. Lamagna, C. Villanueva, R. Nahar, & F. Hassan (Ed.), *Post-Pandemic Talent Management Models in Knowledge Organizations* (pp. 213-228). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3894-7.ch010>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales*. In F. Pajares & T. Urdan, *Adolescence and education: Vol. 5. Self-efficacy and adolescence*, 307–337. Greenwich, CT: Information Age.
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. <https://doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274- 289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253>
- Berry, R. M., Ashby, J. S., Gnilka, P. B., & Matheny, K. B. (2011). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: Coaches' perceptions of the role of the working alliance in problem resolution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 243–253. <https://doi.org/10.1037/a0026735>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260. <http://doi.org/10.1037/h0085885>
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202-222. <https://doi.org/10.1177/00218863221079937>

- Bozer, G., & Jones, R. (2018) Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361, DOI: 10.1080/1359432X.2018.1446946
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brislin, R. W. (1986). *The wording and translation of research instruments*. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research*, 137–164. Sage Publications, Inc.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International journal of training and development*, 9(2), 110-123. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00225.x>
- Corbière, M., Bisson, J., Lauzon, S., & Ricard, N. (2006). Factorial validation of a French short-form of the Working Alliance Inventory. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 15(1), 36-45. <https://doi.org/10.1002/mpr.27>
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human resource development quarterly*, 15(4), 449-471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1115>
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 65(1), 40- 57. <http://doi.org/10.1037/a0031635>
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- De Meuse, K. P., Dai, G., Swisher, V. V., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2012). Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 280-286. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x>
- Doran, J. (2016). The working alliance: Where have we been, where are we going?, *Psychotherapy Research*, 26(2), 146-163, DOI: 10.1080/10503307.2014.954153
- Dreer, B., Dietrich, J., & Kracke, B. (2017). From in-service teacher development to school improvement: factors of learning transfer in teacher education. *Teacher Development*, 21(2), 208-224. <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1224774>
- Eby, L. T. d. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology, 87*(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business, 30*(1) 72-91. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 174–182. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.174>
- Girard, J.-A. (2019). *Insécurités d'attachement au travail et sentiment d'efficacité personnelle du coaché : effet médiateur de l'alliance de travail en contexte de coaching*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2020). Understanding what drives the coaching working alliance: A systematic literature review and meta-analytic examination. *International Coaching Psychology Review, 15*(2), 99–118.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American educational research journal, 37*(2), 479-507. <https://doi.org/10.3102/00028312037002479>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. NY, Bantam.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management, 14*, 258- 280. <http://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Gratz, K. L., & Roemer, L. (2004). Multidimensional assessment of emotion regulation and dysregulation: Development, factor structure, and initial validation of the difficulties in emotion regulation scale. *Journal of psychopathology and behavioral assessment, 26*(1), 41-54. <https://doi.org/10.1023/B:JOBA.0000007455.08539.94>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International journal of training and development, 15*(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Grover S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE 11*(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Guimond, R. (2010). L'acquisition des habiletés de coaching de gestionnaires comme levier de changement culturel : le cas d'une grande entreprise manufacturière. *Gestion 35*(1), 56-60. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0056>
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. In J. C. Norcross (Ed.), *Psychotherapy relationships that work: Evidence-based responsiveness* (pp. 25–69). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199737208.003.0002>
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology, 36*, 223–233. <http://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.223>

- Horvath, A. O., & Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 38(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.38.2.139>
- Hu, L.-T., & Bentler, P. (1995). *Evaluating model fit*. In R. H. Hoyle (Éd.), *Structural equation modelling: Concepts, issues, and applications*, 76-99. Sage, London.
- International Coaching Federation. (2020). ICF Global Coaching Study: Executive Summary. Repéré à : https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63(1), 341-367. DOI: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577-595. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Khan, N.A. & Khan, A.N. (2022). Exploring the impact of abusive supervision on employee' voice behavior in Chinese construction industry: a moderated mediation analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(8), 3051-3071. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2020-0829>
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd ed.* Guilford Press, New York.
- Ladegard, G. and Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *Leadership Quarterly*, 25(4), 631-646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>
- Lai, Y. L., & Smith, H. (2021). An investigation of the three-way joint coaching alliance: A social identity theory perspective. *Applied Psychology*, 70(2), 489-517. <https://doi.org/10.1111/apps.12231>
- Lallier Beaudoin, M.-C., Brassard, A., & Roy, F. (2022). Management consulting effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment orientation. *Consulting Psychology Journal*, 74(1), 80-98. <https://doi.org/10.1037/cpb0000221>
- Larouche, L., & Malo, M. (2017). *Assessing Management Performance : Towards the development of a multi-source measurement tool for an organization*. Communication orale présentée au 18e Congrès de l'European Association of Work and Organizational Psychology, Mai, Dublin, Irlande.

- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : Consultant (4e éd.)*. Boucherville, QC : Gaëtan Morin.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International journal of training and development*, 6(1), 36-48. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00148>
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of sports science*, 21(11), 883-904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Zhang, Y., Chen, L., & Qing, T. (2018). Counterproductive Work Behavior as Retaliation to Supervisor Self-Interested Behavior. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1).
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self- concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562–582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- McConnell, M. M., & Eva, K. W. (2012). The role of emotion in the learning and transfer of clinical skills and knowledge. *Academic Medicine*, 87(10), 1316-1322. doi: 10.1097/ACM.0b013e3182675af2
- McKinsey Global Institute. (2020). Reimagining the Office and Work Life After COVID-19. *Mckinsey & Company*, 1–5. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>
- Melançon, I. (2018). La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe. HEC Montréal, Montréal.
- Musenze, I.A., Mayende, T.S., Wampande, A.J., Kasango, J. & Emojong, O.R. (2021). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471-495. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2020-0016>
- Naragon-Gainey, K., McMahon, T. P., & Chacko, T. P. (2017). The structure of common emotion regulation strategies: A meta-analytic examination. *Psychological Bulletin*, 143(4), 384–427. <https://doi.org/10.1037/bul0000093>
- Nissen-Lie, H., Monsen, J. T., & Rønnestad, M. H. (2010) Therapist predictors of early patient-rated working alliance: A multilevel approach. *Psychotherapy Research*, 20(6), 627-646. DOI: 10.1080/10503307.2010.497633
- Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et comportemental: Concepts, techniques, outils et études de cas*. Paris : InterEditions.
- Pocnet, C., Dupuis, M., Congard, A., & Jopp, D. (2017). Personality and its links to quality of life: Mediating effects of emotion regulation and self-efficacy beliefs. *Motivation and Emotion*, 41(2), 196-208. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9603-0>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569. DOI: 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6-30.

- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 27-46.
- Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2020). Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: The role of power-distance orientation and perceived human resource support climate. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 549-563. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4019-7>
- Riddle, D. (2018). Truth and Courage: Implementing a Coaching Culture with Better Conversations Every Day. *Center for creative leadership*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Salters-Pedneault, K., Roemer, L., Tull, M. T., Rucker, L., & Mennin, D. S. (2006). Evidence of broad deficits in emotion regulation associated with chronic worry and generalized anxiety disorder. *Cognitive Therapy and Research*, 30(4), 469-480. <https://doi.org/10.1007/s10608-006-9055-4>
- Samson, I. (2020). *Sentiment d'efficacité personnelle à la suite d'une démarche de coaching : effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques au travail et du soutien du superviseur*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Samson, I., Malo, M., Larouche, L., & Girard, J.-A. (en cours). I think I can build collaborative relationships: Validation of a self-efficacy scale in a coaching context. *International Journal of Evidence-Based Coaching & Mentoring*.
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European journal of work and organizational psychology*, 11(2), 219-241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
- Sell, C., Möller, H., Benecke, C. (2022). *Emotion Regulation and Coaching*. In: Greif, S., Möller, H., Scholl, W., Passmore, J., Müller, F. (2022) *International Handbook of Evidence-Based Coaching*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_24
- Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance?. *Personnel Psychology*, 66(3), 531-568. <https://doi.org/10.1111/peps.12035>
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.56.3.154>
- Stewart, L. J., & Palmer, S. (2009). Capitalizing on coaching investment: Enhancing coaching transfer. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(3), 14-17. <https://doi.org/10.1108/14777280910951559>
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). Towards a model of coaching transfer: Operationalising coaching success and the facilitators and barriers to transfer. *International Coaching Psychology Review*, 3(2), 87-109.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5e éd.)*. Allyn & Bacon/Pearson Education, Boston, MA.

- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational research methods*, 8(4), 353-374. <https://doi.org/10.1177/1094428105280055>
- Tuckman, B. W., & Sexton, T. L. (1991). The effect of teacher encouragement on student self-efficacy and motivation for self-regulated performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(1), 137-146.
- Tull, M. T., Stipelman, B. A., Salters-Pedneault, K., & Gratz, K. L. (2009). An examination of recent non-clinical panic attacks, panic disorder, anxiety sensitivity, and emotion regulation difficulties in the prediction of generalized anxiety disorder in an analogue sample. *Journal of anxiety disorders*, 23(2), 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2008.08.002>
- Valentine, M. (2019). Contextual coaching: leveraging context for alignment in the system. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 4(1), 93-106. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/04.1.07>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- World Economic Forum. (2020). *How the post-COVID workplace will change business for the better*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/how-the-post-covid-workplace-will-change-business-for-the-better/>
- Wu, Y., Lian, K., Hong, P., Liu, S., Lin, R. M., & Lian, R. (2019). Teachers' emotional intelligence and self-efficacy: Mediating role of teaching performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(3), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.7869>

Transition entre les articles

Rôle des variables organisationnelles en contexte de coaching

Si la première portion de cette thèse a permis de tester et valider un modèle des antécédents d'un effet du coaching, les recherches menant à l'élaboration du premier article ont fait ressortir un manquement concernant les antécédents organisationnels. À cet égard, la recherche sur les antécédents des effets du coaching, jusqu'à présent, s'est généralement centrée sur ce qui survient directement dans le processus de coaching ; très peu d'importance semble encore avoir été accordée au contexte organisationnel (Pandolfi, 2020). Par exemple, les caractéristiques de la personne coachée telles que sa motivation préformation (Bozer et al., 2013), les caractéristiques de la ou du coach tel que sa compétence en matière de communication (Rekalde et al., 2015), et les antécédents relationnels tels que l'alliance de travail (de Haan et al., 2016) ont tous été examinés. Pourtant, les antécédents organisationnels semblent avoir été largement négligés. Certains auteurs et auteurs ont déjà étudié et identifié quelques-uns de ces antécédents dans des études antérieures (p. ex., le soutien managérial ; Bozer & Jones, 2018 ; Samson, 2020) et ont constaté que ceux-ci pouvaient influencer le succès du coaching. Néanmoins, à la connaissance de l'auteure et à la suite des recherches effectuées, il apparaît que les antécédents organisationnels n'ont jamais été le point central d'un article scientifique en contexte de coaching. Ainsi, leur effet sur le coaching est encore largement méconnu.

Plusieurs raisons sous-tendent la pertinence de se centrer sur ce type d'antécédent. Entre autres, le coaching est reconnu comme étant une intervention sensible au contexte, et ses effets sont influencés par l'environnement organisationnel (Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Blackman et al., 2016 ; Bozer & Jones, 2018). Les antécédents organisationnels devraient donc être clarifiés afin d'identifier quels aspects de l'environnement de travail peuvent améliorer ou entraver le

processus de coaching, ainsi que garantir des résultats optimaux. Malgré la pertinence de ce sujet et les avantages qui pourraient découler de sa recherche, aucune étude ne semble avoir tenté d'obtenir un portrait de l'effet de ce type de variable. Au vu de ces observations, il est nécessaire d'obtenir une vision plus claire de l'ensemble des facteurs organisationnels impliqués dans un processus de coaching.

Cadre conceptuel du second article : Le cadre d'Arksey et O'Malley (2005)

Pour répondre au second sous-objectif de cette thèse, soit de mieux comprendre le rôle des variables organisationnelles impliquées dans un processus de coaching, cette production de fin d'études réalisera une synthèse des connaissances au moyen d'une *scoping study*. Ce type d'étude a été identifié comme la meilleure option pour examiner les antécédents organisationnels des effets du coaching pour de nombreuses raisons. Un motif important justifiant ce choix est que, comme la pratique du coaching s'est développée à un rythme plus rapide que sa recherche empirique (Jones et al., 2016), il est essentiel, afin de s'assurer d'obtenir un portrait complet des variables de l'organisation (1) d'adopter une approche plus exploratoire pour identifier les lacunes dans la littérature sur les antécédents organisationnels et (2) de considérer toute la littérature disponible sur le coaching : pratique, théorique et empirique. Cet objectif est plus cohérent avec la *scoping study*, qui est généralement menée avant une revue systématique, un type d'étude qui se concentre uniquement sur les résultats empiriques (Grant & Booth, 2009). D'autres arguments seront davantage détaillés dans le second article.

L'article qui suit s'appuie sur le cadre d'analyse d'Arksey et O'Malley (2005) ainsi que la liste PRISMA ScR (Tricco et al., 2018 ; Annexe 3). Ce cadre d'analyse a été sélectionné grâce à son caractère systématique, qui facilite la reproduction des recherches qui l'utilisent. Afin de

mener à bien cette étude, une équipe de recherche a été mise sur pied pour identifier la question de recherche, le protocole de l'étude, les termes de recherche et les bases de données à inclure, ainsi que pour réaliser les analyses à l'aide du logiciel NVivo 12. La méthode des occurrences a été utilisée afin d'identifier et de retenir les variables organisationnelles les plus saillantes. En recourant à une méthode partiellement inductive, partiellement déductive, les résultats ont été résumés et classifiés dans trois tableaux. La méthode retenue comporte cinq étapes principales, décrites ci-dessous.

Étape 1 : Définition de la question de recherche. Afin de guider les stratégies de recherche utilisées dans la *scoping study*, la question et les objectifs de la recherche ont été identifiés en regard des données probantes et des manquements dans la documentation scientifique.

Étape 2 : Identification des données documentaires pertinentes. Pour réaliser cette étape, une liste de mots-clés en lien avec les construits d'intérêt a été développée et utilisée. Cette liste de mots-clés a orienté la recherche et le choix d'articles dans les différents moteurs de recherches. Les banques de données pertinentes en psychologie et en gestion (p. ex., Emerald Management Extra, PsycINFO, etc.) ont d'abord été utilisées. Puis, afin d'intégrer le contenu issu de la pratique, des bibliothèques d'ouvrages professionnels (p. ex., revue gestion), des sites d'organisations spécialisées dans le développement professionnel (p. ex., le portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec) et des écrits d'auteurs clés en coaching (p. ex., Grant) ont été parcourus. Les données documentaires ont ensuite été intégrées dans le logiciel d'analyse NVIVO, un logiciel facile d'utilisation, comportant plusieurs fonctions et largement utilisé dans la communauté scientifique.

Étape 3 : Sélection des données documentaires. Une sélection plus précise de la documentation pertinente a été réalisée. Cette sélection s'est appuyée sur certains critères d'inclusion et d'exclusion, qui ont été ajustés de façon itérative en fonction des articles récoltés et de leur qualité. Les critères d'inclusion incluaient, par exemple, que les articles d'études empiriques devaient être révisés par les pairs, et que les articles pratiques devaient être écrits par des coachs faisant partie d'un ordre professionnel. La sélection a été faite en deux étapes. La première étape a permis d'appliquer les critères d'inclusion aux résumés et mots-clés de la documentation. Lors de la deuxième étape, ces mêmes critères ont été appliqués, mais à l'ensemble des articles retenus.

Étape 4 : Classification des données documentaires. Une fois les données documentaires finales sélectionnées, les documents ont été soumis à une stratégie de codification mixte qui combine les approches inductive et déductive d'analyse de données, une procédure pour augmenter la fiabilité de la recherche. Une arborescence de code à apposer aux références à traiter a ainsi été créée (Arksey & O'Malley, 2005 ; Miles et al., 2014). L'approche déductive a d'abord été employée pour créer des codes. Une liste de codes provisoire a ainsi été conçue à partir des construits d'intérêt définis dans la question de recherche (Miles et al., 2014). Ensuite, cette liste a été bonifiée et modifiée en s'inspirant de l'approche socioconstructiviste de la théorisation ancrée (Miles et al., 2014) et appliquée à tout le corpus documentaire.

Étape 5 : Analyse, résumé et présentation des résultats. La cinquième étape consistait à intégrer les données au moyen de la méthode convergente parallèle mixte qui permet l'analyse des données qualitatives (conceptualisation des antécédents identifiés) et quantitatives (fréquence de ceux-ci ; Creswell & Poth, 2018). Cette méthode est pertinente à utiliser notamment lorsque la

recherche qualitative ou quantitative est insuffisante pour comprendre pleinement la problématique étudiée (Creswell, 2013). Ceci est intéressant dans le cadre de l'étude du coaching, qui présente une panoplie d'écrits pratiques et a eu une importante croissance des écrits empiriques dans les dernières années (Grover & Furnham, 2016). Les résultats ont été comparés et présentés sous forme de tableaux.

Le deuxième article de la présente thèse, en mettant l'emphase sur les antécédents organisationnels des effets du coaching au moyen d'une *scoping study*, présentera plus en détail la pertinence de s'intéresser à ce type de variable. Un portrait plus clair de son effet sur la démarche de coaching sera dressé, permettant aux personnes coachs et aux organisations de se familiariser avec ce type d'antécédent et son importance dans cette démarche de développement.

The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature

Megan Hackel and Irène Samson

University of Sherbrooke

The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature

When a coaching process terminates before the end, a lack of support from the organization is responsible one out of three times. Despite this alarming information, the role of the organization in their employees' coaching process is generally disregarded and minimized. To address this issue, this article presented a scoping study to deepen the understanding of organizational factors influencing coaching effects. In response to calls from researchers who have highlighted the need to include organizational variables in future studies, we identified and analyzed 63 empirical (n = 35), theoretical (n = 6) and practical (n = 22) records. Following analysis, three categories of organizational antecedents of coaching effects were obtained: organizational culture, support, and common goal. Our findings provide an original contribution for organizations and practitioners, as organizations and coaches will be able to better identify the best conditions to promote before, during, and following a coaching process. In turn, this will allow them to facilitate and maintain the positive effects of coaching. Findings, implications, limits, and avenues for future research are discussed.

Keywords: coaching, scoping study, organizational antecedents, coaching efficacy, literature review

Practice points:

- The role of organizations is particularly important in promoting positive coaching effects.
- Successful conditions must be ensured before, during and following a coaching process to promote and maintain its positive effects.
- Support from key stakeholders (e.g., supervisors, peers, senior management) and a supportive organizational culture should be implemented to improve the effectiveness of the coaching processes.

Introduction

Coaching is an individual, personalized, and collaborative method where coaches accompany clients in the pursuit of their professional development goals (Jones et al., 2016). This type of intervention has grown considerably in popularity (Jones et al., 2016), especially in recent years. Indeed, in 2019, the global revenue associated with coaching was \$2.849 billion USD, which represents a 21% increase since 2015 (International Coaching Federation; ICF, 2020). Given this widespread popularity, both coaching practitioners and researchers are becoming increasingly interested in what makes this intervention successful, namely the antecedents of coaching. However, to date, the focus has generally been on what happens in the actual coaching process, but very little emphasis has yet to be placed on the organizational context (Pandolfi, 2020). For example, coachee characteristics such as pre-training motivation (Bozer et al., 2013), coach characteristics like competence in communication skills (Rekalde et al., 2015), and relational antecedents such as working alliance (de Haan et al., 2016) have all been examined. Still, organizational antecedents, which refer to all elements within the organization that directly or indirectly relate to a coaching process, seem to have been largely overlooked. Among the few researchers who have studied some of these antecedents, interesting results have emerged, as it was found that some organizational characteristics can indeed influence coaching success (e.g., supervisory support; Bozer & Jones, 2018; Samson, 2020). These first observations raise the relevance of focusing more on this type of antecedent. Nevertheless, to our knowledge, organizational antecedents have never been the focal point of a research article in a coaching context. Thereby, their effect on coaching is still widely unrecognized.

Several reasons underlie the added value of focusing on this type of antecedent. First, coaching is recognized as a context-sensitive intervention, and its effects are influenced by the organizational environment (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Blackman et al., 2016; Bozer & Jones, 2018). Organizational antecedents must therefore be clarified in order to identify which aspects of the work environment can enhance or hinder the coaching process, as well as ensure optimal results. Second, in continuity with the previous statement, the organizational context also influences the job demands and resources that are available to coachees (Sonesh et al., 2015), which can, in turn, help the coaching process or obstruct it (Schermyly & Graßmann, 2019). For this reason, in order to promote coaching success, it is important to identify which job resources the organization needs to provide to coachees, and which job demands are no longer relevant. Third, despite the relevance of this topic, the benefits which may arise from its research, and some efforts to study it, no studies seem to have comprehensively reviewed the available literature to assess the effect of this type of variable. In view of these observations, it seems necessary to gain a clearer perspective on the organizational factors implicated in a coaching process.

Research objective

Based on what is presented above, our purpose, with this article, is to answer the following research question: ‘What is known in the existing literature of coaching about the organizational variables which influence this intervention?’ Thus, this article aims to provide an original contribution for organizations and practitioners, considering the large amounts invested in coaching (ICF, 2020). As coaching is a systemic process (The Executive Coaching Forum, 2015), involving a diversity of factors (e.g., individual and organizational) and stakeholders (i.e., the coach, coachee, and organization; Athanasopoulou & Dopson, 2018; Kilburg, 1996), gaining a deeper understanding

of organizational variables influencing coaching effects is essential to ensure maximum effectiveness of the desired outcomes. Based on this understanding, organizations and coaches will be able to better identify the factors to put in place before, during, and following a coaching process to promote and maintain its positive effects. This article also addresses a gap in research, as various authors have highlighted the need to include organizational variables in future studies (Jones et al., 2016; Pandolfi, 2020). A review of organizational antecedents would refine the understanding of the mechanisms underlying the effects of coaching and provide a more holistic view of its process.

Organizational antecedents

When it comes to organizational antecedents in the literature, these refer to all elements within to the organization that directly or indirectly relate to a coaching process. These antecedents can be directly linked to coachees, for instance the support provided by their supervisor (e.g., Samson, 2020) and peers (e.g., Bozer et al., 2014), or more distal, for example the organization's culture (e.g., Obeng et al., 2020). The present study focuses on all types of organizational variables, insofar as they have the potential to have an impact on coaching effects. This broad description has been selected for two reasons. To start, as research on organizational characteristics in coaching is in its infancy, the present study, in an exploratory perspective, considers all potential variables in order not to discard important ones. Next, based on scientific literature and observations made by some practitioners during coaching processes, it can be noted that many different types of contributing organizational factors to coaching exist, including coaching structure features (Pandolfi, 2020) and situational factors (Stewart et al., 2008).

Conceptual framework

The scoping study avenue has been identified as the better option to examine the organizational antecedents of coaching effects. Firstly, with a scoping study, it is possible to reach a broader population of potential readers. Indeed, with this type of review, we provide scientific and practical findings to organizations, coaches and coachees, who might otherwise lack time or resources to undertake the summarizing of influential organizational factors themselves (Arksey & O'Malley, 2005; Antman et al., 1992). Secondly, whilst coaching practice has developed at a rapid pace, the empirical research underpinning it has taken off only recently (Boyatzis et al., 2022). Therefore, to provide a comprehensive and holistic picture of the organizational environment variables, it is critical to (1) adopt a more exploratory approach to identify gaps in the coaching organizational antecedent literature and (2) consider all the available literature of coaching: practical, theoretical, as well as empirical. This aim is more consistent with a scoping study, which is generally conducted before a systematic review, a type of review that focuses only on empirical results (Grant & Booth, 2009). Finally, as coaching research has been highly prolific in the last few years (e.g., de Haan, 2019; Gan et al., 2021; Lai & Palmer, 2019), there is a need to integrate the most recent scientific literature. The latest systematic review on the antecedents of coaching was conducted over four years ago (Bozer & Jones, 2018). The authors of this systematic literature review found seven determinants to coaching effectiveness, but, as their focus was not on organizational antecedents, only one of these was identified (i.e., supervisory support; Bozer & Jones, 2018). It would be worthwhile to identify further organizational antecedents as well as refine the organizational categories that have already been found. A scoping study seems to be the most appropriate reviewing method to continue the authors' work by integrating new and diverse

literature, as well as refining the groupings of antecedents by focusing solely on organizational variables.

Methods

To conduct the study, Arksey and O'Malley's (2005) framework was selected, as it provides an excellent methodological foundation (Levac et al., 2010). However, since the authors were among the first to clarify the usefulness and methods inherent in this type of review (Daudt et al., 2013), the recommendations of PRISMA ScR checklist (Tricco et al., 2018) were also integrated. In practice, this review included the following phases: (1) Determining the research question; (2) Identifying relevant studies; (3) Selection of studies; (4) Charting the data; and (5) Collating, summarizing, and reporting the results (Arksey & O'Malley, 2005).

Determination of the research question

This scoping study began with the establishment of a research team consisting of individuals with experience in coaching practice and research (Levac et al., 2010). Based on the recommendations of authors (e.g., Bozer & Jones, 2018), the research team determined the research question of the scoping study presented above. As well as this, the research team specified the range of the study; the study protocol, including identification of search terms and selection of databases to search; identified the inclusion and exclusion criteria; and conducted the analysis of data.

Identification of relevant studies: Data sources and search strategy

The search was conducted between September 2021 and April 2022, in 14 electronic databases. They are presented in Table 1, along with their respective disciplines (e.g., management, psychology). These databases were selected on the basis of different criteria i.e., to cover a wide range of disciplines and themes linked to coaching, to provide peer-reviewed and theoretical articles for scientific data, and professional articles for gray data. No limit was placed on the initial search.

Table 1. Selected databases

Discipline	Source origin	Selected databases
Management	Scientific	Business Source Complete, Emerald Management Extra, Academic Search Complete, ProQuest – Abi/inform Collection
Psychology	Scientific	PsycINFO, PsychArticles, <i>Érudit</i> , <i>Repère</i>
Coaching	Scientific and professional	ICF research portal
Management	Professional	Harvard Business Review, <i>Revue Gestion</i> journal, the <i>CRHA</i> portal
Coaching	Professional	ICF website, Harvard Institute of Medicine – Institute of Coaching

The terms searched in these databases included variations on the following: (1) antecedents of coaching effects (“coaching antecedents”, “coaching determinants”, “coaching factors”, “coaching influences”); (2) coaching effects (“coaching efficacy” and “coaching success”); and (3) coaching environment (“coaching environment”, “coaching transfer”, and “coaching context”).

The search was first conducted on titles, keywords, and abstracts with “OR” entered in the database search to ensure the uncovering of different categories (1, 2 and 3) of search terms. Subsequently, in addition to the search of electronic databases, paper records were also consulted to incorporate relevant literature that was not otherwise available. This search was based on the same eligibility criteria as the professional records and was carried out by searching for key authors in coaching literature and practice such as G. Bozer, D. Clutterbuck, M.J. Cavanagh, E. Cox, E. de Haan, A.M. Grant, R. Jones, R.R. Kilburg, J. Passmore, J. Whitmore and L. Whitworth. In total, 5785 records were identified in the initial search. Most of these records (n = 5253) were excluded as they were not relevant to the study aim and/or subject. A first identification included 532 records to screen for inclusion. Irrelevant and duplicate records were then excluded, and all records (scientific and professional) resulting from the search terms were compiled in NVIVO to be screened with the eligibility criteria, which amounted to 142 full-text files assessed. Ultimately, 63 writings were selected for the scoping study. The selection process is described in more detail the next section.

Selection of studies: Eligibility criteria

A five-stage process was used to assess the relevance of the records initially identified in the search. First, all documentation published in languages other than English or French were excluded because of accessibility and comprehension reasons. Given the ever-changing context of organizations and to ensure the relevance of the evidence, records published before 1990 were also excluded. Second, empirical and theoretical records were screened using four inclusion criteria. Precisely, the paper (1) had to include a definition of coaching corresponding to the definition

presented above; (2) be published in a peer-reviewed journal or be a dissertation or thesis published by a university; (3) comprised the notion of organizational factors according to the definition presented earlier; and, for the empirical data only, (4) had to document the methodology. Third, professional literature was screened to include the same definition of coaching, as well as the inclusion of organizational variables. Furthermore, the authors had to work in a profession related to coaching (e.g., certified coaches, organizational psychologists, HR professionals, etc.) and the documentation had to be addressed to professionals who coach. Fourth, key authors in coaching were identified, which meant they had to be recognized by their peers and widely cited in coaching literature. Fifth, books and professional articles from the identified key authors were selected if the author (1) had been found to have written one on coaching, (2) included the previously mentioned definition of coaching, and (3) included the notion of organizational factors.

Charting the data, collating, summarizing, and reporting the results

For the initial stage of screening, only the title and abstract of records were reviewed to efficiently exclude those that did not meet the minimum inclusion criteria, i.e., include key words about professional coaching and organizational variables, be published in English or French, and after 1990. All data deemed relevant after title and abstract screening were subsequently reviewed in full. Records were excluded at any phase if they did not meet all the eligibility criteria. A data extraction form was developed by the research team to extract the following study characteristics of remaining articles: publication date, type of record, samples used, method, and relevant results. This data form was split into three tables (Tables 2, 3 and 4), which will be presented in the results section. Upon independently reviewing and coding a set of 20 to 30 articles, both authors met to

ensure the consistency with the research question, the purpose of the review and the method of coding (Levac et al., 2010). Any discrepancies were discussed until an agreement was reached.

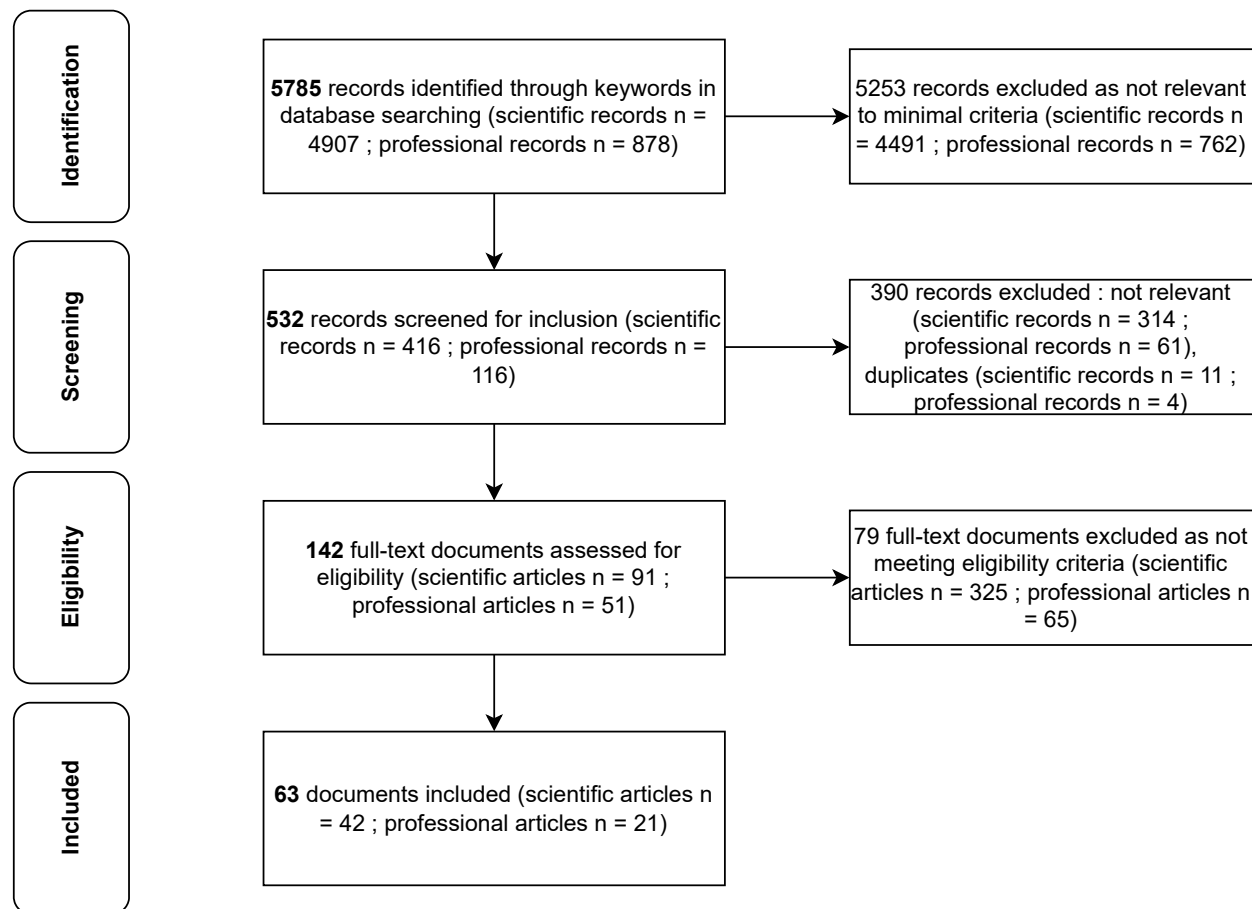
The data was compiled in a single spreadsheet and imported into Microsoft Excel for validation and coding. Since the data was already in NVivo 12, a software that allows the analysis of qualitative data, analysis was conducted there. Occurrences were used to identify the most salient organizational variables. Using a mixed method, i.e., partly inductive and partly deductive, findings were summarized, classified, and connected in two tables (Tables 3 and 4), which will be presented in the next section.

Results

Selection of articles and general characteristics

The initial search yielded 5785 potentially significant records. After screening for relevance, assessing full texts for eligibility and deduplication, a total of 63 documents met the eligibility criteria and were included in this review. More precisely, 42 scientific articles and 21 professional files were included (Figure 1).

Figure 1. PRISMA graphic



The general characteristics of the documentation included are reported in Table 2. All were published between 1990 and 2022, with 65,7% published after 2006. Most articles were empirical (55,6%), followed by professional records (34,9%) and theoretical files (9,5%). Among the samples included in the selected writings, there is a wide variation of perspective. Indeed, some focused on the coachees' perception (14,3%), while others considered a more integrated or group perspective (23,8%), a professional perspective (14,3%), an organization's perspective (3,2%), and some papers focused on reviewing articles (9,5%). The professional records did not include a

sample (34,9%). Similarly, methods used are also diversified, as some records used quantitative methods (19%), qualitative methods (23,8%), a combination of both (12,7%), synthesis of literature (9,5%), and no method was used and reported for professional articles (34,9%).

Table 2. General characteristics of included records

Publication date	n	%
1990 - 1994	1	1,59
1995 - 2000	1	1,59
2001 - 2005	7	11,11
2006 - 2010	14	22,22
2011 - 2015	14	22,22
2016 - 2020	19	30,16
2021 - 2022	7	11,11
<i>Total</i>	<i>63</i>	<i>100</i>
Type of record		
Empirical: article	24	38,10
Empirical: dissertation or thesis	11	17,46
Theoretical article	6	9,52
Practical literature: article	15	23,81
Practical literature: report	1	1,59
Practical literature: book	6	9,52
<i>Total</i>	<i>63</i>	<i>100</i>
Sample		
<i>Coachee perspective</i>		
Workers (various sectors)	1	1,59
Executives (various sectors)	3	4,76
Educational leaders	1	1,59
Bank employees	1	1,59
Manufacturing executives	3	4,76
<i>Integrative perspective</i>		
Coach-coachee dyads	5	7,94
Coaches, coachees, HR professionals	2	3,17
Coaches, coachees, supervisors, peers	6	9,52
Supervisors, team members, stakeholders	1	1,59
Coachees and supervisors	1	1,59
<i>Professional perspective</i>		
Professional coaches	4	6,35
Senior management	1	1,59
HR professionals	4	6,35
<i>Organizational perspective</i>		
IT organization	1	1,59
Manufacturing organization	1	1,59
<i>Other</i>		
Reviews of literature	6	9,52
N/A*	22	34,92
<i>Total</i>	<i>63</i>	<i>100</i>
Method		
Quantitative: questionnaires	12	19,05
Qualitative: interviews	8	12,70
Qualitative: case study	3	4,76
Qualitative: survey	3	4,76
Qualitative: focus groups	1	1,59
Mixed method	8	12,70
Synthesis of literature	6	9,52
N/A*	22	34,92
<i>Total</i>	<i>63</i>	<i>100</i>
*N/A for professional articles		

Key findings

To obtain an overview of the results, organizational antecedents have been analyzed and combined to form larger groupings. These were then hierarchically arranged, creating three main categories, each of which was divided into subcategories; (1) organizational culture, which has three subcategories; (2) support, which has three subcategories; and (3) common goal, which has two subcategories. In other terms, a total of three higher factors have been identified for organizational antecedents of coaching effects, and eight subcategories have been obtained from these factors. Occurrences, which represent the number of articles that have mentioned a concept related to a subcategory, have been compiled for each subcategory. Key findings are presented in two tables and will be discussed in the next sections. Table 3 presents the key organizational variables influencing coaching effects, and Table 4 introduces those same key variables per author and type of record.

Table 3. Key organizational environment variables influencing coaching

Categories	Subcategories	Occurrences	Types of variables included
Organizational culture	Coaching approach	65	Pro-development attitude; common understanding of coaching and its purpose; opportunity to practice; integration of coaching in day-to-day; accessibility of coaching; ambassadors available to spread coaching approach; embedding coaching in a developmental program; inclusion of coaching in organizational strategy
	Openness to change	31	Openness and acceptance of change; valuing innovation; pro-development attitude; organizational feedback orientation
	Psychological security climate	24	Safe opportunities provided to experiment; positive perception of organizational members' reaction to failure; organizational feedback orientation
Support	Organizational support	55	Senior management engagement; allocating necessary resources (e.g., material, temporal, human, budgetary); ensure support of coachee by stakeholders (HR professionals, manager, peers)
	Supervisory support	71	Model for coachee; providing feedback; encouraging coachee; receptiveness to changes resulting from coaching; engagement in coaching process (e.g., threeway meetings); promoting coachee autonomy
	Peer support	45	Mentor for coachee; absence of sabotage; providing feedback and encouragement; receptiveness to changes resulting from coaching
Common goal	Preparation/follow-up framework	39	Choice of coach (e.g., internal vs external); clarify supervisory and organizational intentions for coaching; adequacy of coachee's, coach's, and organization's goals; completing a post-coaching evaluation (e.g., 360-assessment); planning the post-coaching
	Stakeholder alignment	36	Implementing clear boundaries (e.g., confidentiality, respective roles and responsibilities, collaborative development of coaching structure); circulation of information

Table 4. Key organizational antecedents of coaching effects per author and type of record

Authors (year)*	Type of record	Organizational antecedent**
Anthony & van Nieuwerburgh (2018)	Empirical	Senior management positive prior experience with coaching. Barriers: lack of time or opportunities for development, pressure of conflicting demands, other priorities, lack of support
Athanasopoulou & Dopson (2018)	Empirical	Organizational support, integration of leadership in a larger developmental program, organization's size, organizational culture, stakeholder collaboration and alignment, clear stakeholder roles, goals and expectations
Balligner (2000)	Empirical	Opportunity to practice learned behaviors, supervisory support, peer support, organizational support
Baron (2009)	Empirical	Perceived support (supervisory support, peer support, organizational openness to change)
Baron & Morin (2010a)	Empirical	Work environment support (supervisory support, peer support, organizational openness to change)
Baron & Morin (2010b)	Empirical	Supervisory support
Beauregard (2009)	Empirical	Supervisory support
Bozer, Delegach & Kotte (2021)	Empirical	Coaching framing (developmental vs remedial)
Bozer & Jones (2018)	Empirical	Feedback intervention (multisource feedback), supervisory support (supervisor engagement in coaching and feedback)
Carter et al. (2017)	Empirical	Organizational support (organization pays for coaching, coaching is permitted during work hours, organization is open to changes resulting from coaching). Barriers: lack of supervisory support, barriers in organizational culture (lack of organizational support for development, conflicts with colleagues resulting from coaching)

Bozer, Sarros & Santora (2014)	Empirical	Peer support, subordinate support, job support
Castel-Girard & Baron (2015)	Empirical	Supervisory support
Castel-Girard (2021)	Empirical	Peer support, supervisory sanctions
Cosner et al. (2018)	Empirical	Three-way meetings (feedback, resources, and tips for coachee), feedback orientation, workplace engagement in coaching (opportunity to apply learned behaviors, have access to a model)
Diermann (2021)	Empirical	Organizational limitations and institutional embeddedness (mandatory coaching, predetermined coaching engagement and coaching themes, time provided for coaching, imposed coach), stakeholder goal alignment, job demands (e.g., no time to apply learned behaviors)
Fahy (2007)	Empirical	Alignment between coaching, organizational culture and organizational strategy, integration of coaching in a larger organizational change approach
Halliwell et al. (2021)	Empirical	Supportive developmental work environment
Herries Trevillon (2018)	Empirical	External coach, supervisory support, organizational coaching and developmental culture, efficient and regular inter-organizational communication
Hill (2010)	Empirical	Organizational support (organization pays for coaching, confidentiality, feedback orientation)
Joo (2005)	Empirical	Organizational support
Kappenberg (2008)	Empirical	Organizational support, feedback (feedback-oriented organization, opportunities for feedback, measure goal progress with feedback), supervisory support, psychological security (support, engagement and tolerance from coachee's environment), coaching evaluation

Ladegard (2011)	Empirical	Job demands (e.g., not enough time for coaching), job control, social support (supervisory and peer support)
Luthans & Peterson (2003)	Empirical	Feedback-coaching (360-assessment with coaching), feedback orientation
Obeng et al. (2021)	Empirical	Organizational culture (supportive, opportunities for development, clear roles, supervisory reinforcement)
Pandolfi (2020)	Empirical	Stakeholder alignment and influence (they pay for coaching, alignment between organizational and coaching objectives), job demands, social support, organizational support, supervisory support, integration of coaching in a larger developmental program, confidentiality of coaching process. Barriers: organizational lack of resources for coaching (time, budgetary), no opportunities to transfer coaching learnings
Rekalde et al. (2015)	Empirical	Supervisory support, organizational and leadership support, organizational culture supportive of change, innovation and development, external coach vs internal coach, guaranteed confidentiality, openness and acceptance of changes resulting from coaching, exemplary behavior from management, coherent HR politics/organizational strategy with coaching, resource allocation (time, budgetary), alignment between coachee, coach and supervisor goals, external coach, evaluating coaching impact on organization, send communication to all members for access to coaching process
Salomaa (2015)	Empirical	Organizational support (senior management, organization pays for coaching), supervisory support, external coach vs internal coach, resource allocation (budget for coaching, time, external coach)
Samson (2020)	Empirical	Supervisory support
Seamons (2004)	Empirical	Supervisory support (three-way meetings, communication between coach and

		supervisor, feedback orientation, innovation is valued, organization pays for coaching), evaluation (choice of evaluation method by coachee)
Stewart et al. (2008)	Empirical	Supervisory and peer support (feedback, transfer opportunities), positive situational factors (financial support, availability of information and equipment), psychosocial support (availability of mentor or champion), coach-champion partnership, organizational culture (organizational development climate, opportunity to practice learned behaviors), job demands, access to developmental programs
Thach (2002)	Empirical	Combine 360 feedback assessment with coaching
Treadway (2013)	Empirical	Alignment between coaching and organizational needs (clear goals), clear stakeholder roles and coaching contract, clarify the reasons behind coaching and coach-coachee pairing
Valentine (2019)	Empirical	Organization is goal oriented (accountability is part of culture), perceived organizational justice and inclusivity, psychological security climate (encouragements, feedback, safe opportunities to experiment, tolerance for error), opportunities to practice learned behaviors, senior management engagement, developmental mindset of management (constructive feedback is encouraged, openness to change, pro-development attitude), engagement of supervisor, positive feedback culture, peer pressure to advance in organization, level of organizational responsibility
Walker-Fraser (2011)	Empirical	Supportive organizational culture, coaching is visible in organization, share and communicate coaching learnings, embedding coaching in a larger developmental program, ensure well-trained coaches, stakeholder collaboration
Williams (2017)	Empirical	Stakeholder engagement (management, supervisor, peers), comprehension of what

		coaching is and its goal, pro-development attitude
Barner (2005)	Theoretical	Stakeholder alignment on coaching goals, organization provides contextual information to coach (e.g., 360 feedback assessment), organizational support (supervisory support, peer support, feedback)
Bozer & Delegach (2019)	Theoretical	Uncertainty avoidance culture, coaching framing (developmental vs remedial)
Burdett (1991)	Theoretical	Opportunity to put in practice the learned behaviors, work environment supports constant adoption of new behaviors, feedback, peer support (receptive to new behaviors and ideas), organizational openness to change and learning
McKenna & Davis (2009)	Theoretical	Alignment between coachee's and organization's interest, organizational support (supportive of coaching), opportunity to practice learned behaviors, organization values and encourages accountability
Passmore & Lai (2019)	Theoretical	Leader-member exchange (supervisory support, organizational support)
Reissner & Du Toit (2011)	Theoretical	Organization sells the idea of coaching and its benefits, stakeholder alignment with coaching contract
Stewart & Palmer (2009)	Theoretical	Pro-development organizational culture (organization pays for coaching and provides support), positive psychological support in organization, senior management support, supervisory support, organization openness to change, innovation and development, learned actions and behaviors are permitted and encouraged, access to developmental program, access to mentor, post-coaching support, job demands, access to model to practice learned behaviors, feedback, mutual responsibility between coachee and organization
Baron & Morin (2010)	Professional	Organizational steps before coaching starts (define coaching objectives, hire coach and

		give coachee a choice), 360 feedback assessment before and after coaching, external coach vs internal coach (policy to protect internal coach and coachee), alignment of important stakeholders, three-way meetings, confidentiality
Behr (2020)	Professional	Organizational support, stakeholder communication and information exchange, supervisor helps build coach and coaching credibility for coachee, alignment between coachee and supervisor goals for coaching, prevent sabotage from external parties
Blakey & Perks (2004)	Professional	Create and maintain senior management support, innovate, utilize influent leaders to grow coaching culture, ensure disciplined project management, utilize internal and external coaches
Carter & Blackman (2015)	Professional	Organizational support, external coaches vs internal coaches, stakeholder alignment on coaching objectives, communicate to employees what coaching is, clarify coaching intentions. Barriers: difficult organizational culture (lack of supervisory support), impeding choice of coach or model for coachee
Coutu & Kauffman (2009)	Professional	Senior management support, ensure that leaders have good intentions before enabling coaching
Dattner (2014)	Professional	Supervisory support (support setting of coaching objectives, communicate and exchange information with coach, accompany coachee with implementation of new behaviors), 360 feedback assessment, confidentiality
Desautels (2012)	Professional	Stakeholder collaboration and alignment on objectives, evaluate and measure coaching impacts, supervisory support, paying client support
Ferrazzi (2015)	Professional	Organization encourages supervisors to coach employees, continuous competency development, access to developmental program, leaders are models and lead by example, have many available types and modalities of development programs

Goldsmith (2008)	Professional	Clarify supervisor intentions for coaching, peer support, supervisory support, environmental support, ensure absence of sabotage from peers
Grant, in Palmer & Whybrow (2018)	Professional	Paying client is engaged and gives feedback to coachee, peer perception of coaching, organization participation in coaching contract
Guimond (2010)	Professional	Support and engagement of senior management, internal coaches (ensure absence of authority relationship), three-way meetings, feedback, post-coaching review with supervisor, confidentiality, clear roles of stakeholders, alignment between coaching and organizational strategy
International Coaching Federation & Human Capital Institute (2019)	Professional	Senior management support, certified coaches, provide different types and modalities of coaching (internal, external, supervisor-coach), organizational provides budget for coaching, equal opportunity to access coaching for organizational members, alignment between coaching and organizational strategy, provide resources to develop coaching approach in organization, measure and evaluate coaching impacts. Barriers: lack of support, lack of budget, poor stakeholder communication, inability to change organizational culture, lack of time to organize coaching, inability to link coaching with organizational strategy, preoccupations with confidentiality
Kimsey-House et al. (2011)	Professional	Confidentiality of coaching process (coachee decides what he reports to organization), stakeholder alignment (clear roles and responsibilities)
Leblanc & Rousseau (2021)	Professional	Supervisory support (autonomy and learning support), provide quality educative resources, encourage innovation, alignment between coaching and organizational learning objectives, provide feedback, supervisor is a model, opportunity to practice learned behaviors

Passmore & Crabbe, in Passmore (2021)	Professional	Coaching culture (common mindset, champions, campaign), leaders have access to external coaches, organizational members have access to internal coaches, coaching approach is adopted, align coaching programs with organizational strategy, have a budget for coaching, hire external coaches and form internal coaches, provide coachees with a choice of coach, ensure that internal coaches have no conflict of interest
Passmore, Underhill & Goldsmith (2019)	Professional	Stakeholder alignment on objectives, boundaries, roles and responsibilities, supervisory support, paying client support, confidentiality, measure coaching results, alignment between coaching and organizational strategy, 360-feedback assessment, three-way meetings, ensure engagement and readiness of organization to support the coachee's development, opportunity to observe models, implicate HR professional, integrate coaching in a larger developmental program
Riddle (2018)	Professional	Coaching mindset of all organizational members, organizational structure supports and integrates coaching, senior management support, integration of coaching in a systemic change process, model coaching approach, certify and train supervisor-coaches, create an internal coach pool, identify and remove organizational barriers to coaching, integrate coaching to organizational culture
Sherman & Freas (2004)	Professional	Stakeholder alignment and collaboration (regarding coaching objectives and clear roles), organizational structure support coaching programs, alignment of coaching and organizational strategy, senior management support, supervisory support, peer support, organizational step before coaching begins (ensure coachee openness and readiness to coaching), confidentiality of coaching, evaluate and measure coaching impacts, model coaching behaviors for coachee

Steinberg (2020)	Professional	Supervisory support, peer support, feedback
The Executive Coaching Forum (2015)	Professional	Stakeholder partnership (coaching is aligned with organizational mandates), being clear on coaching objectives, time, and guidelines, engagement of supervisor, senior management, HR professional, and peers in coaching, organization pays for coaching, organizational openness to change, feedback and support from organizational stakeholders, measure and evaluate coaching impact, develop a selection process for coaches, supervisor is a model for coachee, provide additional resources to coachee, organization support coachee post-coaching development
Whybrow & Nottingham, in Palmer & Whybrow (2019)	Professional	Implement coaching culture, senior management support, allocate budget for coaching, supervisory support, adoption and modeling of the coaching approach, clear stakeholder roles expectations, and boundaries, confidentiality of coaching, supervision of internal coaches, evaluate and measure coaching impacts, internal and external coaches available (internal coaches have no authority on coachees)

**This table is presented in author name alphabetical order, starting with empirical articles, followed by theoretical and professional records*

***For empirical articles, reported antecedents are significant; for theoretical documents, reported antecedents are supported by a theoretical framework; for professional records, reported antecedents are addressed*

Organizational culture

Organizational culture and its related elements were widely mentioned topics in selected studies (e.g., Bozer et al., 2014; Carter et al., 2017). According to a definition that is largely recognized in the literature, organizational culture is the collective beliefs, values and practices of the members of an organization (Chatman & Jenn, 1994). Some articles referred to this concept in a more general manner (e.g., organizational culture; Athanasopoulou et al., 2018) and other times, in a more contextualized manner (e.g., supportive work culture; Obeng et al., 2021). Following the analysis, the following subcategories of antecedents emerged: coaching approach, openness to change, and psychological security climate.

Coaching approach. Adopting a coaching approach at the organizational level was referenced by multiple records, totalling 65 occurrences. Although the scientific community has identified this concept as important to the effects of coaching, it was most often mentioned in professional literature. Coaching approach generally refers to the use of coaching as the default style of leadership and employee engagement (Passmore & Crabbe, 2021). In other words, management orientation is based on the principles of coaching. Coaching approach usually involves a pro-development attitude, which implies a generalized and positive vision of developmental activities (Halliwell et al., 2021; Grant, 2018), and a collective and clear understanding of what coaching is and its purpose for the organization (Passmore & Crabbe, 2021; Williams, 2017). For example, coaching can be a way to develop new competencies, perform optimally and keep as up-to-speed as possible with the constant change occurring in the workplace. It also encompasses the opportunity to practice learned behaviours (Ballinger, 2000). Concretely, this can be represented by having a workload that allows enough time and space to explore and implement new behaviours

(Ladegard, 2011), or by being permitted and encouraged to apply learned behaviours by a professional entourage (Stewart & Palmer, 2009). Additionally, an organizational coaching approach can be illustrated by the integration of coaching in the day-to-day actions of all managers and employees (Whybrow & Nottingham, 2018). For instance, members can act as coaches daily by providing feedback to their peers, encouraging them to participate in developmental activities and modelling the behaviours that are expected in the organization. Moreover, having a coaching approach includes an opportunity for every member of the organization to access coaching (ICF & Human Capital Institute; HCI, 2019), meaning that anyone can have access to a coach. The presence of ambassadors, who personally appropriate the coaching approach and spread the word about its benefits, is also included in this subcategory (Passmore & Crabbe, 2021). The embedding of coaching in a larger developmental program (Walker-Fraser, 2011), as well as the inclusion of coaching in the organizational strategy and goals (Fahy, 2007; Guimond, 2010) are also two aspects implied in the coaching approach.

In the professional literature, coaching approach has been implemented in multiple organizations (e.g., Blakey & Perks, 2005; Guimond, 2010), which have claimed that it is positively linked to job performance (Blakey & Perks, 2005), as well as coaching and organizational effectiveness (Passmore & Crabbe, 2021). In empirical literature, adopting a coaching approach, including attention to the alignment of people processes, structures, work processes, and culture, has been found to qualitatively increase the likelihood of a successful organizational change (Fahy, 2007).

Openness to change. Openness to change has been mentioned 31 times, mostly by the scientific literature (e.g., Rekalde et al., 2015). Being open to change corresponds to the willingness to support change and having a positive affect towards it (Wanberg & Banas, 2000). This subcategory involves, namely, that the organizational members are accepting of the changes that occur with the coaching process (Baron & Morin, 2009) and value innovation in the workplace (Rekalde et al., 2015; Leblanc & Rousseau, 2021). More particularly, all members can encourage each other to propose new ideas and innovate in their work. In a coaching context, this can motivate members to be more inclined to accept that some aspects of the teamwork or some of the coachee's behaviours will change (Hill, 2010). The presence of a pro-development attitude in the organization (Halliwell et al., 2021; Grant, 2018), which was also included in coaching approach, is also implied in openness to change. The organization's orientation towards feedback (Burdett, 1991; Stewart & Palmer, 2009) which refers to a positive attitude towards giving and receiving feedback between all members of the organization (Kappenberg, 2008), is also present in openness to change (e.g., Joo, 2005; Stewart & Palmer, 2008).

Concepts such as openness to change have been linked, in empirical literature, to coaching transfer application ($r = .503, p < .005$; Stewart & Palmer, 2009) and coachee self-efficacy ($r = .38, p < .01$; Baron & Morin, 2009). In professional literature, openness to change has been associated with a successful coaching partnership (The Executive Coaching Forum, 2015). These conclusions entail that this concept is an antecedent of positive coaching effects, but the limited number of occurrences shows the importance to further pursue research in this area.

Psychological security climate. Some documentation examined aspects that compose psychological security climate, which amounts to 24 occurrences mostly in scientific articles. This

concept has been defined as a general sense, for members of the organization, to show one's true self without fear of negative consequences to self-image, status, or career (Kahn, 1990). Examples of this type of climate in the context of coaching include safe opportunities for the coachees to experiment with learned competencies and behaviours (Cosner et al., 2018; McKenna & Davis, 2009), which is related to a positive perception of the organization's members' reaction to failure or error (Valentine, 2019). Indeed, as testing new behaviours can increase the risk of errors, coachees will have more opportunities to implement their new behaviours and competencies learned in their coaching if those around them have a higher tolerance for error (Valentine, 2019). Feedback orientation, which was cited in openness to change, is also included in this type of climate. Transposed to a coaching context, Kappenberg (2008) mentions that the level of encouragement and feedback provided by people who are significant to the coachees is important for them to feel psychologically safe in their organization.

High psychological security climate has been empirically tested and found to be positively linked to some coaching outcomes. For example, Valentine (2019) has found that the psychological safety climate is one of the most important factors for coaching effectiveness according to his review of coaching reports. This being said, the concept as a global construct has been less studied than its components, and some of its components have received more attention than others. On the one hand, having safe opportunities to experiment has been cited by many authors (e.g., Burdett, 1991; Leblanc & Rousseau, 2021). On the other hand, the idea that organizational members are tolerant of errors has been mentioned by fewer authors (e.g., Valentine, 2019). Therefore, this type of climate seems to be beneficial for coaching, but its research as a whole concept is still in nascent stages.

Support

Support is one of the most cited and important organizational antecedents of coaching effects (e.g., Bozer & Jones, 2018; Samson, 2020). Following our analysis, three subcategories were identified for support: organizational support, supervisory support, and peer support.

Organizational support. Organizational support, with 55 occurrences in scientific and practical literature alike, has been outlined in many ways by in the analyzed records. According to the texts analyzed, organizational support is defined as the mechanisms of support given to the coachees by the organization during their process. Even though certain similarities could be considered between organizational support and organizational culture, these are different from one another in some respects. Indeed, organizational culture refers more largely to the collective beliefs, values and practices of the members of an organization (Chatman & Jenn, 1994). In contrast, organizational support is more specifically related to how the organization supports the coaching process. In essence, organizational culture and organizational support are different regarding their level of intervention (i.e., macro level for organizational culture, meso level for organizational support) as well as the ways they influence the coaching process. Specifically, organizational culture reflects more of a general attitude towards coaching, while organizational support introduces ways to concretely help coachees during their coaching process. For instance, multiple authors identified different ways in which organizations can help coachees (e.g., paying for coaching, providing feedback; Hill, 2010; top management support; Guimond, 2010). Most cited examples of this type of support include senior management engagement in coaching (Joo, 2005; Sherman & Freas, 2004), allocating the necessary resources for the coachees (e.g., material, temporal, human as well as budgetary resources; Carter et al., 2017; Diermann, 2021; Hill, 2010), and ensuring the support

of key stakeholders, such as a human resource professional, a manager, as well as the colleagues (Castel-Girard, 2021; The Executive Coaching Forum, 2015).

Organizational support has been qualitatively and practically positively associated with coaching results (Rekalde et al., 2015) and coaching effectiveness (Hill, 2010; ICF & HCI, 2019). *Supervisory support.* Supervisory support was cited both in scientific and practical literature, with 71 occurrences. It has been defined in many ways, such as the perception of individuals that their supervisor supports and reinforces the use of learning at work (Holton et al., 2000) or as the workers' perception of the degree to which their supervisor encourages, recognizes, and supports activities that promote learning, innovation, and skill development (Tracey & Tews, 2005). Supervisory support implicates notably that supervisors provide feedback (Barner, 2005) as well as encouragement (Bozer & Jones, 2018) to the coachees during their development process. It indicates that they are receptive to changes resulting from coaching (Leblanc & Rousseau, 2021) and engaged in the coaching process (Kappenberg, 2008), for example by being present and engaged in three-way meetings (Cosner et al., 2018; Seamons, 2004). Supportive superiors additionally promote the coachees' autonomy (Leblanc & Rousseau, 2021), for instance by holding coachees accountable for asking for help, feedback or meetings for monitoring their progress. It also entails that the coachees' superiors act as models by mentoring them (The Executive Coaching Forum, 2015; Ferrazzi, 2015).

Supervisory support is more largely empirically documented in coaching literature than other organizational antecedents and has been linked to motivation to transfer ($r = .27, p < .05$; Baron & Morin, 2010b), working alliance ($r = .32, p < .01$; Baron & Morin, 2010b), coachee self-efficacy ($\beta = .25, p = .003$; Samson, 2020), and coaching effectiveness (qualitative findings;

Castel-Girard & Baron, 2015; Seamons, 2004). In practical literature, supervisory support has been linked notably to coaching success (Dattner, 2014; Guimond, 2010) and organizational performance (Behr, 2020).

Peer support. Peer support has been cited 45 times (e.g., Ladegard, 2011; Palmer et al., 2008). Most authors seem to agree that peer support refers to the individuals' perception that their colleagues assist them in their tasks, share knowledge or expertise with them, as well as provide them with support and encouragement at work (e.g., Bateman, 2009). For example, peers can be models for coachees by being mentors, if they have experience in the expected area, or they can serve as an example for the coachees who are trying to develop similar behaviours in their coaching (Stewart & Palmer, 2009). Peer support involves the absence of sabotage. In other words, it is essential that peers do not engage in voluntary and concrete actions to interfere with the coachees' development (Goldsmith, 2008). Support from colleagues also includes providing feedback and encouragement to coachees (Barner, 2005), in a formal (e.g., 360 feedback assessment) or informal way (e.g., following an intervention in a team meeting), as well as being open and receptive to changes resulting from coaching (Sherman & Freas, 2004). For example, peers of coachees could be open to welcome new behaviours and ideas, which would be a positive way to support coachees, or they could be closed off and refuse to change their way of doing things.

Peer support has namely been associated with coachee self-efficacy ($r = .375, p < .01$; Baron, 2009) and coaching success ($t = .609/.600, p < .05$ Ballinger, 2000) in empirical articles, as well as a successful coaching partnership (The Executive Coaching Forum, 2015) and coaching effectiveness (Goldsmith, 2008) in professional files.

Common goal

The last identified category of this scoping study is having a common goal. Based on the analysis of records, having a common goal implies that key stakeholders involved in the coaching process define and apply a common objective, and that the organization prepares and oversees the coaching process. Two subcategories emerged from this theme, specifically preparation/follow-up framework and stakeholder alignment.

Preparation/follow-up framework. This subcategory refers to the groundwork and aftermath of the coaching process as conducted by the organization. It has been mentioned 39 times, in practical literature mostly. Particularly, this framework means the organization puts in place some elements before the coaching starts in order to establish the conditions for its success, as well as after the coaching process, to promote the maintenance of its effects. It can be illustrated by the fact that the coachees, before coaching begins, are provided with a choice of coach (e.g., internal or external; Salomaa, 2015). In fact, external coaches have been found to bring an objective and unbiased perspective (Baron & Morin, 2010a) and gain the trust of coachees more easily, given the confidentiality of the information revealed during the sessions (Baron & Morin, 2010a; Whybrow & Nottingham, 2018). In turn, internal coaches have been found to exhibit a greater knowledge of the organizational culture and increase the accessibility of coaching to all members (ICF & HCI, 2019). Ensuring that the coachee's supervisor and organization have good intentions for starting a coaching process (Coutu & Kauffman, 2009; Treadway, 2013) is another element that the organization needs to consider. For instance, providing remedial coaching as an excuse to build an argument to fire an employee could negatively affect the coaching process. Consequently, fair intentions on the supervisor's and organization's part are thus important conditions to promote coaching success (Goldsmith, 2008). In this vein, a developmental organizational coaching context

has been found to be associated with coachee pre-coaching motivation (-0.23, 95% BCCI [-0.49, -0.02]) and this relation was not found in a remedial organizational coaching context (Bozer et al., 2021). Preparation framework also implies that, at the beginning of coaching, the coachee's, the coach's, and the organization's goals for coaching fit together (Fahy, 2007; Treadway, 2013). Indeed, their alignment shows to the organizational stakeholders that coaching is in everyone's best interest, which provides higher engagement from the organization for the coachee (McKenna & David, 2009). The fit of the stakeholders' goals regarding contracting, purpose of coaching, methods used, evaluation and desired outcomes has been linked to coaching effects (e.g., Athanasopoulou & Dopson, 2018).

Regarding the follow-up framework, completing a post-coaching evaluation has been mentioned several times (e.g., ICF & HCI, 2019; Turner et al., 2019). This evaluation can be about the progress of the coachee as well as the impact of coaching on the organization (The Executive Coaching Forum, 2015; Rekalde et al., 2015). This informs the organizational stakeholders of the positive results of the coaching process regarding the coachee, its team, and organization (Desautels, 2012), therefore facilitating an ongoing focus and investment in coaching (Whybrow & Nottingham, 2018). The most cited type of evaluation is 360-degree assessment, which, in combination with coaching, has been positively associated with coachee work satisfaction (6.10 to 10.25, $t = -7.25$, $p < .01$; Luthans & Peterson, 2003), engagement (62.10 to 86.50, $t = -12.44$, $p < .01$; Luthans & Peterson, 2003) and leadership effectiveness (qualitative results; Thach, 2002). On the other hand, it has also been negatively associated with turnover intentions (11.70 to 5.75, $t = 6.62$, $p < .01$; Luthans & Peterson, 2003). Finally, establishing a plan to accompany coachees after the coaching ends has been raised. Indeed, continuing the coachees' development and ensure

that they have the necessary support and resources available has been said, in professional literature, to promote coaching transfer (Stewart & Palmer, 2009).

Stakeholder alignment. Stakeholder alignment has been mentioned 36 times, mostly by professional literature, but by empirical literature as well (e.g., Athanasopoulou et al., 2018; Kimsey-House et al., 2011). In the light of the documentation, this subcategory is defined as the collaboration and agreement of all parties (e.g., coach, coachee, supervisor, HR professional, etc.) involved in the coaching process. It includes the implementation of clear boundaries regarding the confidentiality of the coaching (Dattner, 2014; Kimsey-House et al., 2011; Pandolfi, 2020), such as who has access to what information. Moreover, the respective roles and responsibilities of all stakeholders are clear (Desautels, 2012; Whybrow & Nottingham, 2018). For example, the coach's role could be to provide a safe, confidential space and guide the change process for the coachee (Kimsey-House et al., 2011); the coachee could commit enough time and effort in the development process, as well as ask for support when needed (The Executive Coaching Forum, 2015); the supervisor could participate in three-way meetings and provide continuous feedback to the coachee (Bozer & Jones, 2018); and the HR professional could advise on how to align the coaching objectives with those of the organization (Behr, 2020; Salomaa, 2015). Stakeholders must agree that the coachee has a say in the coaching process (Diermann, 2021). Diermann (2021) has shown that imposing a structure for the coaching, for example enforcing a certain number of meetings, set a theme, or impose a coach, can be detrimental to coaching effects. Conversely, when coaching is voluntary and coachees are empowered to make choices regarding the process, it promotes their intrinsic motivation, which has been identified as an important predictor of positive coaching effects (e.g., Bozer & Jones, 2018). Additionally, the circulation of information between all parties

must be ensured (Cosner et al., 2018; Seamons, 2004). This can be done with three-way meetings, or by evaluating the coachees at the beginning and end of the process with tools such as 360-degree assessment.

When important parties are aligned, it has been qualitatively linked to coaching effectiveness (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Diermann, 2021).

Discussion

Building on previous work regarding antecedents of coaching effects (e.g., Athanasopoulou & Dopson, 2018; Bozer & Jones, 2018; Theeboom et al., 2014) and recommendations on the methodology of scoping studies (Arksey & O'Malley, 2005; Tricco et al., 2018), the results of the current paper have provided some answers to our research question: 'What is known in the existing literature of coaching about the organizational variables influencing this intervention?'. Despite the influence of the work environment on the coaching process (Pandolfi, 2020), organizational antecedents, to date, seem to have been largely neglected in coaching research, thus raising this research question. In order to highlight the implications of this research, a summary of evidence, the theoretical and practical implications, as well as the limitations and avenues for future research are discussed.

Summary of evidence

This review explored diverse organizational determinants of coaching effects and underlined that little evidence and clarity about these determinants exists. Given that coaching research has taken off in recent years (Boyatzis et al., 2022), the limited research and field practice of organizational

variables specifically is not surprising. Articles from the empirical (n = 35), theoretical (n = 6) and practical (n = 22) literature were selected, resulting in a total of 63 included records, which shows that greater attention still needs to be paid to this type of antecedent in order to evaluate it scientifically and practically. Despite this, multiple significant antecedents were identified, providing a valuable, rigorous and evidence-based foundation for future research and the conducting of coaching processes.

Three main categories were identified, that is, organizational culture, support, and common goal. These cover a vast range of organizational antecedents (amounting to eight subcategories) of coaching effects (e.g., coaching success, self-efficacy, job performance). They start out broadly, with the organization's norms and values, becoming increasingly more specific with the goals discussed by the individuals involved in the coaching. Indeed, while organizational culture represents the macro level in an organization, being a larger-scale social process; support can be seen at the meso level, as it refers to interactions and dynamics between groups; and common goal implies a more micro level, as it points to interactions between individuals. This review has shown that organizational antecedents of coaching effects can be found at these three levels and that the coaching process are embedded in a culture, in a group, as well as in an individual dynamic. Our results show that it is not only what happens in the actual coaching process that matters for coaching effectiveness: successful conditions must be ensured at every organizational level to promote positive coaching effects.

In terms of most studied organizational antecedents, the most recurrent one was supervisory support, with 71 instances, raised in scientific as well as professional articles. It is largely recognized, by practitioners and researchers, that the supervisors' engagement in the

coaching process (Kappenberg, 2008), their feedback to the coachees (Barner, 2005), and their receptiveness to change (Leblanc & Rousseau, 2021) can positively influence coaching effects. This could be anticipated, as (1) multiple studies have shown the influence of the superior on one's developmental process (e.g., training; Nijman et al., 2006; Park et al., 2018; coaching; Beauregard, 2009; Castel-Girard & Baron, 2015); (2) supervisors are generally responsible for the development of their employees (Kidd & Smewing, 2001); and (3) supervisory support has been linked to multiple positive work outcomes (e.g., job satisfaction; McGilton et al., 2007; work engagement; Othman & Nasuridin, 2013).

While most included literature mentioned support, psychological security climate was examined in a relatively small amount of documentation, with 24 occurrences. Despite the smaller number of occurrences, our results show that the organization's climate has a role to play in the coaching process (i.e., by providing the coachee with safe opportunities to experiment; Obeng et al., 2021; by ensuring that the organization and its members have a positive perception of trial and failure; Valentine, 2019; by verifying that the organization is oriented towards feedback; Seamons, 2004). This was predictable, because, as mentioned, much of the previous coaching research has been focused directly on the coaching process (Pandolfi, 2020). Psychological security climate might have been overlooked because organizational climate directly touches on the organization's role in the coaching process, which has been disregarded by much coaching research and practice thus far. Another less mentioned antecedent, with 31 mostly scientific occurrences, was openness to change. It seems to be less known and empirically supported that, for a coaching process to succeed, all organizational members must view change positively (Stewart & Palmer, 2008) and be accepting of changes which result from professional development (Baron & Morin, 2009), as

well as value innovation (Rekalde et al., 2015) and feedback (Burdett, 1991). This assessment is not surprising, as coaching research has focused more on individual (e.g., Bozer et al., 2013) and relational antecedents of coaching effects (e.g., de Haan et al., 2016) rather than distal determinants such as organizational culture. In this point of view, openness to change is a more distal antecedent, but our research shows these more indirect constructs to the coaching process are still important to investigate.

In addition to reviewing the frequency of each subcategory, this scoping study identified which of the subcategories were discussed in scientific and practical literature. This aids researchers in identifying where future studies should concentrate their attention and helps practitioners to focus on proven and established organizational antecedents in their coaching processes. Much of the empirical and theoretical literature seemed to focus on the three identified types of support, specifically organizational (e.g., Carter et al., 2017), supervisory (e.g., Samson, 2020), and peer support (e.g., Bozer et al., 2014), as well as psychological security climate (e.g., Valentine, 2019) and openness to change (e.g., Rekalde et al., 2015). In contrast, practical literature has more explored coaching approach (e.g., Blakey & Perks, 2004), as well as stakeholder alignment (e.g., Kimsey-House et al., 2011) and preparation/follow-up framework (e.g., Passmore & Crabbe, 2021). Different literature has thus addressed the macro, meso and micro levels of organizational antecedents, but on different points. Next to this information, it appears empirical research has focused on elements that are more directly linked to the coaching process itself, i.e., support of the coachees' needs during their developmental process (from their supervisor, peers and organization), and the type of climate (psychologically safe and innovation-prone) to develop new knowledge and competencies. Professional records, on the other hand, seem to have addressed

factors that are indirectly linked to the coaching process and more so related to its context. Indeed, the professional literature has highlighted the overall approach the organization needs to adopt for promoting development (coaching approach) and the importance of agreement across parties on coaching goals and the alignment of those goals with the organizational strategy (stakeholder alignment). It has also focused on the factors precluding to the preparation of and following the coaching process (preparation/follow-up framework). It seems logical that researchers have, up to this point, put the emphasis on variables directly linked to the coaching process, as it is normal to study indirect variables in later stages of research on a topic. Since these indirect elements are still relevant to consider and that coaching practice has progressed more rapidly than research (Grover & Furnham, 2016), professional writings have probably reached the point of addressing more indirect drivers of coaching effects, which could explain the different topics addressed by the scientific and practical literature.

Theoretical implications

Our findings offer some implications for researchers, practitioners, and organizations. On the side of the theoretical implications, our results highlight that organizational antecedent literature has mainly focused on what happens in the actual process, but little attention has yet to be given to the organizational context, an observation also raised by other authors (e.g., Pandolfi, 2020). Responding to previous invitations to consider the impact of organizational factors on coaching effects (Hackel et al., in press; Pandolfi, 2020), our research is the first, to the best of our knowledge, to conduct a scoping study on organizational antecedents of coaching effectiveness. We believe that our research is also the first to suggest a categorization with various hierarchical

levels (i.e., macro, meso, micro) and synthesis of organizational determinants of coaching effects. This new proposition of categorization can be utilized by researchers and practitioners alike to orient future actions. Indeed, they can choose to put more emphasis, for instance, on the organization's culture or attitude towards professional development (macro), the peer support offered to the coachee (meso), or on the choice of coach by the coachee (micro). With the results obtained, it could be interesting for researchers to expand their research to the macro level, which seems to have been less studied to date, whereas practitioners could focus on a more systemic vision with the integration of all three levels. In addition, our study gathers all empirical, theoretical and professional evidence together, which makes the information on organizational antecedents and its implications easily accessible and available in one article. As our results point out, there is a need for research on different organizational antecedents of coaching that have been put to practice, but not enough investigated scientifically (e.g., coaching approach; Whybrow & Nottingham, 2019). Our review helps in orienting this future investigation by citing these antecedents and inviting researchers to study them further.

Practical implications

On the practical implications, our findings provide suggestions for the coaching practice. The micro level is the first level we suggest coaches and organizations undertake, as it is easier to control first-order change, i.e., a level of change involving adjustments and improvements in one or a few dimensions of the organizations, than to manage second-level change, which refers to a transformation of the values, culture or structure of the organization (Kezar, 2001).

To begin, at the micro level, the identified antecedents allow coaches and organizations to be provided with a checklist of requirements and conditions to look for to promote successful conditions before engaging in a coaching process. This checklist, on which practitioners can lean on to identify certain important organizational elements that should be present in the organization, can be divided in three categories, i.e., conditions to ensure before coaching, during coaching, and following coaching. Our results demonstrate the importance of ensuring, before coaching, that the coachee has a choice of coach (e.g., Herries Trevillon, 2018), and that the stakeholders' goals for the coaching process fit (e.g., McKenna & Davis, 2009). During coaching, our findings show that support from the coachee's supervisor (e.g., Bozer & Jones, 2018), colleagues (e.g., Williams, 2017) and organization (e.g., Joo, 2005) must be established and opportunities to experiment learned behaviours should be provided (e.g., Diermann, 2021). Finally, after coaching, an evaluation on the progress of the coachee as well as the impact of the process on the organization is recommended (e.g., Rekalde et al., 2015). Coaches and organizations are invited to create their own checklist based on empirical literature, with practical literature elements being facultative, in order to verify that the conditions for positive coaching effects are present.

Then, the meso level must be tackled. Its conditions may be considered as important, but less essential than the micro level conditions, as they go a step further and might present more of a challenge to implement, since they are more distal to the actual coaching process. Our findings, along with existing coaching literature, show that the triangular relation existent in coaching (i.e., between the coach, coachee and organization) is likely to play an important role in fostering coaching effects (Diermann, 2021). Our results also show that organizations must ensure that coachees are being supported (e.g., Carter et al., 2017) by senior management, supervisors, and

peers. Contrary to the micro level, where different types of support were being assessed, the meso level aims to find a way to facilitate it. The implication and engagement of key stakeholders in the coaching process can be obtained namely by organizing and providing a structure for the support system. Indeed, it is possible to encourage peer and manager involvement in a developmental process by allowing them to have an influence on it and by instilling reward programs for supporting coachees (Gilley et al., 2009). Encouraging the right people to support coachees can also be a way to provide good support to them. For instance, leaders with the ability to motivate their employees (Gilley et al., 2009), which have job experience in the area the coachee is trying to develop (LePine & Van Dyne, 2001), or who naturally and actively looking for ways to further develop employees through learning opportunities (Ellinger et al., 2008) would be adequate stakeholders to seek support from.

Finally, we suggest that the macro level, which should be seen as a level with *nice-to-have* conditions, considering the amount of effort needed to achieve these and the preliminary stage of research on the subject, should be tackled by the organization. To reach the conditions of this third level, coaching must be incorporated in the organizational strategy (e.g., Pandolfi, 2020) as well as being accessible and having a clear purpose to all organizational members (e.g., Ferrazzi, 2015). The members must too feel psychologically safe in the organization, namely by having secure opportunities to experiment new skills (e.g., Ballinger, 2000), and adopting an orientation towards feedback (e.g., Luthans & Peterson, 2003). To reach these final and slower steps, organizations need to put in place an organizational culture change by creating and aligning their vision and actions, making changes based on a comprehensive transformation strategy, fostering shared leadership, promoting employee engagement and collaboration, as well as continually assessing

and learning from change (for a full review, see Willis et al., 2016). The macro level needs to be tackled with patience and following the micro and meso levels, which we still recommend should be prioritized. If the micro and meso levels are managed first, handling the macro level will be easier, as some work impacting the larger context will have already been done.

By emphasizing the organization's involvement at these three levels, this scoping study shows that organizations need to be aware of their influence on the coaching process. In summary, this study outlined that the organization has multiple roles to play in the coaching process, which go further than paying for the process and letting the coach and coachee work out the rest.

Limitations and future research

The current scoping study contains limitations that ought to be considered in order to nuance the interpretation of its findings. On the methodological front, this review may not have identified all records associated with organizational antecedents of coaching in the published and practical literature, despite attempts to be as comprehensive as possible. Nine search terms, in English and French, were included in our scoping process, but it is possible that other terms, in other languages, also exist. Additionally, there seems to be little consensus regarding coaching terms (e.g., professional coaching, executive coaching). Consequently, it is possible that relevant information or records may have been missed. While it was relevant to examine the individual coaching angle for its popularity in organizations and personalized approach, this study did not focus on group or team coaching. Studying those types of coaching could bring different and interesting results to better understand organizational antecedents of coaching success. Moreover, although our search included multiple databases from diverse disciplines, the overall search strategy may have been

biased towards occupational psychology and management. We invite future researchers, from different fields such as business and human resource management, to apply Arksey and O'Malley's framework (2005) and add any search terms and databases they deem pertinent to include as much literature on coaching effectiveness as possible. Additionally, a sixth and optional step in Arksey and O'Malley's framework (2005), the consulting exercise of practitioners to confirm our findings, was not conducted due to lack of resources. Future research could benefit from adding this final step to further confirm our findings, as well as potentially adding new organizational antecedents of coaching effects.

On the conceptual front, a finding made by the authors was that the coaching effectiveness's conceptualization varies from one author to another which made the search for the writings more complex. Thereby, a full range of effects have been included, but future coaching research would benefit from clarifying what is meant by coaching effectiveness. Also, the suggested categorizations could be criticized but as previously mentioned, they are a first version that could be modified in the future. Indeed, other researchers may have found slightly different groups, as the clustering of categories was, in part, based on the literature, and, in part, exploratory due to the novelty of this subject. It is, however, important to note that the method followed for the clustering of categories and subcategories was rigorous, and an inter-judge agreement was reached. Still, we invite researchers and practitioners to edit and propose an improved version of our groupings, as they are presented as a basis for future research to build on. We also suggest that researchers test empirically the organizational antecedents that have not received as much attention from researchers as from practitioners, for instance coaching approach (e.g., Blakey & Perks, 2004), stakeholder alignment (e.g., Kimsey-House et al., 2011) and preparation/follow-up

framework (e.g., Passmore & Crabbe, 2021). Similarly, we encourage coaching practitioners to utilize the antecedents that have been researched more than they have been applied to coaching practice. For example, psychological security climate (e.g., Valentine, 2019) and openness to change (e.g., Rekalde et al., 2015) would be interesting to integrate more in coaching processes.

Ultimately, this scoping study has provided a summary of evidence on organizational antecedents of coaching effects and will help researchers, coaching practitioners and organizations to facilitate more optimal coaching processes. Considering the significant amount of money invested in this development method (ICF, 2020), these findings constitute an important first step towards exploring the organizational variables that need to be further investigated and that can promote coaching effectiveness. We invite researchers to further explore and empirically test the identified organizational variables that have received limited attention thus far.

Declaration of conflicting interests

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Funding

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

References

**Included in scoping study*

- *Anthony, D. P., & van Nieuwerburgh, C. J. (2018). A thematic analysis of the experience of educational leaders introducing coaching into schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(4), 343-356. DOI 10.1108/IJMCE-11-2017-0073
- Antman, E. M., Lau, J., Kupelnick, B., Mosteller, F., & Chalmers, T. C. (1992). A comparison of results of meta-analyses of randomized control trials and recommendations of clinical experts: treatments for myocardial infarction. *Jama*, 268(2), 240-248. DOI: 10.1001/jama.1992.03490020088036
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- *Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- *Ballinger, M. S. (2000). *Participant self-perceptions about the causes of behavior change from a program of executive coaching*. Capella University, Minneapolis.
- *Barner, R. (2006). The targeted assessment coaching interview: Adapting the assessment process to different coaching requirements. *Career Development International*, 11(2), 96-107. DOI: 10.1108/13620430610651868
- *Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- *Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- *Baron, L., & Morin, L. (2010a). Le coaching de gestionnaires: mieux le définir pour mieux intervenir. *Gestion*, 35(1), 47-55.
- *Baron, L., & Morin, L. (2010b). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. <https://doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Bateman, G. (2009). *Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit*. University of Canterbury, Christchurch.
- *Beauregard, L. (2009). *Coaching exécutif: étude empirique sur les liens entre la motivation pré-formation, le soutien du superviseur, et la participation des gestionnaires*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- *Behr, J. (2020). 5 Ways organizations can get the most out of an executive coach. *Harvard Business Review*.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486. <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- *Blakey, J. (2005). Building a successful coaching environment at LogicaCMG. *Strategic HR Review*, 4(5), 8-9.

- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202-222. <https://doi.org/10.1177/00218863221079937>
- *Bozer, G., Delegach, M., & Kotte, S. (2021). The influence of organizational coaching context on pre-coaching motivation and the role of regulatory focus: An experimental study. *Human Resource Development Quarterly*, 1-21 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21462>
- *Bozer, G., & Delegach, M. (2019). Bringing context to workplace coaching: A theoretical framework based on uncertainty avoidance and regulatory focus. *Human Resource Development Review*, 18(3), 376-402. <https://doi.org/10.1177/1534484319853098>
- *Bozer, G., & Jones, R. (2018) Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361, DOI: 10.1080/1359432X.2018.1446946
- *Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277-294. <https://doi.org/10.1108/02621711311318319>
- *Burdett, J. O. (1991). To coach, or not to coach—that is the question! Part 2. *Industrial and Commercial Training*, 26(6), 17-23.
- *Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M., & Hay, R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 73-91.
- *Carter, A., & Blackman, A. (2015). Barriers to effective coaching assessment. *Training & Development*, 42(1), 21-23.
- *Castel-Girard, M. G., & Baron, L. (2015). Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion: une recension des écrits. *Humain et organisation*, 1(1), 30-37.
- *Castel-Girard, M. G. (2021). *Facteurs associés à l'efficacité du coaching: Le rôle des compétences du coach*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), 522-553. <https://doi.org/10.5465/256699>
- *Cosner, S., Walker, L., Swanson, J., Hebert, M., & Whalen, S. P. (2018). Examining the architecture of leadership coaching: Considering developmental affordances from multifarious structuring. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 364-380. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2017-0049>
- *Coutu, D. & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you. *Harvard business review*, 87(1), 91-97.
- *Dattner, B. (2014). How to participate in your employee's coaching. *Harvard Business Review*.
- Daudt, H. M., van Mossel, C., & Scott, S. J. (2013). Enhancing the scoping study methodology: a large, inter-professional team's experience with Arksey and O'Malley's framework. *BMC medical research methodology*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-48>

- de Haan, E. (2019). A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 227. <https://doi.org/10.1037/cpb0000144>
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- *Desautels, G. (2012). Sept conseils pour optimiser le rendement d'une démarche de coaching. *Effectif*, 15(1).
- *Diermann, I. (2021). *What Do Coaches Actually Do? A Context-Sensitive Approach to Workplace Coaching*. University of Kassel, Kassel.
- Ellinger, A. E., Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B., & Richey Jr, R. G. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 353-366. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.01.002>
- *Fahy, T. P. (2007). *Executive coaching as an accelerator for whole system organizational change*. Benedictine University, Lisle.
- *Ferrazzi, K. (2015). 7 Ways to Improve Employee Development Programs. *Harvard Business Review*.
- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Yen Teoh, W. M., & Rahman, M. S. (2021). Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13-14), 1405-1423. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1724507>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- *Goldsmith, M. (2008). When leadership coaching works (and when it doesn't). *Harvard Business Review*.
- *Grant, A. (2018). Goals and coaching: an intergrated evidence-based model of goal-focused coaching and coaching psychology, IN Palmer, S. & Whybrow, A. (2018) Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners (2nd ed.), *Routeledge*, 630p.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information and Libraries Journal* 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.
- Grover S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE* 11(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- *Guimond, R. (2010). L'acquisition des habiletés de coaching de gestionnaires comme levier de changement culturel : le cas d'une grande entreprise manufacturière. *Gestion* 35(1), 56-60. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0056>
- Hackel, M., Samson, I. & Malo, M. (in press). L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching?. *Psychologie du travail et des organisations*.

- *Halliwell, P., Mitchell, R., & Boyle, B. (2021): Leadership coaching's efficacy and effect mechanisms – a mixed-methods study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(1), 43-59. DOI: 10.1080/17521882.2021.1884110
- *Herries Trevillion, F. M. (2018). Executive Coaching Outcomes: An investigation into leadership development using five dyadic case studies illustrating the impact of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12. DOI: 10.24384/000542
- *Hill, G. I. (2010). *Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches*. Queensland University of Technology, Brisbane.
- Holton, E.F., III, Bates, R.A., & Ruona, W.E.A. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P)
- *International Coaching Federation & Human Capital Institute. (2019). *Building strong coaching cultures for the future*.
- International Coaching Federation. (2020). *ICF Global Coaching Study: Executive Summary*.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- *Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, 4(4), 462-488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- *Kappenberg, E. S. (2008). *A model of executive coaching: key factors in coaching success*. Claremont Graduate University, Claremont.
- Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 85-101. <https://doi.org/10.1080/13600800020047261>
- Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40. <https://doi.org/10.1080/13594320042000016>
- Kilburg, R. R. (1996). Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation [Editorial]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 59–60. <https://doi.org/10.1037/h0092651>
- *Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. (2010). *Co-active coaching: Changing business, transforming lives (3rd ed.)*. Boston, MA. Nicholas Brealey Pub.
- *Ladegård, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9(1), 29-43.
- Lai, Y.-L. & Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: an integrated literature review", *Journal of Work-Applied Management*, 11(2),143-164. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0017>

- *Leblanc, P.-M., & Rousseau, V. (2021). Le gestionnaire pédagogue, un vecteur d'apprentissage. *Gestion*, 4(45), 96-100.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation science*, 5(69), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- *Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management* 42(3), 243-256. <https://doi.org/10.1002/hrm.10083>
- McGilton, K. S., Hall, L. M., Wodchis, W. P., & Petroz, U. (2007). Supervisory support, job stress, and job satisfaction among long-term care nursing staff. *The Journal of Nursing Administration*, 37(7-8), 366-372. DOI: 10.1097/01.NNA.0000285115.60689.4b
- *McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244-260. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Nijman, D.J.M., Nijhof, W.J., Wognum, A.A.M. & Veldkamp, B.P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529-549. <https://doi.org/10.1108/03090590610704394>
- *Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader–member exchange and coaching. *Sage Open*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of nursing management*, 21(8), 1083-1090. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x>
- *Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6-30.
- Park, S., Kang, H. S. T., & Kim, E. J. (2018). The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 42(1-2), 57-74. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2017-0054>
- *Passmore, J., & Crabbe, K. (2021) Developing a coaching culture in your organisation, IN Passmore, J. (2021) *The Coaches' Handbook: The complete practitioner guide for professional coaches*, Routledge, 468p.
- *Passmore, J., & Lai, Y. L. (2019). Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. *International Coaching Psychology Review*, 14(2), 69-83.
- *Passmore, J., Underhill, B., & Goldsmith, M. (2019). *Mastering executive coaching* (1st ed.), Routledge, 294p.
- *Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>

- *Reissner, S. C., & Du Toit, A. (2011). Power and the tale: Coaching as storyselling. *Journal of Management Development*, 30(3), 247-259. <https://doi.org/10.1108/02621711111116171>
- *Riddle, D. (2018). Truth and Courage: Implementing a Coaching Culture with Better Conversations Every Day. *Center for creative leadership*.
- *Salomaa, R. (2015). Expatriate coaching: factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 216-243. <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2014-0050>
- *Samson, I. (2020). *Sentiment d'efficacité personnelle à la suite d'une démarche de coaching : effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques au travail et du soutien du superviseur*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Schermuly, C. C., & Graßmann, C. (2019). A literature review on negative effects of coaching—what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 39-66. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1528621>
- *Seamons, B. (2004). *The most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client, and the client's boss*. Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco.
- *Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189–217. <https://doi.org/10.1037/cpb0000042>
- *Steinberg, B. (2020). Are you ready to be coached? *Harvard Business Review*.
- *Stewart, L. J., & Palmer, S. (2009). Capitalizing on coaching investment: Enhancing coaching transfer. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(3), 14-17. <https://doi.org/10.1108/14777280910951559>
- *Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). Towards a model of coaching transfer: Operationalising coaching success and the facilitators and barriers to transfer. *International Coaching Psychology Review*, 3(2), 87-109.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- *Thach, E.C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214. <https://doi.org/10.1108/01437730210429070>
- *The Executive coaching forum. (2015). *The Executive Coaching Handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership (6th ed.)*. 71p.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational research methods*, 8(4), 353-374. <https://doi.org/10.1177/1094428105280055>
- *Treadway, C. R. (2013). *Executive leadership coaching: Factors creating effective engagement*. Capella University, Minneapolis.

- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., et al. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169, 467-473. DOI: 10.7326/M18-0850
- *Valentine, M. (2019). Contextual coaching: leveraging context for alignment in the system. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 4(1), 93-106. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/04.1.07>
- *Walker-Fraser, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9(2), 67-79.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- *Whybrow, A. & Nottingham, E. (2018). Developing coaching within organisations: moving towards a coaching culture IN Palmer, S. & Whybrow, A. (2018) Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners (2nd ed.), *Routledge*, 630p.
- *Williams, P. (2017). What are the challenges of introducing internal coaching in a VUCA context? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 11(15), 18-29.
- Willis, C.D., Saul, J., Bevan, H., Scheirer, M.A., Best, A., Greenhalgh, T., Mannion, R., Cornelissen, E., Howland, D., Jenkins, E. & Bitz, J. (2016). Sustaining organizational culture change in health systems. *Journal of Health Organization and Management*, 30(1), 2-30. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2014-0117>

Discussion générale

Constats généraux

Les résultats des deux études empiriques réalisées dans le cadre de cette thèse ont permis de répondre à l'objectif général de préciser la contribution de certaines variables individuelles, relationnelles et organisationnelles dans une démarche de coaching. Alors que le premier article a permis de proposer et de tester un modèle théorique ayant ciblé certains déterminants des effets du coaching, correspondant au premier sous-objectif, le second article a mis l'emphase sur les variables organisationnelles impliquées dans un processus de coaching afin de les identifier et de les catégoriser, répondant au deuxième sous-objectif.

Spécifiquement, dans l'article *L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching?* le modèle théorique proposé a été partiellement soutenu. En effet, les résultats obtenus ont révélé un effet direct négatif des difficultés de régulation émotionnelle sur le SEP-BRC, ainsi qu'un effet direct de l'alliance de travail, du soutien managérial et du soutien de l'emploi sur le SEP-BRC. Cette étude souligne l'importance de s'assurer de la présence de conditions gagnantes à différents niveaux, soit auprès de la personne coachée, de l'individu coach et de l'organisation. Afin que la personne coachée augmente ses probabilités de se sentir confiante d'appliquer ses acquis à la suite de sa démarche, il semble nécessaire qu'elle soit en mesure de réguler adéquatement ses émotions, qu'elle perçoive qu'elle entretient une bonne alliance avec sa ou son coach et que son organisation lui offre le soutien nécessaire via sa ou son gestionnaire et son poste. En plus de considérer la contribution individuelle de ces construits, les analyses effectuées montrent également que leur interaction aurait des effets plus bénéfiques sur le SEP-BRC. En effet, le soutien managérial atténue l'effet des difficultés de régulation émotionnelle de la personne coachée sur son SEP-BRC alors que le

soutien de l'emploi accentue la relation entre l'alliance de travail et le SEP-BRC. Ainsi, même lorsque la personne coachée présente certaines difficultés, l'apaisement procuré par le soutien de sa ou son supérieur.e peut diminuer l'impact négatif de ce manque de régulation sur les effets de la démarche de coaching. Similairement, le développement d'une bonne alliance de travail et son effet positif sur le SEP-BRC est favorisé par le soutien du poste de la personne coachée. L'implication de l'organisation dans une démarche de coaching est donc primordiale, puisqu'elle a un effet direct et d'interaction sur les effets du coaching.

Au niveau de l'article *The role of the organization in the coaching process : A scoping study of scientific and practical literature*, 63 écrits (empiriques : n = 35 ; théoriques : n = 6 ; pratiques : n = 22) concernant les variables organisationnelles en coaching ont été identifiés et analysés. Compte tenu de la forte croissance de la recherche en coaching, ce nombre semble assez restreint, ce qui indique l'importance de poursuivre la recherche sur ce type de variable. Malgré tout, plusieurs antécédents organisationnels significatifs ont été identifiés et pourront servir de fondement rigoureux pour la pratique et les futures recherches en coaching. Suivant l'analyse, trois grandes catégories ont été identifiées, c'est-à-dire la culture organisationnelle (*organizational culture*), qui contient trois sous-catégories (l'approche de coaching, l'ouverture au changement, le climat de sécurité psychosociale) ; le soutien (*support*), qui contient trois sous-catégories (soutien organisationnel, soutien managérial, soutien des pairs) ; et l'objectif commun (*common goal*), qui contient deux sous-catégories (cadre de préparation/suivi, alignement des parties prenantes). Ces trois grandes catégories couvrent un large éventail d'antécédents organisationnels des effets du coaching (p. ex., le succès du coaching, le SEP, la performance au travail) permettant d'intervenir à plusieurs niveaux dans l'organisation. Leur classification a été déterminée en fonction d'un ordre

logique, soit en débutant de manière générale, avec les normes et les valeurs de l'organisation, pour devenir de plus en plus spécifique, avec les objectifs discutés par les individus impliqués dans le coaching. La culture organisationnelle représente le niveau macro d'une organisation, étant un processus social à plus grande échelle. Le soutien, quant à lui, peut être vu au niveau méso, car il se réfère aux interactions et à la dynamique entre les groupes. Finalement, l'objectif commun implique un niveau micro, puisqu'il implique des interactions entre les individus. Cette seconde étude a démontré que les antécédents organisationnels des effets du coaching peuvent être trouvés à ces trois niveaux et que le processus de coaching est ancré autant dans une culture, dans un groupe, ainsi que dans une dynamique individuelle. Ces conclusions révèlent que ce n'est pas seulement ce qui se passe dans le processus de coaching à proprement dit qui importe pour favoriser l'efficacité du coaching : les conditions de succès doivent être assurées à chaque niveau organisationnel pour promouvoir les effets positifs de cette démarche. De plus, à l'aide de la méthode des occurrences, le niveau de popularité des variables identifiées et les antécédents adressés dans différents types d'écrits ont été indiqués. Il a notamment été trouvé que le soutien managérial est l'antécédent organisationnel le plus cité dans la littérature, alors que le climat de sécurité psychosociale est le moins cité. Il est possible que ce soit parce que les éléments plus proximaux à l'individu coaché (p. ex., gestionnaire) ont davantage capté l'attention des chercheur.e.s et praticien.ne.s que les éléments plus distaux (p. ex. climat ou culture de l'organisation). Il a aussi été découvert que la recherche empirique semble se centrer sur des éléments directement liés au processus de coaching (p. ex., le soutien managérial et des pairs), alors que les écrits professionnels adressent des éléments liés au contexte de cette démarche (p. ex., l'approche de coaching et le cadre de préparation/suivi), probablement pour la même raison.

Pour conclure cette thèse, des réflexions émergent de la combinaison des résultats des deux études, des limites globales de la thèse ainsi que des avenues de recherche futures sur le coaching sont proposées.

Contributions et réflexions émergentes

La présente recherche doctorale a apporté plusieurs contributions à l'avancement des connaissances dans la littérature portant sur le coaching, notamment aux plans théorique et pratique. Au-delà des éléments précédemment abordés dans les deux articles scientifiques, l'ensemble des résultats issus de cette thèse permet de soulever des pistes de réflexion et des contributions communes, dignes d'être mentionnées.

Contributions théoriques. En s'inscrivant dans la suite de travaux de plusieurs chercheuses et chercheurs (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Diermann, 2021 ; Pandolfi, 2020 ; Theeboom, et al., 2014), cette thèse fait avancer les connaissances par rapport aux antécédents des effets du coaching, en focalisant son attention sur l'importance des facteurs organisationnels, spécifiquement, mais également en tenant compte de la nature systémique du coaching en s'intéressant à l'interaction de ces antécédents.

Article 1. D'une part, le premier article a proposé et partiellement validé un modèle systémique permettant d'approfondir la compréhension de l'interaction entre divers types de variables, soit des variables individuelle, relationnelle et organisationnelle, en testant leur effet sur une variable d'intérêt en coaching. Cette recherche compte parmi les premiers efforts empiriques à étudier l'interaction entre divers types de déterminants, une piste proposée par plusieurs auteurs (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Bozer & Jones, 2018) et est cohérente avec la relation triangulaire particulière existant entre les parties prenantes d'une démarche de coaching (la

personne coach, l'individu coaché et l'organisation; Pandolfi, 2020). La validation du modèle proposé, en tenant compte de la contribution unique de plusieurs variables et de leur interaction, a permis d'expliquer un pourcentage de variance supplémentaire des effets du coaching. À cet égard, il a été montré que la contribution individuelle des variables examinées (difficultés de régulation émotionnelle, alliance de travail, soutien managérial et de l'emploi) était importante pour expliquer les effets du coaching, mais qu'ensemble, l'effet combiné de ces éléments était encore plus substantiel. Le caractère systémique du processus de coaching et la nécessité d'impliquer plusieurs parties prenantes dans cette démarche ont donc été soulevés dans cette recherche.

Les résultats du premier article ont permis de bonifier et renforcer les connaissances sur une variable dépendante connue en coaching, soit le SEP (Bozer & Jones, 2018). Qui plus est, cette étude a permis d'élargir la compréhension et le réseau d'antécédents du SEP en contexte de coaching, spécifiquement à une compétence travaillée dans la démarche, soit la capacité à bâtir des relations collaboratives. À partir de fondements théoriques ancrés dans les travaux de la théorie sociocognitive (Bandura, 1986), cet article a démontré la pertinence de s'intéresser à des modèles qui incluent des effets d'interaction, en contexte de coaching, orientant par le fait même les études futures. Ainsi, la théorie sociocognitive de Bandura (1986) a reçu un appui empirique supplémentaire en contexte de coaching, l'impact de diverses variables a été découvert ou confirmé sur les effets du coaching. Cette recherche marque donc plusieurs avancées significatives dans la littérature du coaching.

Article 2. D'autre part, avec la rédaction du second article, plusieurs importants facteurs organisationnels contribuant à la démarche de coaching ont été ressortis, rassemblés et regroupés à partir de la littérature scientifique et pratique existante en coaching. Tel que mentionné dans

l'introduction de cette thèse, les résultats significatifs obtenus dans le premier article sur les variables appartenant au contexte organisationnel ont mis en lumière l'importance de poursuivre l'exploration de ce type de variables pouvant influencer une démarche de coaching. En creusant davantage ces dernières, il a été remarqué que leur influence sur le processus de coaching était encore peu connue, un point qui a été soulevé par certaines et certains (p. ex., Diermann, 2021 ; Pandolfi, 2020). Lorsque les variables organisationnelles étaient incluses dans les études, il a aussi été constaté que les mêmes étaient utilisées (p. ex., soutien managérial ; Bozer & Jones, 2018 ; Samson, 2020). Bien que certaines variables organisationnelles aient été testées et ont montré leur effet sur le processus de coaching, mais leur étude est encore à ses balbutiements.

Ces manquements dans la littérature sur le coaching individuel en milieu de travail ont donc renforcé l'importance d'explorer et de mieux comprendre les variables organisationnelles pouvant avoir un impact sur cette méthode de développement. À la connaissance de l'auteure, la *scoping study* réalisée, centrée sur les antécédents organisationnels, marque une première dans l'étude du coaching. En effet, cette étude a répertorié l'ensemble des variables organisationnelles testées à ce jour. La réalisation de cette *scoping study* franchit un important pas dans (1) l'avancement des connaissances relatives aux facteurs organisationnels influençant les effets d'une démarche de coaching et (2) l'imbrication des savoirs empiriques, théoriques et pratiques sur les variables propres à l'organisation liées au coaching.

Contributions pratiques. Outre les apports théoriques, cet exercice doctoral implique plusieurs contributions pour la pratique du coaching.

Article 1. Dans le premier article, des leviers sont fournis aux personnes coachs, coachées et aux organisations pour favoriser les effets du coaching. Parmi les pistes à proposer à la ou au

coaché, la relation trouvée entre les difficultés de régulation émotionnelle et le SEP-BRC montre l'importance de trouver des mécanismes pouvant l'aider à se réguler adéquatement (p. ex., la pleine conscience et la résolution de problèmes ; Naragon-Gainey et al., 2017) lui permettant de reconnaître ses émotions et de structurer ses actions. Aussi, comme les résultats le montrent, le soutien managérial pourrait avoir un effet atténuant sur les difficultés à se réguler et être directement lié à un meilleur SEP. Ainsi, la ou le coaché gagnerait à prendre la responsabilité de chercher activement le soutien de sa ou son gestionnaire notamment en lui demandant de l'aide et de la rétroaction pour favoriser son SEP et atténuer l'impact de difficultés de régulation émotionnelle potentielles. L'instauration d'un système de rétroaction formelle (p. ex., dans le cadre des rencontres tripartites de coaching ; Guimond, 2010 ; Lai & Smith, 2019) et informelle (p. ex. souligner un bon coup spontanément) pourrait soutenir la personne coachée dans ses efforts en apaisant celle qui aurait de la difficulté à se réguler en ajoutant des leviers pour que son processus de coaching se déroule bien. Enfin, une dernière piste pouvant être entreprise par la personne coachée pourrait être de travailler, si possible, vers un objectif de coaching visant la régulation des émotions (p. ex., un coaching intégrant ce genre d'objectif aux objectifs professionnels) pour en diminuer l'impact sur son SEP.

Pour les pistes à proposer à la personne coach, cette dernière a intérêt à travailler sur l'établissement d'une alliance de travail de qualité avec l'individu coaché dès le début de la démarche de coaching. Pour ce faire, la personne coach pourrait s'assurer de bien démontrer ses compétences interpersonnelles à l'individu coaché (Graßmann & Schermuly, 2020), par exemple en lui démontrant de l'empathie, de la sensibilité et de la chaleur, ainsi qu'en étant humble en ce qui a trait à ses propres compétences (Nissen-Lie et al., 2010), renforçant ainsi la perception de

crédibilité et de lien entre les deux parties. La personne coach, dans sa part de responsabilité, peut aussi s'assurer, avant le début du processus, que la ou le coaché reçoive le soutien nécessaire de sa ou son gestionnaire, particulièrement si l'individu coaché présente des difficultés au niveau de sa régulation émotionnelle (p. ex., influencer l'organisation à instaurer des rencontres tripartites ; Melançon, 2018), et de son emploi (p. ex, vérifier que le poste est conçu pour promouvoir son développement professionnel et valorise l'innovation ; Tracey & Tews, 2005) pour favoriser le SEP de la personne coachée et la durabilité des apprentissages faits en coaching.

Pour les pistes à proposer à l'organisation, les résultats obtenus indiquent qu'elles ont une responsabilité pour favoriser les effets du coaching. Spécifiquement, les résultats montrent que l'organisation doit s'assurer que la ou le coaché soit supporté à la fois par sa ou son gestionnaire et par son emploi. En premier lieu, les organisations pourraient encourager les supérieures et supérieurs des personnes coachées à supporter leur développement professionnel (p. ex., en reconnaissant leurs efforts et leur travail; Khan & Khan, 2022). Les comportements encouragés pourraient être transmis par une communication à l'ensemble des gestionnaires, en leur fournissant une formation à ce sujet ou à plus grande échelle, en amorçant un changement de culture vers une approche de coaching à travers l'ensemble de l'organisation (Riddle, 2018). Ceci permettrait l'initiation d'une mise en place des éléments identifiés comme contribuant aux effets du coaching dans l'organisation. En second lieu, l'organisation doit s'assurer que le poste des gens qui prennent part à du coaching soutienne l'actualisation de leur plein potentiel. En effet, le poste de l'individu coaché doit lui permettre d'exprimer sa créativité et son innovation (p. ex., culture de flexibilité, de tolérance à l'erreur ; Khan & Khan 2022). L'organisation peut finalement veiller à ce que l'emploi qu'occupe l'individu coaché présente assez d'opportunités pour qu'il applique ses

apprentissages au travail (Pandolfi, 2020), par exemple en libérant du temps pour mettre ses nouveaux acquis en pratique.

Si ce type de recommandation est mis en place, les trois parties prenantes d'une démarche de coaching, soit les personnes coachées, coachs et les organisations, pourront être responsabilisées et favoriser les effets du coaching, plus spécifiquement le SEP-BRC de l'individu coaché. Les pistes proposées permettraient la contribution individuelle de chacune des parties à la démarche de coaching, mais également l'interaction de leurs différentes contributions, qui, selon les résultats obtenus, expliqueraient une plus grande part des effets du coaching.

Article 2. La *scoping study* se focalise davantage sur la responsabilité spécifique de l'organisation, parfois négligée dans la démarche de coaching (Pandolfi, 2020). Les résultats obtenus renseignent l'organisation sur sa part de responsabilité à assumer dans la mise en place de facteurs de succès pour maximiser les effets du coaching. Les suggestions pratiques issues de cette seconde étude sont présentées en continuant avec les niveaux micro, méso et macro. Il est suggéré que le niveau micro soit le premier niveau à entreprendre, car il est plus facile de contrôler le changement de premier ordre, c'est-à-dire un niveau de changement impliquant des ajustements et des améliorations dans une ou quelques dimensions organisationnelles, que de gérer le changement de second niveau, qui réfèrent à une transformation des valeurs, de culture ou de structure organisationnelle (Kezar, 2001).

Pour débiter avec le niveau micro, les résultats obtenus permettent de fournir aux personnes coachs et aux organisations une liste de contrôle des exigences et conditions de succès à obtenir avant de s'engager dans un processus de coaching. Cette liste peut être divisée en trois catégories, c'est-à-dire les conditions à assurer avant le coaching, pendant le coaching et après le

coaching. En ce qui concerne les conditions à mettre en place avant le coaching, les résultats montrent l'importance d'avoir un cadre de préparation, notamment en s'assurant que l'individu coaché a le choix de son coach (p. ex. : Herries Trevillon, 2018), que le coaching est offert avec l'intention d'aider plutôt que de nuire au développement (p. ex. : Treadway, 2013) et que les objectifs des parties prenantes au processus de coaching concordent (ex. : McKenna & Davis, 2009). Pendant le coaching, les résultats obtenus renforcent l'importance d'obtenir du soutien de la part de la personne gestionnaire, des pairs et de l'organisation (p. ex. Bozer & Jones, 2018 ; Williams, 2017 ; Joo, 2005), d'assurer une attitude positive et ouverte à l'égard du changement (p. ex., Carter et al., 2017) chez les personnes qui entourent la personne coachée, ainsi que de fournir des occasions d'appliquer les comportements appris au travail (p. ex. Diermann, 2021). Enfin, après le coaching, une évaluation des progrès de l'individu coaché ainsi que de l'impact du processus sur l'organisation est recommandée (p. ex., Rekalde et al., 2015) et l'établissement d'un plan pour poursuivre le développement de la ou du coaché.e est suggéré (The Executive Coaching Forum, 2015). La mise en place de ces conditions pourrait favoriser, chez l'individu coaché, une augmentation de la performance au travail (Grover & Furnham, 2016), un meilleur transfert des connaissances (Stewart et al., 2008) et une plus grande confiance en ses capacités (Baron & Morin, 2010).

Lorsque les conditions du niveau micro ont été mises en place, le niveau méso peut être initié. Pour ce faire, l'engagement de toutes les parties prenantes clés dans le processus de coaching doit être obtenu pour stimuler le succès du coaching. La *scoping study* a également montré que les organisations doivent s'assurer que les coachées et coachés soient soutenus (p. ex., Carter et al., 2017), notamment par la direction, les gestionnaires et les pairs. Contrairement au niveau micro,

où ces différents types de soutien devaient être accessibles, le niveau méso vise à trouver un moyen de les faciliter. L'implication et l'engagement des parties prenantes clés dans le processus de coaching peuvent être obtenus notamment en organisant et en fournissant une structure pour le système de soutien (p. ex., en leur permettant d'avoir une influence sur le processus, en mettant en place un programme de récompense pour le soutien des individus coachés ; Gilley et al., 2009). Également, le fait d'encourager les bonnes personnes à soutenir les coachées et coachés peut être un moyen permettant d'apporter un soutien adéquat. Par exemple, les personnes ayant une grande capacité à motiver (c'est-à-dire en communiquant efficacement ou en répondant aux besoins et questions émises; Gilley et al., 2009) et les gestionnaires qui ont de l'expérience en lien avec le besoin de développement (LePine & Van Dyne, 2001) seraient des individus adéquats auprès desquels demander du soutien.

En tout dernier, il est suggéré que l'organisation s'attaque au niveau macro. Pour remplir les conditions de ce troisième niveau, la culture de l'organisation (p. ex., ICF & HCI, 2019) et ses membres pourraient prendre un virage pro-développement et promouvoir l'ouverture au changement et l'innovation. Le coaching pourrait également être incorporé dans la stratégie organisationnelle et dans le travail quotidien de toutes et tous (p. ex., Pandolfi, 2020), être accessible, avoir un sens et un objectif clair pour tous (p. ex., Ferrazzi, 2015). Enfin, les membres devraient se sentir psychologiquement en sécurité dans l'organisation, notamment en ayant des possibilités d'expérimenter de nouvelles compétences en toute confiance (p. ex., Ballinger, 2000), et en ayant une ouverture à la rétroaction (p. ex., Luthans & Peterson, 2003). Pour atteindre ces étapes finales, il est suggéré de mettre en place un changement de culture organisationnelle (voir Willis et al., 2016).

Contributions globales. Globalement, cette thèse visait à inciter les chercheur.e.s, les praticien.ne.s et les organisations à adopter un regard plus systémique du processus de coaching. Les résultats obtenus soutiennent que le coaching n'est pas un processus isolé qui doit se dérouler uniquement entre une personne coach et sa ou son client. Le coaching étant une démarche comprenant l'interaction de plusieurs parties prenantes et étant ancré dans l'organisation (Athanasopoulou & Dopson, 2018), cette dernière se doit d'assumer, elle aussi, sa part de responsabilité pour favoriser les démarches de coaching.

Bref, les effets d'interaction entre les variables individuelles, relationnelles et organisationnelles expliquant une plus grande partie des effets du coaching, le caractère systémique du coaching ainsi que l'implication particulièrement importante de l'organisation dans ce processus sont trois conclusions significatives de cette thèse. Une contribution centrale de cette recherche doctorale a d'ailleurs été d'attirer le regard des personnes chercheuses et praticiennes sur les facteurs organisationnels liés au coaching, qui nécessitent qu'une attention supplémentaire leur soit accordée, dans le futur.

Limites globales de la thèse et idées pour y pallier

Les résultats et constats obtenus dans le cadre de cette recherche doctorale doivent être interprétés en tenant compte de certaines limites. Les limites aux plans méthodologique, conceptuel et de l'architecture des deux études réalisées seront évoquées ci-dessous.

Limites méthodologiques. Au niveau de la première étude réalisée, la taille de l'échantillon constituait une limite à la puissance statistique. Précisément, malgré le fait que plusieurs auteurs (p. ex., Kline, 2011) recommandent un échantillon de 200 participants pour effectuer des modélisations par équation structurelles, le grand nombre de paramètres dans le

modèle théorique proposé a limité la présence de variables latentes testées et les analyses ont dû être faites sur des variables observées, à l'exception du SEP-BRC. L'étude de ce modèle dans un plus grand échantillon, en employant des variables latentes, permettrait de tenir compte de l'erreur résiduelle de l'ensemble des construits, et de détecter la présence de petits effets, sensibles à la taille de l'échantillon, serait mieux adaptée à cette étude (Kline, 2011). Ceci permettrait d'écarter les hypothèses que les liens non significatifs le sont réellement et ne sont pas dus à un manque de puissance statistique, par exemple. Également, toutes données récoltées sont des mesures autorapportées, ce qui augmente le risque de biais de variance commune (Podsakoff, 2012). Les recherches futures gagneraient à utiliser des mesures plus objectives, par exemple une mesure de l'application de la compétence développée en coaching, diminuant ainsi ce type de biais.

Concernant le second article, il est possible que l'ensemble des écrits associés aux antécédents organisationnels des effets du coaching présents dans la littérature n'ait pas été identifié, malgré les tentatives d'être aussi exhaustif que possible. En raison des ressources limitées, neuf termes de recherche, en anglais et en français, ont été inclus dans le processus de recherche. Or, il est possible que d'autres termes existent également, dans d'autres langues, par exemple, ce qui peut avoir limité le nombre d'articles pertinents ressorti. En outre, il semble y avoir peu de consensus concernant les termes relatifs au coaching (p. ex., coaching professionnel, coaching exécutif), il est donc possible que des informations pertinentes aient été manquées si certains termes n'ont pas été pris en considération. Également, de par sa popularité et son plus grand bassin de littérature disponible, seul le coaching individuel a été examiné, mais le coaching de groupe et d'équipe pourraient présenter d'autres antécédents organisationnels importants. Bien que le second article ait inclus de multiples bases de données provenant de diverses disciplines

dans sa recherche, la stratégie de recherche globale peut potentiellement avoir été biaisée en faveur de la psychologie du travail et des organisations, considérant la formation des auteures. D'autres domaines, tels que le marketing et la gestion des ressources humaines, gagneraient à ajouter des termes de recherche et des bases de données jugées pertinentes afin d'inclure autant de littérature que possible sur l'efficacité du coaching. Enfin, une sixième étape, facultative dans le cadre d'Arksey et O'Malley (2005), soit l'exercice de consultation pour confirmer les résultats obtenus, n'a pas été réalisée en raison d'un manque de ressources. Les recherches futures pourraient bénéficier de l'ajout de cette étape finale afin de renforcer la validité écologique des résultats.

Limites conceptuelles. Concernant l'étude 1, le SEP-BRC a uniquement été testé lors de la dernière séance de coaching, et donc il n'a pas été testé avant le début de cette intervention. Autrement dit, son effet n'a pas pu être contrôlé dans le cadre de cette première recherche. Si cette étude a servi de base pour montrer la pertinence d'investir dans des devis plus complexes, les études futures gagneraient aussi à mesurer cette variable avant que l'individu coaché entame son processus, permettant ainsi de déterminer si les antécédents proposés continuent d'expliquer le SEP-BRC, lorsque contrôlés. Similairement, seul le point de vue de la personne coachée a été pris en considération dans la mesure de l'alliance de travail. Bien que celle-ci s'établît entre deux parties, la perspective de la personne coach n'a pas été prise en considération. Compte tenu des ressources limitées de cette recherche, recueillir le point de vue de l'individu coaché représentait le choix le plus réaliste pour cette étude. Des devis futurs, ayant accès à davantage de ressources, pourraient enrichir la compréhension du SEP comme effet du coaching en étudiant l'alliance de travail en fonction d'une double perspective : celle des personnes coach et coachée, venant ainsi

triangler les perceptions de plusieurs parties. L'étude de ces deux points de vue permettrait de vérifier si l'alliance a toujours un effet sur le SEP-BRC de la personne coachée.

Concernant l'étude 2, il semble que la façon de déterminer l'efficacité du coaching varie d'une étude à l'autre. Cette absence de standard de la mesure de l'efficacité du coaching pourrait nuire à trouver les réels antécédents de ce construit. Ainsi, afin de ne pas éliminer d'importants antécédents organisationnels, tous les effets trouvés ont été inclus, mais les futures recherches sur le coaching gagneraient à clarifier ce qui est entendu par *effets du coaching*. Ensuite, les catégorisations proposées dans cet article peuvent être critiquées, bien qu'il s'agisse d'une première proposition de regroupement. La méthode suivie pour le regroupement des catégories et sous-catégories était toutefois rigoureuse, et un accord inter-juges a été atteint entre les chercheuses. Afin de renforcer cette proposition, la communauté scientifique est invitée à modifier et à proposer une version améliorée de ces catégories. Finalement, le nombre de chercheuses impliquées dans la seconde étude peut constituer une limite. L'accord inter-juge étant plus facilement atteint avec un nombre limité de chercheuses (Gwet, 2014), il pourrait être intéressant de reproduire un tel devis avec un plus grand nombre de chercheuses et chercheurs.

Pour terminer : avenues de recherche futures

Le coaching est une méthode de développement professionnel avec une popularité croissante au niveau de la pratique, mais également au niveau de la recherche (Diermann, 2021). Toutefois, diverses avenues de recherche restent à être explorées afin de rattraper la croissance effrénée de l'utilisation de ce processus dans les organisations. À la lumière des constats rapportés, il semble pertinent d'approfondir les connaissances en coaching à trois niveaux nécessitant une

attention supplémentaire : l'étude des interactions, des antécédents organisationnels et des types de coaching émergents.

Malgré les efforts de la présente thèse visant à clarifier la dynamique présente entre les variables individuelles, relationnelles et organisationnelles en coaching, il demeure nécessaire de poursuivre l'investigation des interactions des antécédents en coaching. Notamment, en poursuivant l'étude des variables utilisées dans le modèle théorique présenté dans le premier article, ainsi qu'en intégrant des variables organisationnelles identifiées dans la *scoping study*. À titre d'exemple, l'alignement des parties prenantes et le cadre de préparation/suivi gagneraient à être intégrés à un modèle théorique et à être testés empiriquement, puisque ce sont des variables qui ont davantage été soulevées dans des écrits pratiques. Pour ce qui est des antécédents organisationnels, cette thèse a démontré leur importante influence dans le processus de coaching et invite les chercheuses et chercheurs à en poursuivre leur exploration. D'autres études devront ainsi être menées pour poursuivre l'amélioration des processus de coaching en matière d'influence organisationnelle. Notamment, il pourrait être intéressant de réaliser l'étape six d'Arksey et O'Malley, une étape facultative consistant en la consultation, par des entrevues ou des questionnaires, de personnes coachs pour attester des résultats obtenus dans le cadre de la *scoping study*. Ce procédé pourrait permettre de donner un appui supplémentaire, et potentiellement en faire ressortir de nouveaux. En outre, comme les *scoping studies* sont généralement concoctées avant les revues systématiques et méta-analyses (Grant & Booth, 2009), cette étude est un premier pas pour déployer plus de ressources pour mener ces types de recensions. Des études de cas pourraient aussi être réalisées dans une organisation présentant plusieurs antécédents organisationnels des effets du coaching, ainsi que dans une autre en présentant moins, et les

résultats des processus de coaching pourraient être comparés. Plus précisément, des études pourraient être réalisées dans une organisation où le soutien organisationnel et managérial est présent et qu'une structure pré- et post-coaching est en place, par exemple, et dans une organisation qui ne présente pas de soutien ou de structure pour ses coaché.e.s afin de comparer les effets de leurs processus de coaching. Enfin, la pratique du coaching étant florissante, différentes modalités de coaching apparaissent dans la pratique, autres que le coaching professionnel individuel. À titre d'exemple, le coaching de groupe et le coaching d'équipe sont deux types de coaching qui gagnent en popularité dans les organisations. Il serait intéressant de vérifier si les mêmes principes et facteurs de succès s'appliquent à ces types de coaching qu'au coaching individuel.

Conclusion

Cette thèse a permis l'émergence de nouvelles connaissances sur une diversité d'antécédents des effets du coaching, en mettant une emphase particulière sur leur interaction et sur les facteurs organisationnels. La croyance que le coaching fonctionne était déjà répandue dans le monde du travail et, plus récemment, a été empiriquement soutenue (p. ex., Athanasopoulou & Dopson, 2018 ; Bozer & Jones, 2018 ; de Haan et al., 2020 ; Diermann, 2021 ; Jones et al., 2016 ; Rekalde et al., 2015 ; Pandolfi, 2020). Cette production de fin d'études offre un pas de plus vers la compréhension de certaines variables individuelles, relationnelles et organisationnelles sur les effets du coaching. Les résultats obtenus appellent à poursuivre l'exploration, entre autres, de l'interaction des variables clés en coaching, des facteurs organisationnels influents et des différentes modalités de coaching favorables au développement professionnel par le coaching. Certes, un grand travail doit encore être effectué, mais des avancées significatives ont déjà été réalisées : la recherche du coaching semble être sur la bonne voie.

Références

- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Ballinger, M. S. (2000). *Participant self-perceptions about the causes of behavior change from a program of executive coaching*. Capella University, Minneapolis.
- Bozer, G., & Jones, R. (2018) Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361, DOI: 10.1080/1359432X.2018.1446946
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M., & Hay, R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 73-91.
- de Haan, E., Moly, J., & Nilsson, V. O. (2020). New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 155-167. <https://doi.org/10.1037/cpb0000175>
- Diermann, I. (2021). *What Do Coaches Actually Do? A Context-Sensitive Approach to Workplace Coaching*. University of Kassel, Kassel.
- Ellinger, A. E., Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B., & Richey Jr, R. G. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 353-366. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.01.002>
- Ferrazzi, K. (2015). 7 Ways to Improve Employee Development Programs. *Harvard Business Review*.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2020). Understanding what drives the coaching working alliance: A systematic literature review and meta-analytic examination. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 99–118.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information and Libraries Journal* 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.
- Guimond, R. (2010). L'acquisition des habiletés de coaching de gestionnaires comme levier de changement culturel : le cas d'une grande entreprise manufacturière. *Gestion* 35(1), 56-60. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0056>
- Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics, LLC.

- Herries Trevillion, F. M. (2018). Executive Coaching Outcomes: An investigation into leadership development using five dyadic case studies illustrating the impact of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12. DOI: 10.24384/000542
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, 4(4), 462-488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Kezar, A. (2001). Investigating organizational fit in a participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 85-101. <https://doi.org/10.1080/13600800020047261>
- Khan, N.A. & Khan, A.N. (2022). Exploring the impact of abusive supervision on employee' voice behavior in Chinese construction industry: a moderated mediation analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(8), 3051-3071. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2020-0829>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd ed.* Guilford Press, New York.
- Lai, Y.-L. & Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: an integrated literature review", *Journal of Work-Applied Management*, 11(2),143-164. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0017>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management* 42(3), 243-256. <https://doi.org/10.1002/hrm.10083>
- Mageau, G., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: a motivational model. *Journal of sports sciences*, 21, 883–904. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244-260. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Melançon, I. (2018). La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe. HEC Montréal, Montréal.
- Naragon-Gainey, K., McMahon, T. P., & Chacko, T. P. (2017). The structure of common emotion regulation strategies: A meta-analytic examination. *Psychological Bulletin*, 143(4), 384–427. <https://doi.org/10.1037/bul0000093>
- Nissen-Lie, H., Monsen, J. T., & Rønnestad, M. H. (2010) Therapist predictors of early patient-rated working alliance: A multilevel approach. *Psychotherapy Research*, 20(6), 627-646. DOI: 10.1080/10503307.2010.497633
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6-30.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569. DOI: 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>
- Riddle, D. (2018). Truth and Courage: Implementing a Coaching Culture with Better Conversations Every Day. *Center for creative leadership*.
- Samson, I. (2020). *Sentiment d'efficacité personnelle à la suite d'une démarche de coaching : effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques au travail et du soutien du superviseur*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- The Executive coaching forum. (2015). *The Executive Coaching Handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership (6th ed.)*. 71p.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational research methods*, 8(4), 353-374. <https://doi.org/10.1177/1094428105280055>
- Treadway, C. R. (2013). *Executive leadership coaching: Factors creating effective engagement*. Capella University, Minneapolis.
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., et al. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169, 467-473. DOI: 10.7326/M18-0850
- Williams, P. (2003). The potential perils of personal issues in coaching the continuing debate: Therapy or coaching? What every coach must know. *International Journal of Coaching in Organizations*, 2(2), 21-30.
- Willis, C.D., Saul, J., Bevan, H., Scheirer, M.A., Best, A., Greenhalgh, T., Mannion, R., Cornelissen, E., Howland, D., Jenkins, E. & Bitz, J. (2016). Sustaining organizational culture change in health systems. *Journal of Health Organization and Management*, 30(1), 2-30. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2014-0117>

Annexe 1 : Formulaires et certificats utilisés dans le cadre de l'article 1

Certificat Éthique



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Numéro du projet : 2016-53

Titre du projet : Étude de l'efficacité de deux modalités de coaching exécutif et examen de certains de ses déterminants

Projet subventionné Projet non subventionné Projet de maîtrise ou de doctorat

Organisme subventionnaire : MITACS

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :

Nom de la directrice ou du directeur :

Nom du ou de la responsable : Marie Malo

DÉCISION : Favorable Unanime Majoritaire
 Défavorable Unanime Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois 1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

Formulaire d'information et de consentement

Le présent document vous renseigne sur les modalités du projet de recherche-action. En répondant au questionnaire qui suit, vous consentez à y participer. Pour vos dossiers, vous pourrez télécharger et imprimer une copie complète du présent formulaire.

Titre du projet

Projet de recherche-action portant sur l'étude de l'efficacité de deux modalités de coaching et examen de certains de ses déterminants

Personnes responsables du projet

Le projet sera réalisé sous la direction de Marie Malo, psychologue et professeure au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. L'équipe de recherche sera également composée des professeurs Francine Roy, Olivier Laverdière et Jean Descôteaux, d'assistants de recherche, dont les doctorantes Geneviève Caron, Émylie Cossette, Myriam H. Bergeron, Laetitia Larouche et Irène Samson, la stagiaire postdoctorale Katia Nelson, ainsi que des auxiliaires de recherche Thomas Aubin et Véronique Lachance.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre la responsable du projet aux coordonnées suivantes :

Marie Malo : Tél. : (819) 821-8000, poste 65950
 1-800-267-8337, poste 65950 (sans frais)
 Courriel : Marie.Malo@usherbrooke.ca

Financement du projet de recherche

Pour mener à bien ce projet de recherche, l'équipe de recherche a reçu des fonds de l'organisme Mitacs et de votre organisation. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à la réalisation du projet.

Objectif du projet

L'objectif du présent projet est de tester l'efficacité de deux modalités d'intervention de coaching (c'est-à-dire en face à face et en e-coaching) et de faire l'examen de certains de ses déterminants.

Raison et nature de la participation

Avec votre consentement, les séances de coaching seront filmées et vous serez invité(e) à participer à la passation de questionnaires en ligne (environ 10 minutes par passation). La passation de questionnaires se fera sur votre temps de travail, principalement à la fin des séances de coaching.

Avantages pouvant découler de la participation

Pour souligner votre participation à ce projet de recherche, vous recevrez un rapport personnalisé
 préparé avant
 l'arrivée à



l'avancement des connaissances entourant les interventions en développement des compétences de leadership.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Certaines questions dans les questionnaires pourraient vous amener à réfléchir sur votre expérience de travail, ce qui pourrait faire vivre des émotions moins agréables. Dans le cas où ces effets se produiraient et que le besoin d'en discuter se fait sentir, n'hésitez pas à en parler à votre coach ou à contacter la chercheuse responsable de la recherche. Les coachs impliquées dans le projet sont préparées à ce genre d'éventualité et pourront ajuster leur intervention en conséquence. Elles vous référeront vers des ressources appropriées au besoin. Si vous souhaitez obtenir plus de soutien, nous vous invitons à consulter les références suivantes :

Ordre des psychologues du Québec
 Tél. : 1-800-363-2644
 Site Internet : <http://www.ordrepsy.ca>

Tel-Aide : ligne d'écoute gratuite
 Tél. : 514-935-1101

Le temps requis pour remplir les questionnaires pourrait être perçu comme un inconvénient par certains participants. Ces différentes activités seront réalisées sur le lieu du travail lors des heures de travail.

Nous souhaitons vous aviser que nous avons conclu une entente avec le représentant de votre employeur pour veiller à ce que les données de la présente recherche ne seront pas utilisées pour documenter une preuve visant à résoudre un litige en matière de relations de travail. Ceci fait en sorte que les informations recueillies seront uniquement utilisées aux fins de la recherche selon les paramètres décrits dans ce formulaire.

Compensations financières

Aucune compensation financière ne vous sera remise suivant votre participant.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d'y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents vidéo ou écrits vous concernant soient détruits? Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision en formulant une demande par courriel à la chercheuse principale.



Confidentialité, partage, surveillance et publications

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront **confidentiels**. Les données seront recueillies au moyen du logiciel en ligne SurveyMonkey. Cette plate-forme Web utilise des niveaux élevés de sécurité. Les informations concernant les mesures de sécurité peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://fr.surveymonkey.com/mp/policy/security>.

La chercheuse principale de l'étude ainsi que son équipe de recherche utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire de consentement. Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques et diffusées dans des communications scientifiques. **Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra de vous identifier.** De plus, les données utilisées par les chercheurs seront protégées par un mot de passe en tout temps.

Mise en banque des données

Si vous y consentez, les données recueillies dans cette recherche et rendues anonymes seront migrées vers une banque de données intitulée « Développement des compétences professionnelles » qui sera éventuellement constituée pour conduire d'autres recherches sur une thématique étroitement liée à ce projet. Cette banque de données sera sous la responsabilité de la professeure Marie Malo et le Comité d'éthique de la recherche — Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke aura préalablement approuvé son cadre de gestion. Cette banque de données sera conservée sur le poste informatique sécurisé par un mot de passe de la chercheuse. Les données de recherche y seront conservées tant et aussi longtemps que le responsable de la banque pourra en assurer la bonne gestion. Les projets de recherche utilisant des données provenant de cette banque seront approuvés par le comité d'éthique de la recherche — Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

Acceptez-vous que des données de recherche **rendues anonymes** soient mises en banque pour des recherches futures portant sur une thématique reliée au présent projet ?

Oui Non

Enregistrement vidéo

Avec votre consentement, les séances de coaching peuvent être enregistrées et filmées. Chaque enregistrement sera protégé par un mot de passe et hébergé sur le serveur sécurisé de l'Université de Sherbrooke. Nous aimerions pouvoir utiliser ces enregistrements, avec votre permission, à des fins de formation ou de productions scientifiques.

Il n'est cependant pas obligatoire de consentir à ce volet pour participer au présent projet.
ts à des fin



Oui Non

Nous autorisez-vous à utiliser vos enregistrements à des fins de productions scientifiques ?

Oui Non

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines

Le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations en communiquant avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines : 819-821-8000 (1-800-267-8337) poste 62644, ou par courriel à : cer_lsh@USherbrooke.ca.

Déclaration de responsabilité

Moi, Marie Malo, chercheuse principale de l'étude, déclare que mon équipe de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Consentement éclairé

Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire de consentement associé à ce projet de recherche. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. En cliquant sur le bouton « Suivant », je consens à participer à ce projet de recherche.

Annexe 2 : Mesures utilisées dans le cadre de l'article 1

Questions sociodémographiques

Pas du tout confortable			Moyennement confortable			Tout à fait confortable
1	2	3	4	5	6	7

Item	Ancrage						
1. Avant de commencer la démarche de coaching, quel était votre niveau de confort à utiliser des outils informatiques	1	2	3	4	5	6	7

2. Quel âge avez-vous?
3. Quel est le plus haut niveau d'études que vous ayez atteint?
 - Diplôme d'études primaires
 - Diplôme d'études secondaires
 - Diplôme d'études professionnelles
 - Attestation d'études collégiales
 - Diplôme d'études collégiales
 - Baccalauréat
 - Maîtrise
 - Doctorat
 - Je préfère ne pas répondre
4. Depuis combien de temps relevez-vous de votre superviseur immédiat actuel? (en chiffre; p. ex., pour répondre 6 mois, veuillez indiquer 0.5; pour répondre 12 années et trois mois, veuillez indiquer 12.25)
5. Êtes-vous régulièrement en contact avec votre superviseur immédiat actuel?
 - Moins d'une fois par mois ou jamais
 - Une ou deux fois par mois
 - Une ou deux fois par semaine
 - Une ou deux fois par jours
 - Plusieurs fois par jour
6. Combien d'heures travaillez-vous par semaine? _____
7. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation ? (en chiffre; p. ex., pour répondre 6 mois, veuillez indiquer 0,5; pour répondre 12 années et trois mois, veuillez indiquer 12,25) _____

8. Depuis combien d'années faites-vous le travail que vous effectuez présentement ? (en chiffre; p. ex., pour répondre 6 mois, veuillez indiquer 0,5; pour répondre 12 années et trois mois, veuillez indiquer 12,25) _____

Mesure des difficultés de régulation émotionnelle

Jamais	Presque jamais	Rarement	Parfois	Fréquemment	Presque toujours	Toujours
1	2	3	4	5	6	7

Item		Ancrage						
1.	Je comprends bien mes sentiments.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Je fais attention à ce que je ressens.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Les expériences émotionnelles me submergent et sont incontrôlables.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Je n'ai aucune idée concernant comment je me sens.	1	2	3	4	5	6	7
5.	J'ai des difficultés à donner un sens à mes sentiments.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Je fais attention à mes sentiments.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Je sais exactement comment je me sens.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je prends garde à ce que je ressens.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Je suis déconcerté(e) par ce que je ressens.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Quand je suis contrarié(e), je prends en compte cette émotion.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Quand je suis contrarié(e), le fait de ressentir une telle émotion me met en colère contre moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Quand je suis contrarié(e), je suis embarrassé(e) de ressentir une telle émotion.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Quand je suis contrarié(e), j'ai de la difficulté à terminer un travail.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Quand je suis contrarié(e), je deviens incontrôlable.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Quand je suis contrarié(e), je crois que je vais rester comme ça très longtemps.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Quand je suis contrarié(e), je crois que je vais bientôt me sentir très déprimé(e).	1	2	3	4	5	6	7

17.	Quand je suis contrarié(e), je crois que mes sentiments sont valables et importants.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Quand je suis contrarié(e), j'ai des difficultés à me concentrer sur d'autres choses.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Quand je suis contrarié(e), je me sens incontrôlable.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Quand je suis contrarié(e), je peux continuer à faire des choses.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Quand je suis contrarié(e), j'ai honte de ressentir une telle émotion.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Quand je suis contrarié(e), je sais que je peux trouver un moyen pour enfin aller mieux.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Quand je suis contrarié(e), je me sens désarmé(e).	1	2	3	4	5	6	7
24.	Quand je suis contrarié(e), je sens que je peux garder le contrôle de mes comportements.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Quand je suis contrarié(e), je me sens coupable de ressentir une telle émotion.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Quand je suis contrarié(e), j'ai des difficultés à me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Quand je suis contrarié(e), j'ai des difficultés à contrôler mon comportement.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Quand je suis contrarié(e), je crois qu'il n'y a rien que je puisse faire pour me sentir mieux.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Quand je suis contrarié(e), je m'en veux de ressentir une telle émotion.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Quand je suis contrarié(e), je me sens vraiment mal.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Quand je suis contrarié(e), je pense que me complaire dans ces contrariétés est la seule chose à faire.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Quand je suis contrarié(e), je perds le contrôle de mes comportements.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Quand je suis contrarié(e), j'ai des difficultés à penser à autre chose.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Quand je suis contrarié(e), je prends le temps de découvrir ce que je ressens vraiment.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Quand je suis contrarié(e), cela prend du temps avant que je me sente mieux.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Quand je suis contrarié(e), mes émotions prennent le dessus.	1	2	3	4	5	6	7

Mesure de l'alliance de travail

Fortement désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Vous trouverez ci-dessous des énoncés décrivant divers sentiment ou pensées qu'une personne peut avoir à l'égard de son coach. Veuillez indiquer jusqu'à quel point chaque énoncé décrit la façon dont vous vous sentez ou ce que vous pensez.

Item		Ancrage						
1.	Nous avons établi une bonne compréhension mutuelle quant aux types de changements qui seraient bons pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
2.	J'ai confiance que mon coach est capable de m'aider.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je sens que mon coach m'apprécie.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mon coach et moi avons développé une confiance mutuelle.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mon coach et moi nous entendons sur les étapes à suivre pour améliorer ma situation.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mon coach et moi avons tous deux confiance en l'utilité de nos activités en cours.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nous nous entendons sur ce qui est important à travailler.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je crois que ce que nous faisons pour mon développement est correct.	1	2	3	4	5	6	7
9.	J'ai des doutes à propos de ce que nous essayons d'accomplir lors de nos rencontres.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nous travaillons à l'atteinte de buts sur lesquels nous sommes entendus.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mon coach et moi avons des idées différentes sur ce que sont mes vrais besoins de développement.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Je crois que mon coach m'aime bien.	1	2	3	4	5	6	7

Mesure du climat de transfert

Fortement désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

À partir de l'échelle de réponse allant de 1 à 7 ci-dessous, veuillez indiquer le chiffre qui correspond le mieux à votre réalité **au travail**.

Soutien managérial

Item		Ancrage						
1.	Les superviseurs font preuve de reconnaissance et donnent le crédit aux employés qui appliquent de nouvelles connaissances et compétences dans leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Les superviseurs combinent les besoins de développement personnel et professionnel des employés aux opportunités de formation.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Une pensée indépendante et innovatrice est encouragée par les superviseurs.	1	2	3	4	5	6	7
4.	La haute direction s'attend à une performance de haut niveau en tout temps.	1	2	3	4	5	6	7
5.	La haute direction s'attend au maintien continu de standards élevés d'excellence et de compétence.	1	2	3	4	5	6	7

Soutien de l'emploi

Item		Ancrage						
6.	Il est important dans notre organisation d'obtenir de nouvelles informations sur la façon d'effectuer le travail efficacement.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Les projets sont conçus pour promouvoir le développement personnel.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Apprendre de nouvelles façons d'effectuer le travail est valorisé dans notre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Les projets incluent des opportunités d'apprentissage de nouvelles techniques et procédures pour améliorer la performance.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Il y a une forte croyance que l'apprentissage continu est important pour performer avec succès au travail	1	2	3	4	5	6	7

Soutien de l'organisation

Item		Ancrage						
11.	Le système d'évaluation de la performance prévoit récompenser financièrement l'utilisation de nouvelles connaissances et compétences acquises.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Notre organisation offre d'excellents programmes de formation.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Notre organisation offre aux employés les ressources nécessaires pour acquérir et utiliser de nouvelles connaissances et compétences.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Des récompenses et incitatifs sont offerts pour acquérir et utiliser de nouvelles connaissances et compétences.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Notre organisation offre aux employés les ressources nécessaires pour acquérir et utiliser de nouvelles connaissances et compétences.	1	2	3	4	5	6	7

Mesure du sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives

Cette section du questionnaire vise à mesurer votre **confiance à pouvoir** faire les comportements de la compétence **bâtir des relations collaboratives**. Veuillez indiquer votre niveau de confiance en sélectionnant le chiffre le plus approprié selon l'échelle ci-dessous.

Pas du tout confiant(e)			Moyennement confiant(e)				Tout à fait confiant(e)
1	2	3	4	5	6	7	

Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable de ...

	Item	Ancrage						
1.	Mener régulièrement des rencontres pour tenir les gens informés des projets en cours.	1	2	3	4	5	6	7
2.	M'assurer que l'information soit cascadée.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Poser des questions pour m'assurer de ma propre compréhension de l'information.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Inciter l'équipe à utiliser les forces de tous	1	2	3	4	5	6	7
5.	Amener l'équipe à se consulter pour obtenir des idées complémentaires	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encourager l'équipe à se consulter pour surmonter les obstacles	1	2	3	4	5	6	7
7.	Partager mes apprentissages avec d'autres équipes/départements/usines/corporatif	1	2	3	4	5	6	7
8.	Partager mes ressources (budgétaires, humaines, matérielles, etc.) avec d'autres départements/équipes, lorsque nécessaire	1	2	3	4	5	6	7
9.	Encourager les membres de l'équipe à aller chercher des ressources auprès d'autres équipes/départements/usines/corporatif	1	2	3	4	5	6	7

Annexe 3 : PRISMA-ScR Checklist

Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR) Checklist

SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
TITLE			
Title	1	Identify the report as a scoping review.	
ABSTRACT			
Structured summary	2	Provide a structured summary that includes (as applicable): background, objectives, eligibility criteria, sources of evidence, charting methods, results, and conclusions that relate to the review questions and objectives.	
INTRODUCTION			
Rationale	3	Describe the rationale for the review in the context of what is already known. Explain why the review questions/objectives lend themselves to a scoping review approach.	
Objectives	4	Provide an explicit statement of the questions and objectives being addressed with reference to their key elements (e.g., population or participants, concepts, and context) or other relevant key elements used to conceptualize the review questions and/or objectives.	
METHODS			
Protocol and registration	5	Indicate whether a review protocol exists; state if and where it can be accessed (e.g., a Web address); and if available, provide registration information, including the registration number.	
Eligibility criteria	6	Specify characteristics of the sources of evidence used as eligibility criteria (e.g., years considered, language, and publication status), and provide a rationale.	
Information sources*	7	Describe all information sources in the search (e.g., databases with dates of coverage and contact with authors to identify additional sources), as well as the date the most recent search was executed.	
Search	8	Present the full electronic search strategy for at least 1 database, including any limits used, such that it could be repeated.	
Selection of sources of evidence†	9	State the process for selecting sources of evidence (i.e., screening and eligibility) included in the scoping review.	
Data charting process‡	10	Describe the methods of charting data from the included sources of evidence (e.g., calibrated forms or forms that have been tested by the team before their use, and whether data charting was done independently or in duplicate) and any processes for obtaining and confirming data from investigators.	
Data items	11	List and define all variables for which data were sought and any assumptions and simplifications made.	
Critical appraisal of individual sources of evidence§	12	If done, provide a rationale for conducting a critical appraisal of included sources of evidence; describe the methods used and how this information was used in any data synthesis (if appropriate).	
Synthesis of results	13	Describe the methods of handling and summarizing the data that were charted.	



SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
RESULTS			
Selection of sources of evidence	14	Give numbers of sources of evidence screened, assessed for eligibility, and included in the review, with reasons for exclusions at each stage, ideally using a flow diagram.	
Characteristics of sources of evidence	15	For each source of evidence, present characteristics for which data were charted and provide the citations.	
Critical appraisal within sources of evidence	16	If done, present data on critical appraisal of included sources of evidence (see item 12).	
Results of individual sources of evidence	17	For each included source of evidence, present the relevant data that were charted that relate to the review questions and objectives.	
Synthesis of results	18	Summarize and/or present the charting results as they relate to the review questions and objectives.	
DISCUSSION			
Summary of evidence	19	Summarize the main results (including an overview of concepts, themes, and types of evidence available), link to the review questions and objectives, and consider the relevance to key groups.	
Limitations	20	Discuss the limitations of the scoping review process.	
Conclusions	21	Provide a general interpretation of the results with respect to the review questions and objectives, as well as potential implications and/or next steps.	
FUNDING			
Funding	22	Describe sources of funding for the included sources of evidence, as well as sources of funding for the scoping review. Describe the role of the funders of the scoping review.	

JBI = Joanna Briggs Institute; PRISMA-ScR = Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews.

* Where *sources of evidence* (see second footnote) are compiled from, such as bibliographic databases, social media platforms, and Web sites.

† A more inclusive/heterogeneous term used to account for the different types of evidence or data sources (e.g., quantitative and/or qualitative research, expert opinion, and policy documents) that may be eligible in a scoping review as opposed to only studies. This is not to be confused with *information sources* (see first footnote).

‡ The frameworks by Arksey and O'Malley (6) and Levac and colleagues (7) and the JBI guidance (4, 5) refer to the process of data extraction in a scoping review as data charting.

§ The process of systematically examining research evidence to assess its validity, results, and relevance before using it to inform a decision. This term is used for items 12 and 19 instead of "risk of bias" (which is more applicable to systematic reviews of interventions) to include and acknowledge the various sources of evidence that may be used in a scoping review (e.g., quantitative and/or qualitative research, expert opinion, and policy document).

From: Tricco AC, Lillie E, Zarin W, O'Brien KK, Colquhoun H, Levac D, et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med.* 2018;169:467–473. doi: 10.7326/M18-0850.



Annexe 4 : Instructions de la revue *European Review of Applied Psychology*

La soumission d'un manuscrit implique qu'il ne doit pas avoir été antérieurement publié ou être

L'auteur certifie avoir pris toutes les précautions pour le strict respect du secret professionnel. En

signer un formulaire d'accord pour la publication de données le concernant. Quand un accord a été

d'Helsinki. Ils doivent avoir été soumis, s'ils le requièrent, soit à un comité consultatif de PRB), soit à un comité d'éthique.

Quand un travail a été soumis à l'une de ces institutions, il doit en être fait mention dans le texte

Lien d'intérêts

La revue suit les pratiques internationales relatives aux liens d'intérêts. Toute soumission de
it doit être accompagnée d'une déclaration de lien d'intérêts. Toutes les sources de

Tous les auteurs doivent donc signaler tout lien d'intérêts que pourrait susciter leur travail

Un lien d'intérêts existe quand un auteur et/ou un coauteur a des relations financières ou
personnelles avec d'autres personnes ou organisations qui sont susceptibles d'influencer ses

recherche...). Les principaux liens d'intérêts étant les intérêts financiers, les essais cliniques pour le
compte d'un industriel de la santé, les interventions ponctuelles, les relations familiales...

Au cas où il n'existe aucun lien d'intérêts

fin de manuscrit (avant les références bibliographiques) : L'auteur [Les auteurs] déclare[ent] ne pas
avoir de liens d'intérêts.

existe un (ou plusieurs) lien(s) d'intérêts

l'article, la liste complète de ceux

nitiales de(s) l'auteur(s)

concerné(s) et le nom de l'entreprise associée sont à ajouter à la liste exhaustive figurant ci
des liens d'intérêts potentiels qui sont à déclarer.

C. R., E. L. Intérêts financiers dans l'entreprise Barbot S.A.

Autres activités régulières dans l'entreprise Chups SAS

J.-J. E. Essais cliniques : en qualité d'investigateur principal, coordonnateur ou expérimentateur principal pour RTM SARL

P. L. Essais cliniques : en qualité de co-investigateur, expérimentateur non principal, collaborateur à l'étude pour Light & Co

F. W. Interventions ponctuelles : rapports d'expertise pour EFS Associated

M. D. Interventions ponctuelles : activités de conseil pour SFC

C. G. Conférences : invitations en qualité d'intervenant pour KKS & Son

M. S. Conférences : invitations en qualité d'auditeur (frais de déplacement et d'hébergement pris en charge par une entreprise) pour Régis SA

C.-A. S. Versements substantiels au budget d'une institution dont vous êtes responsable Aphelion

M. F. Proches parents salariés dans les entreprises visées ci-dessus

A.D. L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

Il est recommandé aux auteurs qui ne sont pas de langue maternelle anglaise de faire relire et corriger leur texte par un collègue de langue maternelle anglaise avant de le soumettre. Le texte sera précédé de deux titres et de deux résumés, en français et en anglais, d'environ 10 lignes dactylographiées, indiquant les éléments essentiels du travail, et d'une liste d'au maximum 5 mots clés, en anglais et en français. **Le résumé anglais sera structuré : Introduction/Objective/Method/Results/Conclusion.**

Les auteurs sont encouragés à soumettre leur article par internet, par le système EES (Elsevier Editorial Service)

1. Soumission par internet

Configuration requise

- Pour PC Windows
 - NT4, 2000, XP
 - Internet Explorer 5.5 et suivants
 - Netscape 7 et suivants
 - Firefox 0.9 et suivants
 - Opera 7.51 et suivants
 - Adobe Acrobat Reader 6.0 et suivants (téléchargement gratuit : <http://www.adobe.fr/products/acrobat/readstep2.html>)
- Pour Macintosh
 - 9.x, OS X

- Internet Explorer 5.x et suivants
- Netscape 7 et suivants
- Firefox 1.0 et suivants
- Safari 1.0 et suivants
- Opera 7 et suivants
- Adobe Acrobat Reader 6.0 et suivants (téléchargement gratuit : <http://www.adobe.fr/products/acrobat/readstep2.html>)

Les formats de fichiers textes utilisables sont MS Word et Wordperfect.

Utilisation du système EES en bref

- Le nouvel utilisateur accède à la page d'accueil du site de soumission en ligne de *Revue européenne de psychologie appliquée*, à l'adresse suivante : <http://ees.elsevier.com/ERAP/> et clique sur le bouton « register » dans la liste horizontale de liens figurant en haut de l'écran. L'utilisateur est d'abord invité à indiquer ses prénoms (first name), nom (last name) et adresse e-mail. Puis des informations complémentaires lui sont demandées : titre, mode de contact à privilégier, pays, autre adresse, nom d'utilisateur choisi. Une fois ces informations indiquées, l'utilisateur recevra un mail de confirmation contenant son nom d'utilisateur (username) et son mot de passe (password).
- L'enregistrement ne s'effectue qu'une seule fois lors de la toute première utilisation. À chaque connexion suivante, il suffit de cliquer directement sur « log in » pour s'identifier, de saisir le nom d'utilisateur et le mot de passe puis de cliquer sur le bouton « author login » pour entrer dans le système.
- Une fois identifié et entré dans le système, l'auteur souhaitant soumettre un manuscrit suit le cheminement indiqué pour saisir les différentes informations afférant à la soumission, ainsi que pour télécharger les fichiers de son manuscrit.
- **ATTENTION ! Des fichiers distincts sont nécessaires pour :**

La page de titre : titre de l'article en français et en anglais ; auteurs ; coordonnées complètes. **Ce fichier séparé contenant la page de titre permet de préserver l'anonymat des auteurs en excluant leurs coordonnées du manuscrit sous format PDF.**

Le manuscrit : résumé et mots clés français et anglais ; texte ; références bibliographiques ; tableaux et légendes des tableaux ; légendes des figures. **En aucun cas le fichier du manuscrit ne doit comporter d'information sur le ou les auteur(s) : ni nom, ni adresse postale ou électronique, ni numéro de téléphone.**

- LES FIGURES (schémas, dessins, photos couleur ou noir et blanc) doivent toujours être fournies en fichiers séparés, à raison d'un fichier par figure, ou d'un dossier compressé (zippé) avec un fichier par figure. Les auteurs sont invités à consulter des instructions détaillées concernant l'iconographie à l'adresse suivante : http://france.elsevier.com/html/index.cfm?act=inc&page=pages/author_artworks_instructions_vf.html

Pour tout problème technique, merci de s'adresser à notre service d'aide aux auteurs :
authorsupport@elsevier.com

2. Présentation des manuscrits

2.1. Les manuscrits seront dactylographiés en double interligne, avec des marges suffisantes, chaque page contenant 30 lignes à 60 caractères. La longueur maximale sera de 45 pages dactylographiées, y compris le résumé, les références et les emplacements correspondant aux tableaux et figures.

Le texte doit être aussi clair et concis que possible. Lorsqu'il s'agit de travaux empiriques, il doit comporter une introduction brève mais précise concernant le problème traité, et des paragraphes relatifs à la méthode, aux résultats, à la discussion et aux conclusions.

2.2. Le titre doit être bref. Le nom de l'auteur doit être indiqué sous le titre, suivi du nom de l'institution à laquelle il appartient, et l'adresse de celle-ci.

Lorsqu'il existe des co-auteurs, les institutions et adresses doivent être clairement indiquées. Sauf en cas d'indications contraires, la correspondance et les épreuves seront adressées à l'auteur cité en premier. L'adresse e-mail de l'auteur doit être communiquée, les épreuves étant envoyées par voie électronique.

L'auteur correspondant communiquera également son numéro de téléphone et de fax.

2.3. Les symboles mathématiques doivent être dactylographiés. Les lettres grecques et les symboles inhabituels doivent être identifiés clairement dans la marge. L'auteur devra indiquer les distinctions entre lettres capitales et minuscules, entre la lettre 0 et zéro, entre la lettre 1 et le chiffre un, entre k et kappa.

2.4. Les figures et tableaux générés par ordinateur doivent être une impression originale sur un papier normal. Comme ils seront reproduits photographiquement, pour éviter toute erreur, l'original fourni devra être clairement imprimé. Les figures sont numérotées en chiffres arabes. Leurs légendes doivent être dactylographiées à part. Les inscriptions sur la figure seront réduites le plus possible en transférant le maximum d'indications dans la légende. L'emplacement approximatif de chaque figure sera indiqué dans le texte en écrivant sur une ligne « insérer ici la figure.. »

Pour chaque figure, l'auteur fournira un exemplaire du dessin à la plume ou une reproduction photographique de bonne qualité – en aucun cas une photocopie. L'original aura une taille double de celle qu'aura la reproduction dans la revue. Les lettres dans la figure doivent être dessinées clairement et avoir une taille suffisante pour rester lisibles après réduction de moitié. Les tableaux seront numérotés consécutivement en chiffres romains. Chacun devra comporter un titre. Le contenu ne doit pas être redondant avec les indications du texte ni avec les graphiques.

2.5. Les références bibliographiques

Les normes bibliographiques de l'ERAP sont conformes au Publication manual of the American Psychological Association (6th edition). Les auteurs veilleront particulièrement au respect des normes suivantes :

Article de revue avec un n° DOI

van de Vijver, F., & Tanzer, N. K. (2004). Bias and equivalence in cross-cultural assessment: An overview. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée - European Review of Applied Psychology*, 54, 119-135. doi: [10.1016/j.erap.2003.12.004](https://doi.org/10.1016/j.erap.2003.12.004)

Article non anglophone

Genoud, P. A., Brodard, F., & Reicherts, M. (2009). Facteurs de stress et burnout chez les enseignants de l'école primaire [Stress factors and burnout in elementary school teachers]. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée - European Review of Applied Psychology*, 59, 37-45. doi.org/[10.1016/j.erap.2007.03.001](https://doi.org/10.1016/j.erap.2007.03.001)

Article avec un n° DOI, publié en ligne

Prestwich, A., & Kellar, I. (2013). How can the impact of implementation intentions as a behaviour change intervention be improved? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée - European Review of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: [10.1016/j.erap.2010.03.003](https://doi.org/10.1016/j.erap.2010.03.003)

Numéro spécial d'une revue

Dinet, J., & A. Chevalier A. (Eds). (2012). Recent advances in human information search behavior [Special issue]. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée - European Review of Applied Psychology*, 62(1).

Supplément électronique d'un article de revue

Baurain, C., & Nader-Grosbois, N. (2011). Validation of a method of assessing socioemotional regulation in preschoolers (*Appendix: Coding grid of socio-emotional regulation by sequences*) [Supplemental material]. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée - European Review of Applied Psychology*, 61, 185-194. doi : [10.1016/j.erap.2011.05.007](https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.05.007)

Chapitre dans un livre

Jouffre, S. (2003). The procedures of measure: Questionnaires and scales. In N. Dubois (Ed.). *A sociocognitive approach to social norms* (pp. 70-93). London: Routledge.

Livres

Fisher, R.P., & Geiselman, R.E. (1992). *Memory-enhancing techniques for investigative interviewing: The cognitive interview*. Springfield: Charles C. Thomas.

Livre collectif coordonné par un rédacteur

Bull, R., Valentine, T., & Williamson, T. (Eds). (2009). *Handbook of psychology of investigative interviewing*. Chichester: Wiley.

Présentation orale

Grist, C. & Tredoux, C. (2012, July). *Varying facial similarity with an automated lineup generator*. Paper presented at the 30th International Congress of Psychology. Cape Town, South Africa.

3. Epreuves, tirés à la suite et transfert de droits

Les épreuves sont envoyées à l'auteur correspondant indiqué sur le manuscrit. Elles doivent être relues et renvoyées à l'éditeur, 48 heures après réception. En cas de retard, l'éditeur se réserve le droit de faire appel au rédacteur en chef et de procéder à l'impression sans les corrections d'auteur. Les modifications portant sur le fond ne sont pas acceptées sur les épreuves.

Un bon de commande pour des exemplaires « tirés à part » est mis à la disposition de l'auteur, ainsi qu'un formulaire de transfert de droits. Ce formulaire est à signer et à renvoyer à l'éditeur.

L'auteur correspondant recevra par ailleurs un tiré à part en format électronique.

Demande de reproduction : Dès parution, toute demande de reproduction devra être adressée à l'éditeur.

Preuve de soumission : *European Review of Applied Psychology*

From: European Review of Applied Psychology em@editorialmanager.com
Subject: ERAPSY - Submission Confirmation
Date: November 5, 2022 at 5:04 PM
To: Megan Hackel megan.hackel@usherbrooke.ca



Editorial Manager
 European Review of Applied Psychology
 L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching?
 Megan Hackel

Dear Megan Hackel,

Your submission entitled "L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching?" has been received by European Review of Applied Psychology

You may check on the progress of your paper by logging on to the Editorial Manager as an author. The URL is
<https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.editorialmanager.com%2Ferapsy%2F&data=05%7C01%7Cmegan.hackel%40usherbrooke.ca%7C5b68b7f369d4f95209808dabf716134%7C3a5a8744593545f99423b32c3a5de082%7C0%7C0%7C638032790927014759%7CU nknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQJjoiV2luMzliLlJBTiI6lk1haWwLlCjXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sd=Jo%2F9R%2FbdlRrCtchI1e4TsX8a4mF9x2mPw%2Bd%2FHs%2BiNs%3D&reserved=0>

Your manuscript will be given a reference number once an Editor has been assigned.

Thank you for submitting your work to this journal.

Kind regards,

Editorial Manager
 European Review of Applied Psychology

TECHNICAL TIPS:

- 1) Please ensure that your e-mail server allows receipt of e-mails from the domain "elsevier.com", otherwise you may not receive vital e-mails.
- 2) We would strongly advise that you download the latest version of Acrobat Reader, which is available free at:
<https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fwww.adobe.com%2Fproducts%2Facrobat%2Freadstep2.html&data=05%7C01%7Cmegan.hackel%40usherbrooke.ca%7C5b68b7f369d4f95209808dabf716134%7C3a5a8744593545f99423b32c3a5de082%7C0%7C0%7C638032790927014759%7CU nknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQJjoiV2luMzliLlJBTiI6lk1haWwLlCjXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sd=SV1BMWwhet7Y3Pm8zd49y2PJt5S%2F7QZg9r3S2lsy74Y%3D&reserved=0>
- 3) To allow some windows of Editorial Manager, you need to activate the "pop up". Please check the configuration of your browser Internet, and which of any extra tool bar as "Yahoo! Bar" or "Google bar". For these tool bars, please ensure that the control of the pop up is not activated.
- 4) For first-time users of Editorial Manager, detailed instructions and a "Tutorial for Reviewers" are available at:
<https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.editorialmanager.com%2Ferapsy%2F&data=05%7C01%7Cmegan.hackel%40usherbrooke.ca%7C5b68b7f369d4f95209808dabf716134%7C3a5a8744593545f99423b32c3a5de082%7C0%7C0%7C638032790927014759%7CU nknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQJjoiV2luMzliLlJBTiI6lk1haWwLlCjXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sd=Jo%2F9R%2FbdlRrCtchI1e4TsX8a4mF9x2mPw%2Bd%2FHs%2BiNs%3D&reserved=0>

Editorial Manager
 European Review of Applied Psychology
 L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching?
 Megan Hackel

Cher(e) Megan Hackel,

Nous avons bien reçu votre article intitulé :
 "L'individu coaché, la personne coach et l'organisation : Comment leur interaction influence-elle un processus de coaching?"

Cet article sera rapidement soumis au comité de rédaction et nous vous ferons parvenir son avis dans les meilleurs délais.

Vous pouvez suivre l'évolution de votre manuscrit en vous connectant en tant qu'auteur sur le site d'EM à l'adresse
<https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.editorialmanager.com%2Ferapsy%2F&data=05%7C01%7Cmegan.hackel%40usherbrooke.ca%7C5b68b7f369d4f95209808dabf716134%7C3a5a8744593545f99423b32c3a5de082%7C0%7C0%7C638032790927014759%7CU nknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQJjoiV2luMzliLlJBTiI6lk1haWwLlCjXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sd=Jo%2F9R%2FbdlRrCtchI1e4TsX8a4mF9x2mPw%2Bd%2FHs%2BiNs%3D&reserved=0>

En vous remerciant de votre confiance, et de l'intérêt que vous portez à la revue.

Bien cordialement,

La Rédaction
 European Review of Applied Psychology

Annexe 5 : Instructions de la revue *Human Services Organizations : Management, Leadership & Governance*

Taylor & Francis Online

Home ▶ All Journals ▶ Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance ▶ Instructions for Authors

Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance

Enter keywords, authors, DOI, ORCID etc This Journal

Advanced search Citation search

Publish with us Submit an article

About this journal

Explore Browse all articles & issues

Latest issue

Subscribe Alerts & RSS feed

Purchase a subscription

Ready to submit?

Start a new manuscript submission or continue a submission in progress

[Go to submission site](#)

Submission information

[Instructions for authors](#)

[Editorial policies](#)

Editing services

[Editing services site](#)

About this journal

[Journal metrics](#)

[Aims & scope](#)

[Journal information](#)

[Editorial board](#)

[News & call for papers](#)

[Advertising information](#)

Instructions for authors

Thank you for choosing to submit your paper to us. These instructions will ensure we have everything required so your paper can move through peer review, production and publication smoothly. Please take the time to read and follow them as closely as possible, as doing so will ensure your paper matches the journal's requirements.

AUTHOR SERVICES

Supporting Taylor & Francis authors

For general guidance on every stage of the publication process, please visit our Author Services website.

EDITING SERVICES

Supporting Taylor & Francis authors

For editing support, including translation and language polishing, explore our Editing Services website.

Contents

- About the Journal
- Open Access
- Peer Review and Ethics
- Preparing Your Paper
 - Structure
 - Word Limits
 - Style Guidelines
 - Formatting and Templates
 - References
 - Taylor & Francis Editing Services
 - Checklist: What to Include
- Using Third-Party Material
- Submitting Your Paper
- Data Sharing Policy
- Publication Charges
- Copyright Options
- Complying with Funding Agencies
- My Authored Works

About the Journal

Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance is an international, peer-reviewed journal publishing high-quality, original research. Please see the journal's Aims & Scope for information about its focus and peer-review policy.

Please note that this journal only publishes manuscripts in English.

Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance accepts the following types of article: Original Articles.

Human Service Organizations is a highly respected, peer-reviewed journal that provides timely, relevant information to human service researchers, educators, and practitioners. The journal promotes research and knowledge sharing on theory, practice, and policy, with particular emphasis on the management, leadership, and governance of public and private human service organizations.

For specific requests, please contact Amanda Mosby, the journal's Managing Editor, at AMOSBY@ssw.umaryland.edu.

Open Access

You have the option to publish open access in this journal via our Open Select publishing program. Publishing open access means that your article will be free to access online immediately on publication, increasing the visibility, readership and impact of your research. Articles published Open Select with Taylor & Francis typically receive 95% more citations* and over 7 times as many downloads** compared to those that are not published Open Select.

Your research funder or your institution may require you to publish your article open access. Visit our [Author Services](#) website to find out more about open access policies and how you can comply with these.

You will be asked to pay an article publishing charge (APC) to make your article open access and this cost can often be covered by your institution or funder. Use our [APC finder](#) to view the APC for this journal.

Please visit our [Author Services website](#) if you would like more information about our Open Select Program.

*Citations received up to 9th June 2021 for articles published in 2016-2020 in journals listed in Web of Science®. Data obtained on 9th June 2021, from Digital Science's Dimensions platform, available at <https://app.dimensions.ai>

**Usage in 2018-2020 for articles published in 2016-2020.

Sample our
Medicine, Dentistry, Nursing
& Allied Health Journals

>> [Sign in here](#) to start your access to the latest two volumes for 14 days

HEALTH
PSYCHOLOGY
& BEHAVIORAL
MEDICINE

open

FIND OUT MORE

SDG
Online

Request a
Free Trial Today

GOOD HEALTH
AND WELL-BEING

Peer Review and Ethics

Taylor & Francis is committed to peer-review integrity and upholding the highest standards of review. Once your paper has been assessed for suitability by the editor, it will then be double blind peer reviewed by independent, anonymous expert referees. If you have shared an earlier version of your Author's Original Manuscript on a preprint server, please be aware that anonymity cannot be guaranteed. Further information on our preprints policy and citation requirements can be found on our [Preprints Author Services page](#). Find out more about [what to expect during peer review](#) and read our guidance on [publishing ethics](#).

Preparing Your Paper

Structure

Your paper should be compiled in the following order: title page; abstract; keywords; main text introduction, materials and methods, results, discussion; acknowledgments; declaration of interest statement; references; appendices (as appropriate); table(s) with caption(s) (on individual pages); figures; figure captions (as a list).

Word Limits

Please include a word count for your paper. There are no word limits for papers in this journal.

Style Guidelines

Please refer to these [quick style guidelines](#) when preparing your paper, rather than any published articles or a sample copy.

Please use American spelling style consistently throughout your manuscript.

Please use double quotation marks, except where "a quotation is 'within' a quotation".

Please note that long quotations should be indented without quotation marks.

Formatting and Templates

Papers may be submitted in Word format. Figures should be saved separately from the text. To assist you in preparing your paper, we provide formatting template(s).

[Word templates](#) are available for this journal. Please save the template to your hard drive, ready for use.

If you are not able to use the template via the links (or if you have any other template queries) please contact us [here](#).

Articles should include between 3 and 5 Practice Points. A practice point is a bulleted highlight (in 15-30 words) that summarizes the major findings(s) of your paper, and that connects your paper to practitioner audiences. For an example of Practice Points, see [here](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23303131.2018.1495673) (<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23303131.2018.1495673>).

References

Please use this [reference guide](#) when preparing your paper. An [EndNote output style](#) is also available to assist you.

Taylor & Francis Editing Services

To help you improve your manuscript and prepare it for submission, Taylor & Francis provides a range of editing services. Choose from options such as English Language Editing, which will ensure that your article is free of spelling and grammar errors, Translation, and Artwork Preparation. For more information, including pricing, [visit this website](#).

Checklist: What to Include

1. **Author details.** Please ensure all listed authors meet the [Taylor & Francis authorship criteria](#). All authors of a manuscript should include their full name and affiliation on the cover page of the manuscript. Where available, please also include ORCIDiDs and social media handles (Facebook, Twitter or LinkedIn). One author will need to be identified as the corresponding author, with their email address normally displayed in the article PDF (depending on the journal) and the online article. Authors' affiliations are the affiliations where the research was conducted. If any of the named co-authors moves affiliation during the peer-review process, the new affiliation can be given as a footnote. Please note that no changes to affiliation can be made after your paper is accepted. [Read more on authorship](#).

2. Should contain an unstructured abstract of 150 words. Read tips on [writing your abstract](#).
3. You can opt to include a **video abstract** with your article. [Find out how these can help your work reach a wider audience, and what to think about when filming.](#)
4. Between 3 and 5 **keywords**. Read [making your article more discoverable](#), including information on choosing a title and search engine optimization.
5. **Funding details**. Please supply all details required by your funding and grant-awarding bodies as follows:

For single agency grants
This work was supported by the [Funding Agency] under Grant [number xxxx].

For multiple agency grants
This work was supported by the [Funding Agency #1] under Grant [number xxxx]; [Funding Agency #2] under Grant [number xxxx]; and [Funding Agency #3] under Grant [number xxxx].
6. **Disclosure statement**. This is to acknowledge any financial or non-financial interest that has arisen from the direct applications of your research. If there are no relevant competing interests to declare please state this within the article, for example: *The authors report there are no competing interests to declare*. [Further guidance on what is a conflict of interest and how to disclose it.](#)
7. **Data availability statement**. If there is a data set associated with the paper, please provide information about where the data supporting the results or analyses presented in the paper can be found. Where applicable, this should include the hyperlink, DOI or other persistent identifier associated with the data set(s). [Templates](#) are also available to support authors.
8. **Data deposition**. If you choose to share or make the data underlying the study open, please deposit your data in a [recognized data repository](#) prior to or at the time of submission. You will be asked to provide the DOI, pre-reserved DOI, or other persistent identifier for the data set.
9. **Supplemental online material**. Supplemental material can be a video, dataset, fileset, sound file or anything which supports (and is pertinent to) your paper. We publish supplemental material online via Figshare. [Find out more about supplemental material and how to submit it with your article.](#)
10. **Figures**. Figures should be high quality (1200 dpi for line art, 600 dpi for grayscale and 300 dpi for colour, at the correct size). Figures should be supplied in one of our preferred file formats: EPS, PS, JPEG, TIFF, or Microsoft Word (DOC or DOCX) files are acceptable for figures that have been drawn in Word. For information relating to other file types, please consult our [Submission of electronic artwork](#) document.
11. **Tables**. Tables should present new information rather than duplicating what is in the text. Readers should be able to interpret the table without reference to the text. Please supply editable files.
12. **Equations**. If you are submitting your manuscript as a Word document, please ensure that equations are editable. More information about [mathematical symbols and equations](#).
13. **Units**. Please use SI units (non-italicized).

Using Third-Party Material

You must obtain the necessary permission to reuse third-party material in your article. The use of short extracts of text and some other types of material is usually permitted, on a limited basis, for the purposes of criticism and review without securing formal permission. If you wish to include any material in your paper for which you do not hold copyright, and which is not covered by this informal agreement, you will need to obtain written permission from the copyright owner prior to submission. More information on [requesting permission to reproduce work\(s\) under copyright](#).

Submitting Your Paper

This journal uses Routledge's [Submission Portal](#) to manage the submission process. The Submission Portal allows you to see your submissions across Routledge's journal portfolio in one place. To submit your manuscript please click [here](#).

Please note that *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* uses [Crossref™](#) to screen papers for unoriginal material. By submitting your paper to *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* you are agreeing to originality checks during the peer-review and production processes.

On acceptance, we recommend that you keep a copy of your Accepted Manuscript. [Find out more about sharing your work.](#)

Data Sharing Policy

This journal applies the Taylor & Francis [Basic Data Sharing Policy](#). Authors are encouraged to share or make open the data supporting the results or analyses presented in their paper where this does not violate the protection of human subjects or other valid privacy or security concerns.

Authors are encouraged to deposit the dataset(s) in a recognized data repository that can mint a persistent digital identifier, preferably a digital object identifier (DOI) and recognizes a long-term preservation plan. If you are uncertain about where to deposit your data, please see [this information regarding repositories](#).

Authors are further encouraged to [cite any data sets referenced](#) in the article and provide a [Data Availability Statement](#).

At the point of submission, you will be asked if there is a data set associated with the paper. If you reply yes, you will be asked to provide the DOI, pre-registered DOI, hyperlink, or other persistent identifier associated with the data set(s). If you have selected to provide a pre-registered DOI, please be prepared to share the reviewer URL associated with your data deposit, upon request by reviewers.

Where one or multiple data sets are associated with a manuscript, these are not formally peer-reviewed as a part of the journal submission process. It is the author's responsibility to ensure the soundness of data. Any errors in the data rest solely with the producers of the data set(s).

Publication Charges

There are no submission fees, publication fees or page charges for this journal.

Colour figures will be reproduced in colour in your online article free of charge. If it is necessary for the figures to be reproduced in colour in the print version, a charge will apply.

Charges for colour figures in print are £300 per figure (\$400 US Dollars; \$500 Australian Dollars; €350). For more than 4 colour figures, figures 5 and above will be charged at £50 per figure (\$75 US Dollars; \$100 Australian Dollars; €65). Depending on your location, these charges may be subject to local taxes.

Copyright Options

Copyright allows you to protect your original material, and stop others from using your work without your permission. Taylor & Francis offers a number of different license and reuse options, including Creative Commons licenses when publishing open access. [Read more on publishing agreements](#).

Complying with Funding Agencies

We will deposit all National Institutes of Health or Wellcome Trust-funded papers into PubMedCentral on behalf of authors, meeting the requirements of their respective open access policies. If this applies to you, please tell our production team when you receive your article proofs, so we can do this for you. Check funders' open access policy mandates [here](#). Find out more about [sharing your work](#).

My Authored Works

On publication, you will be able to view, download and check your article's metrics (downloads, citations and Altmetric data) via [My Authored Works](#) on Taylor & Francis Online. This is where you can access every article you have published with us, as well as your [free eprints link](#), so you can quickly and easily share your work with friends and colleagues.

We are committed to promoting and increasing the visibility of your article. Here are some tips and ideas on how you can work with us to [promote your research](#).

Queries

If you have any queries, please visit our [Author Services website](#) or contact us [here](#).

Updated 16th August 2022

Preuve de soumission : *Human Services Organizations : Management, Leadership & Governance*

From: journalshelpdesk@taylorandfrancis.com
Subject: Submission received for Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance (Submission ID: 224268544)
Date: October 26, 2022 at 6:23 PM
To: megan.hackel@usherbrooke.ca



Dear Megan Hackel,

Thank you for your submission.

Submission ID	224268544
Manuscript Title	The role of the organization in a coaching process: A scoping study of the professional and scientific literature
Journal	Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance

You can check the progress of your submission, and make any requested revisions, on the [Author Portal](#).

Thank you for submitting your work to our journal.
If you have any queries, please get in touch with journalshelpdesk@taylorandfrancis.com.

Kind Regards,
Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance Editorial Office