

**UQAR**

Université du Québec  
à Rimouski

**IMPACTS D'UN PROCESSUS DE COACHING  
DE GESTION SUR LE SENTIMENT  
D'EFFICACITÉ PERSONNELLE AU LEADERSHIP**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© SYLVIE MÉNARD

Septembre 2016



**Composition du jury :**

**Didier Urli, président du jury, Département des sciences de la gestion – Université du Québec à Rimouski**

**Andrée-Ann Deschênes, professeur, directrice de recherche, Département des sciences de la gestion – Université du Québec à Rimouski**

**Farid Ben Hassel, professeur, membre du jury, Département des sciences de la gestion – Université du Québec à Rimouski**

Dépôt initial 29 septembre 2016

Dépôt final le 06 décembre 2016



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



"Courage is like a muscle. We strengthen it with use." -- Ruth Gordon

Oscar-winning actress and writer Ruth Gordon appeared in films for seventy years, as well as received three Academy Award. As an actress, she is best known for her roles as Maude in the 1971 "Harold and Maude"



## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à l'Université du Québec à Rimouski. Après avoir complété ma scolarité de M. Sc. en 2002, je ne croyais pas possible d'être réadmise et d'avoir l'opportunité de faire cette recherche. Merci beaucoup!

À toutes les personnes suivantes, je vous exprime ma profonde gratitude :

À mon compagnon de vie et mari, pour ses conseils, pour ses encouragements et le soutien indéfectibles,

À mes enfants et petits-enfants,

À Andrée-Ann Deschênes, ma dévouée directrice de recherche, attentive, disponible, encourageante et qui m'a toujours soutenue,

À mes amis(es) et proches pour leur collaboration et leurs conseils,

Aux entreprises participantes, à leurs gestionnaires ainsi qu'aux personnes qui m'ont permis d'accomplir cette étude au sein de leur organisation, Sarah, Lise et Véronique, Ludmilla et Diane.



## AVANT-PROPOS

J'ai de la gratitude lorsque je pense à mon parcours professionnel atypique, parsemé de succès et d'échecs. Ça m'a pris du courage, après une carrière en gestion des ressources humaines que d'amorcer cette recherche. Plusieurs défis et situations analysés au fil des ans m'ont conduit vers cette carrière de coach professionnelle en gestion. Bien sûr, d'avoir créé et mis sur pied une entreprise privée s'est révélé un passage très formateur dans ma carrière. J'ai longtemps cherché ma place sur le marché du travail, un profil d'entrepreneur à la recherche d'un emploi stable dans une organisation n'a pas toujours été confortable! Jusqu'au jour, alors cadre en développement organisationnel dans le réseau de la santé et services sociaux, une personne m'a demandé qu'est-ce que tu aimes le plus dans ton travail? En tant que responsable du développement des compétences des cadres ainsi que du programme de relève des cadres, cette personne m'a permis d'identifier clairement mon objectif : ce qui m'apporte le plus de bonheur réside dans le coaching des gestionnaires et faire en sorte qu'ils vivent des succès. Je suis un témoin privilégié que dans la pratique, le coaching de gestion fonctionne et pourtant, je ne peux pas dire exactement pourquoi! Maintenant, en tant que praticienne du coaching de gestion, certifiée par la Fédération Internationale de coaching, je me questionne encore sur les effets du coaching de gestion et ses retombées.



## RÉSUMÉ

Le coaching de gestion constitue une pratique émergente. Il se présente comme un moyen efficace du développement personnel et professionnel (Moën et Skaalvik, 2009). Le marché mondial du coaching en 2015 s'élève à 2,356 milliards USD<sup>1</sup>, dont 955 milliards USD en Amérique du Nord. Toutefois, bien que le coaching soit une pratique en pleine croissance, peu d'études empiriques sont répertoriées. Baron et Morin (2009) recensent quelques études scientifiques démontrant que le sentiment d'efficacité personnelle est le principal résultat découlant du coaching de gestion. Le but de cette recherche s'intéresse à mesurer l'effet du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership des gestionnaires (Moën, 2010; Moën et Federici, 2012). La variable indépendante est le coaching de gestion. La variable dépendante est le sentiment d'efficacité personnelle au leadership. Moën (2010) décline le sentiment d'efficacité personnelle au leadership en quatre dimensions clés : le management – les habiletés de gestion – le développement et l'apprentissage de ses employés – les compétences relationnelles et la gestion des objectifs. Au regard de la théorie du sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010), la présente étude prévoit qu'en contexte québécois, la moyenne du sentiment d'efficacité au leadership d'un groupe de gestionnaires bénéficiant du coaching de gestion obtient des résultats supérieurs à ceux d'un groupe de gestionnaires n'en ayant pas bénéficié. Il s'agit d'un devis expérimental avec un groupe de comparaison. Trois-cent-vingt-sept (327) gestionnaires ont été invités à participer à l'étude et 33 % de ceux-ci composent l'échantillon. Tous les participants sont à l'emploi de trois entreprises différentes. Ces entreprises présentent des caractéristiques semblables et elles détiennent leur siège social dans la province du Québec au Canada. Les résultats soutiennent que le coaching de gestion a un effet positif à la hausse sur une des dimensions-clé du sentiment d'efficacité au leadership. De plus, il y a une différence significative selon que le coaching de gestion soit dispensé par un coach interne ou un coach externe.

Mots clés : coaching, coaching de gestion, sentiment d'efficacité au leadership, sentiment d'efficacité personnelle, leadership.

---

<sup>1</sup> 2016 ICF Global Coaching Study: *Executive Summary*. PWC.



## ABSTRACT

Management coaching is a developing practice, and is shown to be an effective means of individual and professional development (Moën and Skaalvik, 2009). The 2015 global coaching market is estimated at US\$2.356 billion<sup>2</sup>, including US\$955 billion for North America. But even though coaching is ever-growing in popularity, few empirical studies about the practice have been recorded. Baron and Morin (2009) list some scientific studies, showing that the main result of management coaching is the feeling of self-efficacy. The objective of this study focuses on measuring the effect of management coaching on managers' feeling of leadership self-efficacy (Moën, 2010; Moën and Federici, 2012); the independent variable is management coaching, and the dependent variable is the feeling of leadership self-efficacy. Moën (2010) states that there are four key aspects to a feeling of leadership self-efficacy: management (managerial abilities), employees' development and learning, interpersonal relationship skills, and managing objectives. In view of Moën's (2010) theory of leadership self-efficacy, the present study foresees that in the Quebec context, the feeling of leadership self-efficacy in a group of managers receiving management coaching is, on average, superior to that of a group of managers who have not received such coaching. This is an experimental "after" approach only, using a comparison group. Three hundred and twenty seven managers were invited to participate in the research, and 33 percent of them comprise the study's sample. The participants are all employees of three separate companies, which have similar characteristics and whose head offices are in the province of Quebec, Canada. The results underscore that management coaching has an increasingly positive effect on one of the key aspects of leadership self-efficacy. As well, there is a significant difference in the results depending on if the management coaching methodology is carried out by an internal or external coach practitioner.

*Keywords:* coaching, management coaching, feeling of leadership effectiveness, feeling of self-efficacy, leadership.

---

<sup>2</sup> 2016 ICF Global Coaching Study: *Executive Summary*. PWC.



## TABLE DES MATIÈRES

1.1	MISE EN CONTEXTE.....	5
1.2	LE PROBLEME DE RECHERCHE.....	6
1.3	L'UTILITE DE LA RECHERCHE.....	7
1.4	LE BUT DE LA RECHERCHE.....	8
2.1	LE CADRE CONCEPTUEL.....	9
2.2	LE COACHING.....	9
2.3	LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE.....	38
2.4	L'IMPACT.....	46
2.5	LA CONSTRUCTION.....	48
2.6	L'INTEGRATION DE L'INFORMATION.....	53
2.7	LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE AU LEADERSHIP.....	54
2.8	RECENSION DES ECRITS.....	58
2.9	OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	78
3.1	DEVIS DE RECHERCHE.....	81
3.2	PARTICIPANTS.....	82
3.3	INSTRUMENT DE MESURE.....	84
3.4	DEROULEMENT.....	85
3.5	PLAN D'ANALYSE DE DONNEES.....	85
3.6	CONSIDERATION ETHIQUE.....	86
4.1	ANALYSE DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES.....	89
4.2	ANALYSE DE COMPARAISON DES MOYENNES.....	90
5.1	LIMITES.....	99



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Retombées positives liées au transfert (comportements) ayant été associées au coaching de gestion.....	60
Tableau 2 : Retombées positives ayant un impact sur les résultats de l'organisation au coaching de gestion.....	61
Tableau 3 : Analyse statistique descriptive des dimensions de l'autoefficacité au leadership.....	90
Tableau 4 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension Management de l'autoefficacité au leadership .....	91
Tableau 5 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension Développement des apprentissages de ses employés de l'autoefficacité au leadership .....	91
Tableau 6 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension Compétences relationnelles de l'autoefficacité au leadership .....	91
Tableau 7 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension Gestion des objectifs de l'autoefficacité au leadership .....	91
Tableau 8 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension Management de l'autoefficacité au leadership .....	92
Tableau 9 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension Développement et apprentissages de ses employés de l'autoefficacité au leadership.....	92
Tableau 10 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension Compétences relationnelles de l'autoefficacité au leadership .....	93
Tableau 11 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension Gestion des objectifs de l'autoefficacité au leadership.....	93



**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Modèle systémique de l'école Coaching de gestion Inc. ....	25
Figure 2 : Schéma de la triade des déterminismes réciproques dans la théorie sociale cognitive de Bandura. ....	40
Figure 3 : Variables en lien avec le sentiment d'efficacité (Baron et Morin, 2010). ....	66
Figure 4 : Cycle sur la nature du sentiment d'efficacité selon Tschannen-Moran, Woolfolk Hoy, and Hoy (1989, p. 228). ....	67
Figure 5 : Modèle conceptuel de la relation entre le coaching et l'amélioration de la performance selon Smither, London, Flautt, Vargas et Kucine (2003). ....	77
Figure 6 : Modèle hypothétique du devis de recherche ....	78
Figure 7 : Le devis de recherche à un groupe expérimental et un groupe de comparaison. ....	82



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte de travail en constante mouvance et où la pression de la performance et de l'efficacité demeure des enjeux fondamentaux, le développement des leaders se présente comme la voie de la performance pour les organisations. L'idée principale de la présente recherche concerne le coaching de gestion en tant que moyen pour rendre les gestionnaires en contrôle de leur leadership. Les organisations investissent des sommes importantes au développement de la performance de leurs gestionnaires (Baum *et al.*, 1998; Locke et Latham, 2002). Le marché mondial du coaching actuel s'élève à 2,356 milliards de dollars US et est en pleine croissance. Pourtant, on peut se poser la question : Qu'est-ce que le coaching de gestion et existe-il un lien entre cette pratique et l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires? Au cours des dernières années, certaines études démontrent qu'il y a un lien entre le sentiment d'efficacité et son influence sur l'atteinte des objectifs (Locke et Latham, 1990). Ainsi, les individus qui possèdent un grand sentiment d'efficacité se fixent des objectifs plus élevés pour eux-mêmes que les individus ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986, 2007). Plus précisément, l'étude met en évidence l'impact d'un processus de coaching sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires. Présentement, le coaching de gestion réfère à un concept imprécis. Force est de constater qu'en 2016, il y a peu d'études ayant une valeur scientifique reconnue sur le coaching de gestion (Castel-Girard et Baron, 2015) et que ce soit encore une pratique parfois ambiguë. Ainsi, les objectifs poursuivis par la présente étude visent à clarifier les concepts en jeu et par la suite, s'intéressent à mesurer empiriquement les effets auprès de gestionnaires ayant été soumis au processus de coaching de gestion.

Est-ce que le coaching de gestion permet aux gestionnaires de se sentir plus compétents? Puisque l'autoefficacité au leadership augmente la capacité du gestionnaire à adopter des comportements de leadership, l'étude de l'effet du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership devient ainsi très pertinente. La contribution originale de

cette recherche vise à fournir des éléments pouvant contribuer à prendre des décisions éclairées sur ses éléments à prendre en compte dans le recours au coaching de gestion en tant que moyen de développement du leadership.

Cette étude se pose la question : Sur quoi agit le coaching de gestion spécifiquement? Sur l'ensemble des dimensions clés du sentiment d'efficacité au leadership ou bien sur certaines dimensions en particulier? De plus, lorsque l'on parle du coaching de gestion et de ses effets, peut-être y a-t-il une différence selon que le coaching soit dispensé par un coach interne ou par un coach externe. Par le biais d'un devis expérimental conduit dans des entreprises différentes et auprès de gestionnaires y travaillant, l'étude vérifie sur quelles dimensions du leadership agit le coaching de gestion. L'étude vérifie aussi si le coaching dispensé par un coach interne ou un coach externe agit de la même façon sur les éléments composant le sentiment d'efficacité au leadership.

Les chapitres qui suivent présentent successivement la problématique, le cadre théorique, la méthodologie, les résultats et à la fin, la conclusion de cette étude. D'abord, le premier chapitre traite de la problématique. Il pose la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche. Le deuxième chapitre se consacre au cadre théorique. Il se divise en trois parties : le cadre conceptuel, exposant la pratique du coaching, la théorie du sentiment d'efficacité de Bandura (1997) et son application au sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010). Ensuite sont présentées la recension des écrits et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre expose la méthode utilisée pour vérifier les hypothèses. Ce chapitre traite de la question du devis de recherche, des participants, de l'instrument de mesure, du déroulement de la cueillette de données, des méthodes d'analyse et finalement, des considérations éthiques. L'avant-dernier chapitre présente les résultats. Précisément, il traite des analyses statistiques descriptives et des analyses de comparaison. À la toute fin, le dernier chapitre conclut le mémoire en interprétant les résultats et en résumant les points saillants de l'étude. Il formule les diverses recommandations et les éléments de réponses aux questions relatives au développement du

leadership dans les organisations. Enfin, les limites de la recherche sont présentées, conduisant à des suggestions pour des pistes de recherches ultérieures.



# **CHAPITRE 1**

## **PROBLÉMATIQUE**

Ce premier chapitre formule la problématique à la source de la présente étude. Il comprend quatre sections : la mise en contexte, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche.

### **1.1 MISE EN CONTEXTE**

Le milieu des organisations et des affaires présente un environnement conduisant les personnes en milieu de travail à plus de compétitivité et de performance individuelle dans le but de mieux servir les intérêts et objectifs que se fixent les organisations pour lesquelles ils travaillent. Le milieu organisationnel, toujours en quête d'amélioration de sa performance financière, génère des conditions d'exercice souvent anxiogènes pour les personnes à son emploi. Ainsi, les personnes qui ont des responsabilités de contribuer à des exercices de rationalisation ou de gérer des changements importants en vue d'augmenter la rentabilité subissent une pression énorme. Cette pression se traduit par une quête de développement de leur leadership en vue d'accroître leur efficacité. L'expérience du leadership est devenue un critère majeur en gestion des personnes en milieu de travail. Les leaders portent des responsabilités de gestion concernant les équipes qu'ils dirigent, et ce, tout en prenant des décisions complexes et dans un souci de développer leur expérience de leadership au fil des ans. Ainsi, les organisations fixent des attentes de résultats qui encouragent ces gestionnaires vers une recherche continue de l'accroissement de leur efficacité et de leur efficience, et ce, parfois au détriment de l'impact sur leur santé physique ou psychologique. Pour survivre à la compétition, les organisations sont à l'affût de répondre aux besoins de développer une grande variété de compétences chez leurs gestionnaires. De fait, les organisations investissent

de plus en plus dans des programmes de développement du leadership pour soutenir la performance de leurs gestionnaires.

L'intérêt pour le coaching de gestion, par les organisations, est grandissant depuis les dix dernières années (Grant, 2006; Hall *et al.*, 1999). Le coaching de gestion constitue une discipline relativement nouvelle et en plein développement (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). Il s'avère que le coaching de gestion est de plus en plus populaire auprès des organisations (Flautt *et al.*, 2003). Jusqu'à tout récemment, bien peu d'études scientifiques viennent documenter la croyance que le coaching de gestion puisse améliorer la performance des gestionnaires. Du côté scientifique, plusieurs chercheurs estiment qu'il faille davantage de recherches empiriques (Grant, 2006). Les organisations en appellent de multiples moyens pour actualiser le plein potentiel de leurs gestionnaires. Elles recherchent des manières pour améliorer leur performance, leurs capacités, habiletés et talents (Moën et Kvalsund, 2008). Dans un souci de poursuite de l'efficacité et de l'efficacé, les organisations explorent et recherchent des moyens qui leur permettront de mieux se positionner dans un marché où la concurrence est féroce. Devant cette pression de performance et l'intérêt accordé au développement du leadership des gestionnaires, le coaching de gestion pourrait bien s'avérer être une réelle solution.

## **1.2 LE PROBLÈME DE RECHERCHE**

Dans un contexte de travail en constante mouvance où la pression de la performance et de l'efficacité demeure des enjeux fondamentaux, la présente recherche s'intéresse au coaching de gestion en tant que moyen pour rendre les gestionnaires en contrôle de leur efficacité. Plus précisément, l'étude souhaite mettre en évidence l'impact d'un processus de coaching sur le sentiment d'efficacité des gestionnaires. Présentement, le coaching de gestion réfère à un concept imprécis. Force est de constater qu'en 2016, le coaching de gestion demeure une pratique peu encadrée et sans ordre professionnel au Québec.

Est-ce que le coaching de gestion permet aux gestionnaires de se sentir plus compétents pour atteindre leurs objectifs? Le coaching amène le coaché à explorer, à découvrir et à expérimenter des stratégies. Il existe un lien entre cette pratique et l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle du gestionnaire coaché et c'est ce que cette étude veut vérifier. De plus, plusieurs études démontrent maintenant un lien entre le sentiment d'efficacité et son influence sur l'atteinte des objectifs (Locke et Latham, 1990). Les individus qui possèdent un grand sentiment d'efficacité se fixent des objectifs plus élevés pour eux-mêmes que les individus ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986, 2007).

### **1.3 L'UTILITÉ DE LA RECHERCHE**

Il s'avère que la pratique du coaching demeure peu documentée en termes de recherches scientifiques. Selon la recension des écrits de Castel-Girard et Baron (2015), seulement 21 articles présentent les principales retombées associées au coaching de gestion. En conséquence sur le plan théorique, l'objectif de la présente étude prend donc toute son importance. Les recherches sur le coaching de gestion qui possèdent une valeur scientifique reconnue sont réalisées dans des contextes autres que québécois. En identifiant quels sont les effets du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires, cette étude offre des informations sur les effets du coaching de gestion et sur quoi il agit. Ces informations peuvent être utiles aux organisations dans l'optimisation des moyens pour développer les capacités, les habiletés et talents de leurs gestionnaires. Si le coaching de gestion agit sur le sentiment d'efficacité au leadership, la pertinence du coaching de gestion devient un avantage concurrentiel pour les organisations puisque les gestionnaires qui possèdent une croyance d'efficacité plus élevée ont une performance plus élevée.

#### **1.4 LE BUT DE LA RECHERCHE**

Le but de la présente recherche porte sur le coaching de gestion comme moyen de développement afin de permettre à des gestionnaires de se sentir plus compétents pour atteindre leurs objectifs. Cette problématique soulève la question de recherche suivante : Est-ce que le coaching de gestion a un effet positif sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires?

Ce chapitre a énoncé la problématique et la question de recherche à la base de la présente étude. Le chapitre suivant présente le cadre théorique, suivi de la recension des écrits. Ces deux parties font le lien avec l'hypothèse de recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THEORIQUE**

Ce deuxième chapitre se divise en trois parties. Tout d'abord, il présente le cadre conceptuel selon les théories à l'étude, soit le coaching de gestion et le sentiment d'efficacité personnelle au leadership. Dans un deuxième temps, la recension des écrits pertinents à l'étude est exposée. Enfin, la présentation de l'objectif et des hypothèses de la recherche conclut ce chapitre.

#### **2.1 LE CADRE CONCEPTUEL**

Le marché du coaching est en pleine croissance depuis les dernières années. Cette popularité s'étend peu à peu dans le milieu de la recherche. De nombreux chercheurs affirment qu'il y a peu de recherches empiriques ayant une validité et une reconnaissance scientifique portant sur les effets du coaching et son efficacité (Castel-Girard et Baron, 2015). Il y a un intérêt grandissant envers cette pratique comme il sera démontré dans cette recherche. Le coaching est la méthode d'apprentissage préférée dans les organisations (Underhill *et al.*, 2008). Dans un premier temps, le concept de coaching est défini. Ensuite, sont présentés le sentiment d'efficacité (Bandura, 1997, 2003) et le sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010).

#### **2.2 LE COACHING**

Le mot coaching prend son origine du français coche, voiture (Zeus et Skiffington, 2002). À la moitié du 19<sup>e</sup> siècle, le mot coach s'utilise dans le milieu universitaire pour

désigner une personne qui entraîne un étudiant en vue de ses examens, puis par extension, il s'attribue à la personne chargée de l'entraînement sportif. Par exemple, il désigne une personne qui accompagne un athlète dans son développement, qu'il soit un entraîneur ou un coach. Ensuite, le terme passe à la désignation d'un gestionnaire de parc automobile (coach manager), puis il s'adapte d'autres fonctions s'en rapprochant comme la fonction d'entraîneur personnel, de mentor, de répétiteur, d'une personne conseillant et d'une autre accompagnant des individus ou des groupes sur le plan personnel ou professionnel, etc. Ainsi, l'on reconnaît le coaching à son origine comme une profession d'accompagnement et pourtant, à la fois, il réside beaucoup d'ambiguïté entourant cette pratique. Ce cadre conceptuel tente ici de clarifier la profession de coaching et de préciser ce que le terme coaching désigne dans cette recherche.

Ainsi, au fil des ans, le coaching s'avère une pratique dont le concept se révèle parfois flou et à la fois en plein développement. L'origine du coaching comme nous le connaissons actuellement débute en force au début des années 90. L'intérêt envers cette pratique est en pleine croissance, principalement depuis le début des années 2000 (Grant, 2006; Hall *et al.*, 1999). Or, le coaching est de plus en plus utilisé comme une stratégie de développement personnel ou professionnel (Grant et Greene, 2004; Moën et Federici, 2012; Moën et Skaalvik, 2009). D'ailleurs, la croissance du marché du coaching semble plus rapide que l'évolution des connaissances scientifiques en cette matière (Castel-Girard et Baron, 2015).

Le développement personnel et professionnel par le biais du coaching prend ses racines dans plusieurs bases scientifiques reconnues. Elles sont nombreuses et il serait périlleux ici de toutes les nommer. Toutefois, en voici quelques-unes : les théories du management (Mintzberg, 1982), les théories de la motivation (Maslow, 1943), la théorie des buts (Locke et Latham, 1990), les théories de l'apprentissage des adultes auxquelles de nombreux chercheurs sont associés dont Dewey (1938), Knowles (1970) et Lindeman (1926) les théories des systèmes sociaux (Joël de Rosnay, 1975; Miller, 1978) dont la théorie sociale cognitive (Bandura, 2009), la théorie sur l'autoefficacité (Bandura, 1986, 2007), les théories de la psychologie dont celle de Seligman (2000), la théorie de la science de contrôle des

systèmes (la cybernétique; Wiener, 1948) et les théories sur la communication (Rogers, 1959). Par exemple, pour Wiener (1941), les échanges constituent une communication à laquelle les éléments réagissent en changeant d'état ou en modifiant leur action. La communication, le signal, l'information et la rétroaction, quant à eux, sont des notions centrales de la cybernétique. La relation entre un coach et son coaché s'actualise par le biais d'entretiens qui prennent forme par la communication, principalement par l'écoute active, le questionnement et la rétroaction.

### **2.2.1 Les différences**

Plusieurs professions d'accompagnement s'appuient sur les théories nommées précédemment. Toutes se distinguent et sont souvent complémentaires. Elles partagent des objectifs communs axés sur le développement et l'apprentissage des individus qui y participent. Dans le cadre de cette étude, seul le coaching fait l'objet de cette recherche. Aux fins de compréhension, les principales distinctions sont présentées.

Pour Evers *et al.* (2006), le coaching est bien différent de la formation ou du mentorat. Dans une pratique de coaching, le coaché détermine l'agenda des rencontres ainsi que les objectifs qu'il souhaite poursuivre (Grant, 2001). En fait, le coach assure le rôle de gardien du processus et le coaché demeure l'expert de son contenu. Ainsi, le coaching constitue une aide au coaché pour qu'il maximise sa performance (Whitmore, 2002). Par exemple, le coach n'a pas besoin de mieux jouer au tennis que l'athlète qu'il coach. Le coach, par un regard externe, guide le coaché afin qu'il puisse mieux performer en l'amenant à se fixer des objectifs, à prendre conscience de ce qui le freine et de l'amener à voir ce qui manque pour réussir. Le coach va favoriser l'expérimentation du coaché par différents moyens qui vont lui permettre d'accroître l'expérience de la réussite de manière structurée.

La formation proprement dite est plus rigide et son contenu déterminé au préalable (Evers *et al.*, 2006). L'enseignant détermine l'agenda seul ainsi que les objectifs

d'apprentissage, sans le participant. L'enseignant représente le spécialiste qui transmet des connaissances. Les objectifs de la formation sont déterminés bien avant qu'un individu y assiste.

Le mentorat, quant à lui, présente bien des points en commun avec le coaching. Cependant, il s'en différencie quant à sa fonction. Selon Mentorat Québec (2016), « le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit la sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre ». Cette relation mentorale se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. L'objectif visé concerne la plupart du temps la vie professionnelle, et, selon l'organisation, s'adresse souvent à la relève, l'insertion ou l'intégration professionnelle, la planification de carrière, la consolidation de l'entreprise, l'intégration de personnes immigrantes, la gestion du savoir, le développement d'une organisation apprenante ou autres.

D'autres professions d'accompagnement occupent également une place importante et complémentaire au coaching. Ces différences représentent des champs de compétences spécifiques. Par exemple, le service-conseil se dispense par un analyste expert de contenu, dans un domaine spécifique. Cet analyste expert soumet des options ou des pistes de solutions au gestionnaire. Or, le service-conseil devient requis toutes les fois où le gestionnaire rencontre des situations problématiques ou des défis puisque le conseiller lui soumet des pistes de solutions. La personne bénéficiant des services-conseils choisit, parmi les pistes de solutions proposées, celle qui lui convient.

Le coaching se distingue de la psychothérapie. Dans la pratique, pour de nombreux coachés ou coachs, la ligne avec la psychothérapie est mince et mérite une attention particulière. Avec raison, dans la pratique du coaching de gestion, il s'agit d'une question fréquemment soulevée en première rencontre de coaching. La psychothérapie se déroule par l'entremise d'une relation d'aide dispensée par une personne certifiée en psychothérapie. Les objectifs poursuivis en psychothérapie visent la guérison et de soigner la personne pour

qu'elle puisse fonctionner. Selon l'Ordre des psychologues du Québec, « la psychothérapie est un traitement psychologique qui vise à soulager la souffrance ou la détresse associée entre autres à des difficultés ou à des troubles d'ordre psychologique ». Ce traitement vise à modifier les pensées, les émotions, les comportements ou les habitudes de la personne qui sont problématiques.

En coaching, le coaché fait face à une situation problématique donnée qui se situe dans le présent. D'abord, le coaché identifie les défis et enjeux auxquels il fait face présentement. Par la suite, il explore ce qu'il souhaite atteindre. Le coach guide le coaché pour faire émerger des solutions (Whitmore, 2002). Finalement, le coaché se projette dans l'avenir dans le but de visualiser une piste de solution et ultimement, de se mettre en action. Il arrive que des éléments du passé surgissent, par exemple un événement ou une condition de santé mentale qui pourrait survenir et freiner sa performance. En prenant conscience de cet état, le coach invite le coaché à clarifier ce que le coaché souhaite faire après avoir pris conscience de cet état. Le coaché peut décider de traiter cet état en ayant recours à un psychothérapeute ou encore, prendre en considération cet état sans souhaiter le traiter maintenant, si c'est possible. Avec l'avis du coach, le coaché identifie comment il prend soin de cette vulnérabilité. Le coach demeure vigilant et à l'écoute du coaché en de telles situations. Ainsi, le coach guide dans le présent vers l'avenir. Le coach doit bien comprendre ce en quoi le coaching diffère de toutes les professions d'accompagnement. Le coach saisit la nature des besoins qui émergent et au besoin, aiguille le coaché vers les ressources professionnelles appropriées. Donc, un coach comprend et évalue la nature des champs de pratique spécifiques dans le but d'éviter de possibles dérapages éthiques en coaching.

### **2.2.2 Le cadre régissant la pratique**

En coaching, il existe un seul organisme régulateur autorisé à reconnaître la profession de coach et à décerner une certification en coaching. Il s'agit de la Fédération Internationale de Coaching (ICF). L'ICF est une organisation mondiale fondée en 1995. Avant 1995, elle

portait le nom de Professional and Personal Coaches Association. L'ICF se voue au progrès de la profession du coaching par l'instauration de standards élevés en termes de maîtrise de 11 compétences spécifiques en coaching (voir Annexe E).

L'ICF indique avoir triplé son nombre de membres depuis les dix dernières années. En juin 2016, l'ICF déclare 18 711 détenteurs de certification. Un membre peut être en cours d'accréditation. Quarante-deux pour cent (42 %) des coachs certifiés possèdent plus de 200 heures de formation. Dans le marché mondial, 51 % des coachs sont accrédités par l'ICF en 2015. Pour la même année, l'ICF estime à plus de 25 000 membres coachs professionnels répartis dans plus de 100 pays. Cette étude répertorie 15 654 coachs certifiés répartis dans chacune des certifications suivantes : 701 Master Certified Coach (MCC), 5156 Professional Certified Coach (PCC) et de 9797 Associate Certified Coach, (ACC). En 2014, au Canada, il y a 2638 coachs certifiés, toutes certifications confondues. Ces titres de certifications octroyées par l'ICF répondent à des exigences bien spécifiques pour leur obtention. Ces titres garantissent entre autres, la maîtrise des compétences de coaching, le nombre d'heures de pratique en coaching, le nombre d'heures de formation en coaching, de mentorat et de développement en continu, exigés pour chacun de ces titres.

Il existe d'autres associations importantes en coaching qui ne décernent pas les certifications. Il s'agit d'associations qui regroupent des coachs qui partagent des intérêts professionnels communs. Pour octroyer un statut de membre, ces associations fixent des critères d'admission. La Worldwide Association of Business Coaches (WABC) en est un exemple. La WABC constitue la première association professionnelle globale à représenter l'industrie des coachs qui se spécialisent dans le domaine des affaires. Depuis 1997, la WABC œuvre dans 40 pays. Avec la reconnaissance et l'approbation de ses programmes par l'ICF, cette association se consacre à l'établissement du profil de coaching d'affaires et au fait de le différencier des autres types de coaching. La WABC identifie les tâches, les qualités et connaissances propres au coach dans le milieu des affaires. D'autres associations sont également très actives. À titre d'exemple : la Société Française de coaching (SF Coach), Integral Coaching Canada, Inc. (ICC) et la Société Internationale des coachs en

Programmation Neurolinguistique (SICPNL) qui regroupent des coachs certifiés ayant recours à différentes approches ou spécialités.

Bien que des certifications et des associations de coachs existent et qu'elles tendent à offrir des garanties relativement à la formation des coachs, la sélection des coachs continue de constituer un défi réel pour les entreprises. Chaque entreprise ou client est responsable de vérifier les qualifications du coach et de s'assurer de leur authenticité. En 2016, le titre de coach n'est pas un titre réservé. Rien n'encadre et assure le public en ce qui concerne les qualifications de la personne qui offre du coaching. Les compétences nécessaires à la pratique du coaching demeurent une piste de recherche (Castel-Girard et Baron, 2015). Malgré tout, le critère de la certification en coaching offre tout de même minimalement une garantie supplémentaire sur la compétence du coach.

Les membres d'ICF mondial sont régis par un code d'éthique ainsi que par des règles éthiques. De fait, les coachs certifiés accèdent à des chapitres d'ICF dans leur pays ou région, tels qu'ICF Québec. Les sites Web d'associations de coachs consultés présentent des codes et des règles éthiques qu'ils recommandent à leurs membres d'observer. ICF Québec est un chapitre accrédité par ICF et sa mission consiste à favoriser la certification des coachs par ICF, d'encourager des normes éthiques élevées dans la pratique du coaching, de promouvoir le coaching et d'offrir aux coachs des lieux d'échange et de perfectionnement continu (site Web ICF Québec).

Certains des membres d'ICF sont aussi membres d'un ordre professionnel. Les Ordres professionnels s'engagent dans leur mission de protection du public par le contrôle et la surveillance de la profession concernée. Les coachs certifiés, qui sont aussi membres d'un ordre professionnel, offrent davantage de garanties de par leur assurance de responsabilité professionnelle et leur adhésion à un code de déontologie. Les membres de ces ordres professionnels répondent à des devoirs et à des obligations imposées à leur membre par une autorité chargée de les faire respecter. Cette autorité inspecte, examine et impose des sanctions en cas de dérogation. Au Québec, on retrouve 46 ordres professionnels à l'Office des professions du Québec. Aucun n'existe pour les coachs. L'Office des professions du

Québec relève du ministère de la Justice du Québec. Pour n'en nommer que quelques-uns, voici des Ordres professionnels au Québec : l'Ordre des psychologues du Québec, l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréées du Québec ou encore l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Comme nous venons de le voir, il existe des caractéristiques communes pour plusieurs professions. Certaines ont une reconnaissance formelle du titre de leur pratique, d'autres ont des actes réservés par le biais d'ordre professionnel et des règlements ou des lois spécifiques qui les encadrent. Ce cadre réglementaire et légal offre une protection au public à l'égard des connaissances fondamentales liées au domaine de l'expertise, du code d'éthique et de déontologie. Ces professions partagent un corpus commun de connaissances et sont parfois dotées d'un organisme régulateur autorisé à admettre, discipliner et parfois même sanctionner ses membres. La déontologie permet de veiller au respect de l'éthique de ces professions; elle veille au respect des droits et devoirs de la profession. Au Québec, cette lacune est remarquée par plusieurs. Ainsi, la présidente de l'Ordre des psychologues du Québec *recommande de choisir un coach encadré par un ordre professionnel qui pourra intervenir en cas d'abus* (2012). Dans la pratique, un autre critère fait aussi le poids dans la sélection d'un coach, il s'agit des références ou de la réputation du coach.

Il arrive que des personnes agissent à titre de coach sans pour autant détenir de certification en coaching. Dans certains cas, rien ne garantit que ces personnes qui se présentent comme un coach détiennent des compétences de base en coaching selon les normes et standard d'ICF. Ce type de coaching demeure flou, il varie selon les caractéristiques de la personne qui le dispense, sa pratique, ses techniques. Le rôle d'une personne expérimentée dans un domaine spécifique qui s'attribue le titre de coach peut s'apparenter à d'autres rôles d'accompagnement. Moën et Federici (2012) distinguent le rôle de leader du rôle de coach. Par exemple, le rôle d'un leader qui s'identifie comme coach pourrait s'apparenter à de la supervision ou à de l'entraînement à la tâche. Ce n'est pas clair.

### **2.2.3 Les axes**

Il existe deux axes en coaching : le coaching de vie et le coaching de gestion. Le coaching de vie se situe dans la vie de la personne en général et le coaching de gestion s'adresse aux individus dans leur milieu organisationnel.

#### **2.2.3.1 *Axe de vie***

Les champs d'activités les plus courants en coaching de vie sont : enfance et jeunesse, adultes, retraités, famille, santé, amaigrissement, transition de vie. Ce type de coaching est orienté vers la croissance personnelle. Cependant, pour Grant et Greene (2004), un coach de vie travaille sur l'amélioration et la croissance de toutes les dimensions de la vie d'un individu, tant personnelle qu'au niveau de la carrière.

#### **2.2.3.2 *Axe de gestion***

Le coaching de gestion se décline en plusieurs sphères d'activités liées à différentes situations de gestion en milieu organisationnel. Vision, mission, valeurs, objectifs, plan stratégique, plan d'actions, supervision, mobilisation, rendement, performance, fusion ou acquisition, etc. Le coaching de gestion est un moyen pour accompagner un ou des individus dans une organisation. Le coaching de gestion s'oriente en fonction des objectifs et de la réalité du coaché, dans un contexte donné.

Ainsi, il s'avère que le coaching de gestion est reconnu comme étant la voie privilégiée pour les organisations et les individus pour améliorer leur performance (Morgan *et al.*, 2005). Le coaching est décrit comme un moyen privilégié pour améliorer la performance des gestionnaires (Morgan *et al.*, 2005). Ainsi, le coaching de gestion s'adresse à l'amélioration de la performance au travail et il facilite le développement professionnel (Zeus et

Skiffington, 2002). Il est important ici d'aborder la notion d'*executive coaching*. Dans la langue anglaise, le terme *executive coaching* est plus englobant qu'en langue française. L'*executive coaching* désigne le coaching de gestion et désigne le coaching d'affaires. Par exemple, un coach qui agirait auprès d'un directeur dans une entreprise industrielle ou commerciale fait du coaching de gestion, en contexte d'affaires. Historiquement, dans la langue française, l'adjectif exécutif était utilisé pour désigner le coaching s'adressant aux chefs de direction et au CEO. Dans les dernières années, cette désignation s'est étendue aux autres niveaux de gestion, d'où l'expression coaching exécutif. Or, il est important de préciser ici que le coaching de gestion s'adresse à des individus pris dans leur contexte organisationnel, qu'ils soient des gestionnaires ou des professionnels. Ainsi, le coaching exécutif et le coaching de gestion suivent le même processus et s'adressent bien souvent à des gestionnaires ayant les mêmes tâches ou responsabilités. Ainsi, le coaching de gestion s'exerce auprès des gestionnaires, peu importe leur niveau de gestion, peu importe qu'ils soient en affaires, dans le secteur public, parapublic ou dans le secteur privé. De plus, il s'avère que dans les structures organisationnelles, parfois le niveau direction est l'équivalent du niveau intermédiaire dans une autre structure organisationnelle. Les titres sont propres aux cultures des organisations et réfèrent à leur structure. En plus de présenter des titres différents pour des fonctions parfois équivalentes, plusieurs autres critères les caractérisent, tels la taille ou l'âge de l'organisation (Mintzberg, 1982). Pourtant, il est intéressant de noter que dans la pratique, il existe une variété dans les appellations. Le coaching exécutif est associé aux cadres exécutifs et le coaching d'affaires est associé aux cadres qui exercent dans le milieu de la vente, du commerce, de la finance ou des opérations par exemple. Au Québec, la pratique du coaching de gestion s'adresse aux professionnels et aux gestionnaires, peu importe leurs niveaux de gestion ou de responsabilités, et sans égard au secteur d'activités. Par ailleurs, Sherpa Coaching, dans son enquête de 2016, indique que le *business coaching* est une alternative aux consultants. L'enquête indique que souvent les coaches d'affaires s'identifient eux-mêmes comme étant des consultants. Sherpa Coaching présente le coaching exécutif comme un moyen pour développer les *soft-skills* et le coaching d'affaires un moyen pour développer les *hard-skills*. Ainsi, aux fins de cette recherche, considérant le concept un

peu flou entourant ces appellations de type de coaching, le terme retenu pour cette étude est *coaching de gestion* et il comprend le coaching d'affaires et le coaching exécutif.

La fonction d'accompagner une personne en milieu de travail ne nécessite pas toujours que l'accompagnement soit dispensé par un coach certifié. Ainsi, cette étude ne porte pas sur la supervision ni sur l'entraînement à la tâche non plus. Le coaching de gestion se distingue de la supervision ou de la fonction gestionnaire-coach (Ellinger et Bostrom, 1999; Moën et Federici, 2012). La présente étude réfère au coaching de gestion dispensé de façon formelle.

#### **2.2.4 Le coaching de gestion**

Dans cette recherche, seul l'axe du coaching de gestion fait l'objet d'examen. Castel-Girard et Baron (2015) précisent que seulement 21 articles scientifiques présentent les principales retombées positives associées au coaching de gestion. Tout le coaching informel a été exclu de leur recherche, dont ceux dispensés par les gestionnaires ou superviseurs, coaching de vie, sportif, au travail ou dans le cadre d'un cours. Il en va de même dans cette recherche. Les auteurs définissent le coaching de gestion comme une méthode ayant pour but d'atteindre l'indépendance d'un individu (coaché) en l'accompagnant dans son processus d'apprentissage, la clarification d'objectifs et le développement de ses compétences, par le biais d'une autre personne (coach). La méthode se caractérise par la participation active du coaché, par de l'interrogation puissante, de l'écoute active et des requêtes audacieuses encourageant la mise en action ou l'expérimentation. Ils rappellent que les organisations recourent de plus en plus au coaching de gestion comme stratégie de développement pour les gestionnaires. Ely *et al.* (2010) voient aussi le coaching de gestion comme constituant une relation durant laquelle un client amorce une démarche avec un coach afin de l'amener à devenir un leader plus efficace.

Les associations de coaching proposent elles aussi une définition du coaching. La WABC définit le coaching d'affaires comme étant un processus qui s'actualise par le biais

d'une conversation régulière avec un coaché (individu ou équipe). La WABC affirme que le but est d'améliorer la conscience du coaché et son comportement pour accomplir des objectifs d'affaires tant pour le coaché que pour son organisation. De son côté, pour la SFC, le coaching consiste en l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

ICF France définit le coaching comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. À travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances. ICF France précise que le coaching peut se pratiquer en séances de face-à-face, au téléphone ou en séances collectives, voire dans un lieu spécifique (Coaching sportif). Ces séances peuvent être assorties d'échanges écrits par courriel. Le coaching peut être utilisé parallèlement à un travail psychothérapeutique mais il ne saurait s'y substituer.

Dans la pratique, une méthode de coaching efficace s'appuie sur un questionnement audacieux, de l'écoute active, des questions puissantes, de la rétroaction et le non-jugement. Quant à eux, Moën et Skaalvik (2009) décrivent le coaching comme étant « une méthode qui amène une personne à aider une autre personne à s'accomplir et à atteindre ses buts, en facilitant son processus d'apprentissage et de développement ».

Les définitions sur le coaching de gestion présentent beaucoup de points en commun. La principale distinction réside dans l'énoncé portant sur la relation de partenariat ou d'accompagnement. Selon Le Petit Robert (2012), le partenariat est comme une association en vue d'accomplir une action commune. Dans la pratique du coaching, ce sont souvent différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation. En coaching, l'objectif n'est pas un objectif commun de la dyade coach-coaché. L'objectif du coaching est d'amener le coaché à déterminer et clarifier son objectif à lui; de ce fait, il appartient exclusivement au coaché.

Cette dernière distinction amène le positionnement de cette recherche à l'effet d'adopter l'angle du principe d'accompagnement et non de partenariat.

Maintenant que le cadre conceptuel du coaching de gestion se clarifie, il est important de préciser à quel type de coaching de gestion cette recherche réfère.

#### ***2.2.4.1 Les champs d'activités***

Les changements organisationnels importants exigent de leurs gestionnaires qu'ils acquièrent, développent ou maîtrisent davantage de nouvelles habiletés ou connaissances. Plusieurs raisons motivent le recours au coaching, dont un besoin de développement en lien avec une promotion, le développement d'une habileté spécifique pour un gestionnaire ou une performance individuelle insatisfaisante. Tous ces exemples sont autant de motifs conduisant au coaching de gestion (Peltier, 2001). Les raisons qui motivent les organisations à faire appel au coaching de gestion ont, à leur source, différents besoins. Ces besoins se traduisent par une offre de services en coaching de gestion qui présente différents champs d'activités. Cette offre de service s'adresse au contexte d'affaires, au secteur communautaire, privé, public ou parapublic. Selon une étude réalisée en 2014 par une firme de coachs aux États-Unis (Sherpa Coaching), auprès de gestionnaires au Canada et aux États-Unis, les principaux besoins exprimés par les coachés, spécifiquement pour le Canada sont à 72 % des gestionnaires qui souhaitent développer leur leadership, à 19 % des gestionnaires faisant face à un défi spécifique et pour 9 % d'entre eux, ce sont des besoins en intégration, en promotion ou en transition qui sont exprimés. Dans la pratique, les champs d'activités les plus courants en coaching de gestion sont :

- Préparation de la relève;
- Transition de carrière;
- Développement des compétences;

- Performance;
- Promotion ou mutation;
- Coaching de dernière chance.

En 2006, Evers *et al.* (2006), proposent de référer au modèle de Whitmore (2003), le modèle GROW. Ils estiment que les résultats de cette méthode améliorent le sentiment d'efficacité dans trois domaines spécifiques de la gestion, soient G pour *goal*; se fixer des objectifs, R pour *reality*; se fixer des objectifs réalistes et qui peuvent être atteints, O pour *option*; afin que le gestionnaire fasse de son mieux, selon diverses options ou opportunités qui lui permettront d'atteindre ses objectifs et W pour *power*; la motivation requise pour accomplir les actions qui le conduiront à l'atteinte de ses objectifs.

#### **2.2.4.2 Les principes directeurs**

Le coaching de gestion s'appuie sur des principes directeurs qui guident la pratique des coachs. Le coaching s'oriente vers la réalisation d'objectifs et de cibles de développement personnel et professionnel (ICF) :

- I. Le coaching implique un désir sincère du client d'accomplir volontairement quelque chose;
- II. Le coaching s'appuie sur une relation de confiance entre le coach et le coaché;
- III. Le coaching nécessite une connaissance adéquate du coaché et du contexte dans lequel il évolue;
- IV. Le coaching oblige le coaché à sortir de sa zone de confort en repoussant ses limites;

V. Le coaching est un processus de prise de conscience, d'apprentissage et de découverte.

Ainsi, le coaching de gestion consiste à prendre la personne dans le moment présent et faire émerger une prise de conscience de ce qui la freine pour la propulser vers son avenir. C'est une méthode qui guide le coaché vers l'actualisation de son potentiel (Hargrove, 2007; Kinlaw, 1989; Schein, 2006). La finalité du coaching de gestion demeure l'atteinte des résultats qu'obtiendra le coaché en regard des objectifs qu'il va clarifier. En ce sens, le coaching de gestion constitue un moyen et non une fin pour que le coaché puisse accélérer son efficacité en clarifiant plus rapidement et plus efficacement ses objectifs que s'il était seul.

Le principe majeur dans le coaching de gestion est d'amener le coaché à découvrir, clarifier et aligner la démarche conformément aux objectifs formulés par le coaché (ICF). Se fixer des objectifs ambitieux est beaucoup plus efficace pour découvrir des nouvelles stratégies et sortir des sentiers battus. Ces objectifs qu'il se fixe s'accomplissent à travers des plans d'actions qui sauront conduire l'organisation à plus de compétitivité. Aussi, plus l'objectif que se fixe un individu est ambitieux, plus grande sera sa performance (Seijts et Latham, 2005). De fait, il est important que ce soit le coaché qui détermine ses propres objectifs et non pas qu'ils lui soient imposés. Seijts et Latham (2005) affirment qu'il est stupide et immoral de la part d'une organisation d'imposer des objectifs irréalistes et flous et par la suite, punir les employés qui n'ont pas atteint ces objectifs. Donc, travailler avec les objectifs du coaché est une tâche importante pour le coach (Whitmore, 2002). De plus, plusieurs études démontrent maintenant qu'il y a un lien entre le sentiment d'efficacité et son influence sur l'atteinte des objectifs (Locke et Latham, 1990). Les individus qui ont un grand sentiment d'efficacité se fixent des objectifs plus élevés pour eux-mêmes que les individus ayant un faible sentiment d'efficacité (Bandura, 1986).

### **2.2.4.3 Les approches**

De nombreuses approches viennent supporter la pratique des coachs. Pour citer quelques exemples : celle de la Programmation Neurolinguistique (PNL), de la communication non-violente (CNV), de la psychologie positive (PP) ou encore de l'analyse transactionnelle (AT). Un coach certifié par l'ICF a une pratique qui s'appuie sur une approche et il utilise les outils de travail qui en découlent.

### **2.2.4.4 Les processus**

Ces approches proposent une démarche et des outils de coaching qui leur sont propres (CQPNL). Une démarche est de l'ordre d'un raisonnement et un processus se décline en étapes. Appuyés sur les principes directeurs d'ICF, deux processus retiennent l'attention de cette recherche de par leur similitude quant aux étapes qu'elles proposent. Dans leur recension des écrits sur le coaching de gestion. Kampa-Kokesch et Anderson (2001) et Smither et Reilly (2001) proposent six principales étapes :

1. L'établissement d'un rapport de confiance entre le coach et le coaché;
2. La prise en compte du coaché et du cadre professionnel dans lequel il ou elle travaille;
3. La rétroaction au coaché;
4. L'établissement d'un plan de développement ou d'actions conduisant à se fixer des objectifs et des sous-objectifs;
5. L'encouragement des comportements à être développés ou améliorés;
6. L'évaluation du progrès accompli.

Le deuxième modèle provient d'une école en coaching de gestion, reconnue par l'ICF. Cette école propose ce modèle systémique. Il s'agit d'un processus également en six étapes :

1. L'établissement de la relation coach-coaché dans son contexte;
2. La clarification des objectifs du coaché;
3. Les séances de coaching;
4. L'établissement des plans d'actions ou de développement et leur mise en œuvre;
5. Les outils du coach – rétroaction - ajustements – requêtes;
6. L'évaluation de l'atteinte des résultats à l'aide des indicateurs.

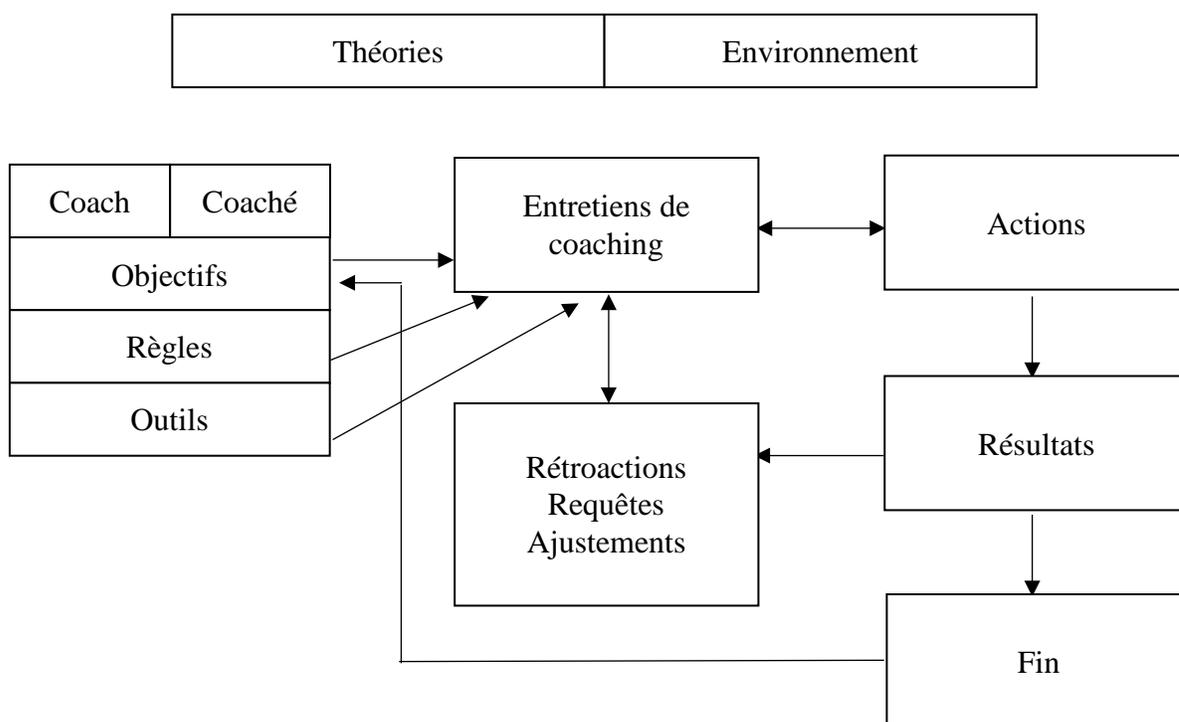


Figure 1 : Modèle systémique de l'école Coaching de gestion Inc.

Ces modèles regroupent plusieurs similitudes en termes d'étapes. Afin de décrire ces grandes étapes et aux fins de la compréhension de ce qu'elles désignent, les étapes se rattachant au modèle systémique de Coaching de gestion Inc. sont ici présentées :

*Étape 1 : L'établissement de la relation coach-coaché dans son contexte.*

La première étape consiste en l'établissement d'une relation de confiance ou d'un rapport entre le coach et son coaché. Le coaché peut désigner une *équipe*, un *groupe* ou un *individu*.

*Le coaching d'équipe ou de groupe*

Le processus de coaching demeure le même, qu'il s'adresse à un individu ou à un groupe; seuls les objectifs diffèrent. Le coaching d'équipe ou de groupe s'adresse à un ensemble d'individus dans une organisation. Dans la pratique, l'objectif est généralement destiné à la cohésion, la consolidation ou à la gestion d'équipe de travail. Le but de la démarche consiste à faire converger les membres de l'équipe vers la réalisation d'un but commun le plus rapidement et le plus efficacement possible. Le coaching d'équipe s'exerce la plupart du temps auprès d'équipes de travail ou dans des services alors que le coaching de groupe s'exerce fréquemment avec des comités de direction.

*Le coaching individuel*

Le coaching individuel, comme son nom l'indique, s'adresse à un individu. Il se déroule entre le coach et le coaché. L'objectif de la démarche est centré sur les objectifs de la personne coachée. Cette étude s'intéresse exclusivement au coaching de gestion d'une personne.

L'établissement d'un rapport de confiance entre le coach et le coaché fait partie de la première étape. Ce rapport de confiance s'inscrit à titre de facteurs de succès du coaching. Smither et Reilly (2001) précisent que l'élément le plus important dans un processus de coaching est d'établir une relation de confiance entre le coach et le coaché. Cette étape est déterminante pour établir le rapport de confiance. Le rôle du coach est précisé dès le départ.

Ainsi, le coach établit une relation consistant à accompagner une personne, que l'on désigne par *coaché*. Concrètement, les coaches certifiés considèrent que leurs clients possèdent la créativité et les ressources nécessaires pour parvenir à l'atteinte de leur objectif. Le coach est celui qui voit chez son coaché ce qui lui manque pour réussir à atteindre ses objectifs. Le rapport de confiance est basé sur de l'écoute active et du questionnement. Ce rapport s'établit dans le respect et le non-jugement. La force de cette relation porte en elle une grande incidence sur le succès du coaching. Les résultats de Ladegard et Gjerde (2014) établissent que le lien entre le coach et son coaché agit positivement sur le sentiment d'efficacité du gestionnaire. La psychologie sociale répertorie plusieurs facteurs à propos de l'importance de la relation qui s'établit et les succès concernant les besoins et contexte du coaché. Les entreprises recherchent dans le parcours des coaches des approches en sciences humaines, comme la psychologie, les sciences de l'organisation et du management, la communication ou encore la gestion du changement. Parfois, les entreprises recherchent des expertises en particulier, par exemple les sciences comptables.

Bref, ce qui caractérise le coach peut avoir une influence sur la compréhension qu'il aura de son coaché et de son contexte et incidemment, de la relation de confiance qui s'établira. Dans la pratique, il semble que d'offrir au futur coaché de choisir parmi deux ou plusieurs coaches augmente les chances d'harmonie entre les deux parties, d'avoir un meilleur fait et de s'assurer de l'engagement du coaché. D'autre part, le succès du coaching de gestion est en partie associé aux caractéristiques propres au coach.

Pour de nombreuses organisations, il est complexe de faire le pairage coach-coaché si l'on veut maximiser les chances de succès dans la relation entre les deux. Plusieurs facteurs déterminent le choix du coach, notamment l'approche de coaching et les modèles ou théories sur lesquels le coach s'appuie. Il y a d'autres éléments importants qui supportent le choix d'un coach. Un choix s'appuie sur différents critères déterminés par l'organisation. Le choix d'avoir recours à un coach de l'interne ou de l'externe s'appuie généralement sur certains critères déterminés par des politiques de gestion. Ces critères qui guident le pairage coach-coaché portent tant sur les caractéristiques professionnelles et personnelles du coach que sur

des caractéristiques propres au coaché. Par exemple, les critères peuvent porter sur le niveau de gestion ou la position de la personne à coacher dans l'organisation. Un employé ne pourrait coacher son supérieur par exemple. Une dimension importante à prendre en considération pour veiller à l'établissement d'une bonne relation est de prendre en compte le type de coach que requiert chaque situation.

La relation coach-coaché s'établit entre les personnes qui possèdent chacun des rôles bien différents.

### *Le coach*

Le *coach* désigne la personne qui dispense des services d'accompagnement en coaching. Zeus et Skiffington (2002) et Moën et Allgood (2009) relatent que le coach renvoie à un terme souvent utilisé comme une métaphore afin de désigner une personne qui amène d'autres personnes vers un endroit désiré. Un coach se décrit par Moën et Allgood comme dans la métaphore d'un véhicule appelé un *coach*, c'est à dire comme lorsqu'on parle de quelqu'un qui emmène une personne à un endroit désiré. ICF Québec (2016) définit le coach comme étant un professionnel de l'accompagnement qui suit une formation spécialisée reconnue en technique de coaching afin de guider des personnes dans un processus structuré, dynamique et interactif visant l'amélioration de leur performance professionnelle et personnelle en fonction d'objectifs, qui eux, sont abordés au début de la relation. Selon ICF mondial en 2015, il y aurait en Amérique du Nord 17 500 coachs praticiens et 3100 gestionnaires-coachs. Pour le coach praticien, les services de coaching représentent sa profession. Quant à lui, le gestionnaire-coach représente un gestionnaire formé au coaching dans le cadre de son emploi. Au Canada, 75 % des coachs membres sont des femmes. En 2012, le tarif moyen au Québec est de 214 \$ de l'heure. Il existe deux types de coachs : le coach dit interne et le coach dit externe (Hall *et al.*, 1999). Voici les principales caractéristiques des deux types de coachs de gestion :

### *Interne*

Le coach interne désigne un membre du personnel de l'organisation. Il est rémunéré par la même organisation que le coaché. Dans plusieurs organisations, le coach interne occupe une fonction se rapportant à la Direction des ressources humaines de son entreprise ou il occupe des fonctions de gestionnaire-coach.

### *Avantages*

Le coaching se fait à moindre coût que le recours aux services d'une personne externe. Le coach interne détient une bonne connaissance de la culture organisationnelle et une bonne compréhension du contexte du coaché. Cette ressource demeure disponible au besoin et facile d'accès. Le coach interne permet le coaching d'un grand nombre d'individus et à moindre coût que l'externe. Le gestionnaire-coach reçoit une formation de base à l'approche de coaching. Ainsi, le gestionnaire-coach possède une formation en coaching, il possède une excellente connaissance des conditions d'exercice, du rôle et des responsabilités de son coaché, ce qui augmente les chances de succès du coaching. Fillery-Travis et Lane (2006) estiment que les coachs internes ne sont pas en lien hiérarchique avec leur coachés et occupent des fonctions différentes d'un gestionnaire-coach. Le coaching dispensé par les gestionnaires-coachs est, selon Fillery-Travis et Lane, un type de coaching généralement transactionnel, axé sur les objectifs de l'organisation. Ce type de coaching s'apparente à la supervision. Fillery-Travis et Lane remarquent que le développement de ce type de coach témoigne du développement d'une culture organisationnelle appuyée sur l'apprentissage.

### *Inconvénients*

Moën et Federici (2012) mettent en garde contre la tension générée chez le coaché à l'égard du coach interne qui sert les intérêts généraux de l'organisation à développer l'ensemble des compétences de leur gestionnaire et du développement du leadership de gestion en général. Le risque de méfiance peut nuire à la relation coach-coaché en lien avec la confidentialité et les intérêts du coach interne. Toute situation comportant un lien direct ou indirect de subordination représente un obstacle important au succès du coaching. Par

ailleurs, nous devons tenir compte d'un autre facteur critique : le fait d'être coaché par un autre employé de la même organisation amène une situation délicate, celle d'un employé – coach à un autre employé – coaché confie ses difficultés en milieu de travail. En tenant compte de la culture de l'organisation, il peut s'avérer difficile, délicat et parfois même inavouable pour une personne de confier à une autre personne de la même organisation qu'elle rencontre des difficultés au travail. Pour nommer quelques exemples : confier ses échecs, son désengagement, ses difficultés relationnelles avec ses supérieurs ou encore parler de sa pauvre performance.

### *Externe*

Un coach externe vient de l'extérieur de l'organisation et il fournit des services en retour d'honoraires. Le choix d'un coach externe s'appuie sur différents critères tels que la compétence, l'expérience, l'expertise, les caractéristiques personnelles, l'appartenance à un ordre professionnel, la certification et la réputation. Les coûts varient. L'étude de Wasylyshyn (2003) rapporte que les coachés accordent 86 % à la relation qui s'établit entre le coach externe et son client, 82 % à son professionnalisme (confidentialité, confiance et connaissances en psychologie) et 35 % à la méthodologie de coaching utilisée.

### *Avantages*

Moën et Skaalvik (2009) démontrent dans leur étude des évidences à l'effet que le coaching de gestion externe agit de façon bénéfique sur la mesure des variables de performance psychologique des coachés. Selon eux, il y aurait de plus grands bénéfices associés au coaching externe qu'au coaching interne. Fillery-Travis et Lane (2006) estiment que les coachs externes et leur focus se portent sur le développement des gestionnaires en ce qui concerne la rétroaction et l'habileté à se fixer des objectifs. En ce sens, un coach externe, par le seul fait qu'il soit de l'externe, réduit les défenses que pourraient présenter un coaché lorsqu'il reçoit de la rétroaction. Dans la même veine, Moën et Federici (2012) établissent que les coachs externes agissent significativement à la hausse sur le sentiment d'efficacité et sur la capacité à se fixer des objectifs auprès de gestionnaires de haut niveau.

### *Inconvénients*

Les coûts sont supérieurs à ceux du coaching fait par un membre du personnel. Il est difficile d'identifier de bons coachs externes pour son organisation. Il s'avère délicat de garantir une adéquation entre le coach et le coaché. Peu de moyens ou d'outils sont disponibles pour s'assurer du rapport qualité-prix pendant l'exercice. Compte tenu du coût, une difficulté rencontrée concerne la mesure du retour sur l'investissement.

### *Étape 2 : La clarification des objectifs du coaching*

Dans la pratique, plusieurs moyens soutiennent cette étape. Lorsque c'est l'employeur qui embauche le coach externe, les buts visés sont déterminés par l'organisation. Ainsi, certains mandats de coaching de gestion nécessitent une première rencontre à trois personnes. Lorsque l'employeur embauche un coach pour une personne à coacher dans son organisation, la première rencontre se déroule en présence du supérieur hiérarchique du coaché. Cette démarche de coaching fait, par la suite, l'objet d'une entente tripartite entre le coach, le coaché et le supérieur de la personne coachée. En conformité avec les grands objectifs de l'organisation, c'est la personne coachée elle-même qui participe à définir quels sont les objectifs qu'elle va poursuivre. Ce type de rencontre sert à positionner les grands objectifs sur lesquels s'établira la démarche de coaching de gestion qui en découle.

Ainsi, pour augmenter l'efficacité du coaching, la première étape pour le coach consiste à la clarification des objectifs du coaching avec le coaché. Il s'agit d'une étape délicate et le plan d'actions ou de développement qui s'ensuit, en découle. Les objectifs ne sont pas imposés puisque la motivation et l'engagement pour les atteindre sont au rendez-vous lorsque c'est le coaché lui-même qui se fixe ses objectifs (Locke et Latham, 2002). De fait, se fixer des objectifs demeure une composante essentielle de la théorie de la motivation et qui concerne la performance prévue à l'endroit d'une tâche en particulier (Locke et Latham, 1990). Cette théorie stipule que si un individu détient la capacité requise, le fait de se fixer soi-même un but exigeant influencera son propre comportement. L'individu consentira davantage d'effort et de persévérance. Se fixer soi-même un but exigeant affecte le

comportement cognitivement par le biais de la recherche de façons pour atteindre l'objectif fixé (Locke et Latham, 1990). De surcroît, se fixer soi-même un objectif, en plus s'il est audacieux, conduit à un accroissement de la performance. Ce principe s'explique par le fait qu'en se sentant davantage en contrôle de ses habiletés, en ayant un plus grand sentiment d'efficacité, en plus d'autres caractéristiques individuelles, l'individu va mieux performer en se fixant des objectifs plus élevés (Philips et Gully, 1997). L'objectif doit comporter un niveau de difficulté jugé acceptable pour être réalisé (Locke et Latham, 1990). Cependant, pour s'assurer du succès de la démarche, l'objectif doit répondre à certains critères.

Fait à noter, il y a deux types d'objectifs (Locke et Latham, 1990). Il s'agit des objectifs d'apprentissage et des objectifs de performance. Cette précision est importante puisqu'elle va influencer les requêtes, les expériences de maîtrise et toute la mise en œuvre. Les objectifs d'apprentissage misent sur l'acquisition et le développement d'habiletés. Par exemple, les objectifs d'apprentissage pourraient être : de vouloir exercer un meilleur leadership, d'améliorer des comportements ou des habiletés de communication, d'expérimenter de nouvelles façons de faire. Quant à eux, les objectifs de performance sont davantage axés sur la tâche, comme les transactions ou les opérations tactiques. Un exemple concret d'objectif de performance représente le souhait d'augmenter ses ventes de 20 % (Seijts et Latham, 2005). Finalement, il existe une distinction entre la performance et le résultat. Ainsi, la performance se traduit par une réalisation dont on peut ou ne pas être fier. Le résultat, quant à lui, est le produit issu de la performance.

Se fixer un objectif permet de concentrer son attention sur les actions s'y rattachant. Aussi, se fixer un objectif permet d'ajuster l'effort nécessaire pour l'atteindre en plus d'accroître la persévérance vers son atteinte (Seijts et Latham, 2005). Dans la pratique du coaching, plusieurs outils sont à la disposition du coach pour permettre la clarification : le questionnement – l'écoute active – les ajustements composés par la rétroaction et les requêtes.

Pour qu'il réalise une performance, le coaché est encouragé à passer à l'action en préparant son plan d'actions conformément aux objectifs qu'il se fixe.

### *Étape 3 : Les séances de coaching*

Les rencontres de coaching s'amorcent par une exploration du contexte du coaché. Dans la pratique, pour des raisons d'éloignement physique ou de situations le justifiant, il arrive que les séances de coaching se déroulent par téléphone ou visioconférence. Ainsi, le coaching de gestion peut faire appel à différents supports électroniques offerts par Internet, tels Skype ou Facetime. Peu importe que ce soit en présence ou via une technologie, pour être pertinent et efficace, il se trouve essentiel que le coach comprenne bien le contexte environnemental du coaché. Le coach encourage le coaché à décrire son environnement de même que les facteurs importants à prendre en considération. Ceci permet au coach de mieux saisir l'environnement, le contexte et la problématique ou la situation du coaché. Bien que la connaissance du contexte soit nécessaire, le coach demeure attentif à ce que le coaché ne verse pas dans la victimisation ou qu'il demeure dans son histoire comme dans une spirale négative. Le coach encourage le coaché à sortir de sa zone de confort, sortir de ce qu'il connaît et à se fixer lui-même des objectifs ambitieux. Le questionnement permet au processus de coaching de cheminer vers la clarification et la prise de conscience des enjeux, défis, objectifs et motivations du coaché et au passage, identifier ce qui freine l'atteinte de la performance.

La connaissance de soi constitue une assise importante dans la démarche de coaching (ICF). Le but visé devra permettre au coaché d'améliorer la connaissance qu'il possède de lui-même en ayant recours à différents outils de mesure, tels les tests psychométriques, les tests de personnalité, les tests sur les valeurs, les traits de caractère ou les forces. Ces tests comportent de multiples usages et servent différentes fonctions, par exemple en sélection de personnel. Cependant, ces tests offrent une indication pertinente pour identifier les zones de forces, les éléments avec lesquels le coaché possède plus d'aisance et ultimement, identifier ses zones de vulnérabilité. Ces indications s'interprètent avec le coaché et par la suite, soutiennent la démarche de coaching. Les coachés vont par la suite identifier leurs objectifs de performance ou de développement. Cette étape va faire en sorte que les coachés vont ajuster

leurs stratégies, leurs comportements et leurs actions en s'appuyant sur une meilleure connaissance de soi, en étant plus authentiques et fidèles à eux-mêmes.

D'ailleurs, la capacité à prendre conscience de ce qui va bien, de ses forces et de ses réalisations, fait partie des exercices qui augmentent la capacité du coaché à réaliser qu'il a à son actif des succès, des expériences positives transférables, des forces et des réalisations dont il peut être fier. Le coaché porte une attention particulière envers les aspects positifs, ses forces et ses réalisations selon la psychologie positive (Seligman, 1977). Le coaché développe ses aptitudes à focaliser sur les causes internes de ce qui pourra le conduire à la réussite et l'atteinte de ses objectifs. Les expériences à succès constituent celles comportant le plus d'influence sur le sentiment d'efficacité (Pajares, 1997).

Dans la pratique, bien qu'il n'y ait pas de nombre de séances prédéterminées, le nombre de rencontres se situe entre 7 et 12 séances. D'ailleurs, Baron et Morin (2010) précisent dans une étude sur l'impact du coaching exécutif que leurs résultats indiquent que le nombre de séances a une incidence positive significative sur la relation avec le sentiment d'efficacité. Ils suggèrent qu'il y ait plusieurs séances sur plusieurs mois afin d'observer un retour sur l'investissement. Finn (2007) constate un effet positif après six séances de coaching de gestion se répartissant sur une durée allant de 6 mois à 12 mois. Cet effet porte sur les comportements de leadership transformationnel des cadres observés. De plus, on remarque un effet positif sur le sentiment que le coaché manifeste suite au support accordé tout au long de la démarche. Le coaché peut avoir recours à son coach entre les séances de coaching. Le support perçu génère un effet sur la réduction du stress du gestionnaire étant donné qu'il se sent supporté (Finn, 2007).

Selon Coaching de gestion Inc., une séance de coaching s'étale sur une heure. Dans la pratique, une séance de coaching dure entre une heure et une heure trente. En 2016, plusieurs établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec conviennent de séances de coaching d'une durée de 90 minutes avec des coaches externes. Ainsi, un processus de coaching avec un coaché s'étend sur une période de quelques mois à un an. La fréquence des séances de coaching s'établit après entente entre le coach et son coaché. Les séances se

tiennent à quelques semaines d'intervalle pour maintenir un rythme dans la démarche. Les intervalles permettent au coaché d'expérimenter et de mettre en œuvre les requêtes de coaching. Le coach poursuit un objectif d'atteindre l'autonomie du coaché. Au terme de la démarche de coaching, les rencontres cessent. Toutefois, des rencontres ultérieures et ponctuelles peuvent survenir dans des cas spécifiques, notamment en lien avec des défis spécifiques ou des situations de gestion bien spécifiques.

#### *Étape 4 : L'établissement des plans d'actions ou de développement et leur mise en œuvre*

Le principal levier pour établir un plan d'actions ou de développement consiste à se doter d'indicateurs. Le coach encourage le coaché à se doter d'indicateurs de performance. Locke et Latham (2002) mettent la lumière sur certains critères conditionnant ces indicateurs : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et dans le temps (SMART). À partir de l'objectif que le coaché se fixe, le coach l'invite à préciser ce qui est possible d'être réalisé ici et maintenant afin de faire vivre rapidement des petits succès au coaché. Ceci permet de démontrer que les résultats découlent bien des objectifs du coaché. Une recension des études conduites par Locke, Shaw, Saari et Latham (1981) portant sur les effets découlant de fixer des objectifs en exécutant une tâche, constatent que dans 90 % des études, le fait d'avoir des objectifs spécifiques et stimulants conduit à une performance plus élevée que lorsque la personne se fixe des objectifs faciles. La personne « se dit je vais faire de mon mieux » ou sans se fixer un objectif tout simplement. Ils remarquent que les objectifs affectent la performance en dirigeant l'attention, en mobilisant l'effort, en augmentant la persistance et en motivant le développement de stratégie. À noter qu'aucune différence individuelle significative n'a émergé dans les études lorsque les objectifs étaient typiquement assignés, plutôt que fixés par soi-même. Le besoin d'accomplissement personnel et la confiance en soi pourraient représenter les variables de différences individuelles les plus prometteuses.

Les incitations personnelles guident l'action par le fait que les résultats attendus sont dotés d'indicateurs spécifiques (Bandura, 1997; Seijts et Latham, 1990). Les résultats qu'atteint le coaché proviennent des actions entreprises, et ce sont les indicateurs qui le guident. Par ailleurs, les comportements d'un individu déterminent les résultats qu'il obtient

et conséquemment, sa performance découle de ces résultats mêmes (Bandura, 1997). Par ailleurs, Seijts et Latham (2002) démontrent que se fixer des objectifs ambitieux contribue à l'efficacité et la découverte de stratégies ou de plans d'actions qui sortent des sentiers battus. Par ailleurs, même les meilleures actions, sans objectif, ne contribuent pas nécessairement à l'atteinte d'un objectif. *Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va* (Sénèque).

Hunter et Hunter (1984) relèvent que le temps d'expérience dans le poste constitue un indicateur de performance. Finn (2007) constate que les gestionnaires plus expérimentés, lorsque soumis au stress, obtiennent de meilleures performances que les gestionnaires moins expérimentés soumis aux mêmes conditions de stress; ce qui révèle que l'état émotionnel comporte un impact sur la performance des gestionnaires et qu'incidemment, le temps d'expérience dans le poste représente un indicateur fiable de performance.

Les indicateurs étant déterminés, s'ensuit l'expérimentation et la mise en œuvre. Le coach utilise la rétroaction comme outil de coaching.

#### *Étape 5 : Les outils du coach – rétroaction – ajustements – requêtes*

La rétroaction au coaché s'exerce pendant les rencontres. La rétroaction permet au coaché de poser un regard sur ses propres manières de faire et lui fournit l'information nécessaire pour s'ajuster. Il corrige ainsi l'écart entre la conception et l'action comme telle. C'est ce qui guide la production d'une action plus efficace. Les entretiens de coaching guident le coaché vers la mise en œuvre de stratégies qu'il conçoit. Le coach encourage le coaché à faire des petits pas, vivre des petits succès qui font par la suite l'objet d'un suivi conduisant parfois à des ajustements, rétroactions ou requêtes. Quant à elle, la rétroaction permet au coaché d'ajuster sa performance. Dans la pratique, le coach peut faire appel à plusieurs outils pour encourager les essais, l'expérimentation et la mise en œuvre. Parfois, le coaché est encouragé à l'exercice de la visualisation afin de lui permettre de découvrir quels résultats il espère ou les réactions qu'il pourrait générer et ainsi, trouver des stratégies dans le but de s'y préparer ou d'y répondre. Si c'est pertinent, le coach fait émerger du passé du

coaché des expériences ou succès antérieurs et accompagne le coaché dans la prise de conscience que ces expériences ou succès soient en partie ou en totalité transposables dans le problème actuel. Les techniques de coaching conduisent quelquefois au recours à des anecdotes ou des histoires personnelles ou même à l'identification des besoins du coaché afin qu'il se mette en action pour répondre à ces besoins.

La rétroaction permet au coaché de s'ajuster, d'être encouragé à développer ou d'améliorer ses comportements. Cependant, des conditions doivent être respectées pour que la rétroaction soit efficace. Une étude portant sur 75 questionnaires démontre que le coaching représente une pratique efficace quand le coach agit avec honnêteté, prodigue des rétroactions percutantes, propose des suggestions et qu'il oriente le coaché sur les résultats (Hall *et al.*, 1999). Cette étude préfère parler d'allégories, d'anecdotes plutôt que de suggestions puisque le rôle du coach n'étant pas dans le service-conseil mais plutôt dans un rôle visant à amener le coaché à penser en dehors des sentiers connus. Il fait en sorte que le coaché identifie lui-même des pistes de solution dont le coaché porte l'entière responsabilité.

Le coach formule des requêtes pour encourager le coaché à faire des expériences. Comme il s'agit d'expériences à succès qui, rappelons-le, sont celles qui ont le plus d'influence sur le sentiment d'efficacité, les objectifs sont découpés en sous-objectifs et vont ainsi favoriser les expériences de maîtrise tout en renforçant le sentiment d'efficacité du coaché.

Les approches qui sous-tendent la démarche de coaching varient selon plusieurs facteurs. Les outils supportant la pratique du coach peuvent différer d'un coach à l'autre. Le recours à l'un ou l'autre des outils de coaching se façonnent par les caractéristiques du coach, de celles du coaché et du contexte dans lequel s'exerce le coaching. Par exemple, les exercices de visualisation font également partie des outils du coach. Ainsi, la visualisation consiste à guider le coaché dans une vision positive et constructive d'une réussite. Il peut s'agir d'histoire, d'anecdote ou encore de rêve guidé. Le coaché adapte son comportement de façon conforme à ses espoirs ou ses peurs. Plusieurs outils de coaching conduisent le coaché vers l'identification des peurs ou des craintes, fondées ou non-fondées. Ces peurs ou

craintes freinent le coaché dans son action. Le coaché prend conscience de ses peurs, mais également des croyances qu'il entretient et qui l'empêchent de passer à l'action. Parfois, associées à des images positives, les peurs ou croyances peuvent devenir des facteurs motivationnels pour la mise en œuvre du plan d'actions.

#### *Étape 6 : L'évaluation de l'atteinte des résultats à l'aide des indicateurs*

Finalement, une démarche de coaching prend fin sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Cette étape s'évalue à l'aide des indicateurs. Si les objectifs sont atteints, le coaching de gestion prend fin ou il donne lieu à l'élaboration de nouveaux objectifs. Si toutefois les résultats obtenus ne rencontrent pas les attentes, la démarche se poursuit et donne lieu de nouveau à de la rétroaction, des requêtes audacieuses et des ajustements au plan d'actions. L'objectif ultime d'une démarche de coaching étant l'autonomie du coaché, au terme d'une démarche, les rencontres cessent puisque le coaché développe ou acquiert ce qu'il souhaite développer ou acquérir au fil du processus.

## **2.3 LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE**

Cette section porte sur le sentiment d'efficacité personnelle. D'abord sont présentés les éléments de sa composition en débutant par la description de son concept. Ensuite, sont exposés les éléments de sa nature propre et sa structure opérante. Finalement sont identifiés les différents facteurs qui influent directement sur le sentiment d'efficacité sur un individu dans son évolution.

### **2.3.1 Le concept**

Albert Bandura est reconnu dans le domaine de l'apprentissage social et comme étant le père du concept du sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986, 1997). Bandura (1997, 2003) définit le sentiment d'efficacité personnelle comme étant les perceptions et les

jugements que l'individu a de ses habiletés, de ses capacités à exécuter des actions particulières et à sa conviction qu'il peut atteindre les objectifs visés dans des circonstances données. Le système de croyances qui forme le sentiment d'efficacité personnelle est le fondement de la motivation et de l'action. Si les gens ne croient pas qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils désirent grâce à leurs actes, ils possèdent bien peu de raisons d'agir ou de persévérer face aux difficultés (Bandura, 2002). Autrement dit, le sentiment d'efficacité personnelle n'a rien à voir avec les aptitudes que possède l'individu mais bien avec ce qu'il croit pouvoir en faire dans une situation donnée. Un faible sentiment d'efficacité personnelle peut même amener des personnes talentueuses à ne pas avoir recours à leurs aptitudes dans une situation qui leur semble insurmontable (Bandura, 1997, 2007). Le sentiment d'efficacité personnelle est ce qui alimente la performance d'un individu, quelles que soient ses aptitudes. Un fonctionnement idéal nécessite à la fois une croyance d'efficacité et des aptitudes.

Par ailleurs, si l'individu se croit capable d'agir dans un contexte donné, d'autres facteurs sociocognitifs agissent en plus du sentiment d'efficacité. Il s'agit de facteurs interactifs qui sont pris en compte dans la perspective sociale cognitive. De ce fait, la théorie de Bandura (1997, 2007) s'inscrit dans une perspective sociale cognitive. Quant à elle, la théorie sociale cognitive inspire plusieurs domaines de recherche dont les sciences humaines et les sciences de la gestion (Chanlat, 1998; Rouleau, 2007).

Bandura (1986) précise qu'il ne suffit pas de considérer le comportement comme étant le résultat des effets réciproques issus exclusivement des facteurs personnels et environnementaux. Il considère que l'interaction doit être comprise comme un déterminisme réciproque des facteurs, qui s'influencent entre eux mutuellement. Il s'agit de trois facteurs : 1) les facteurs personnels internes (événements cognitifs, émotionnels et biologiques); 2) les comportements; et 3) l'environnement. Par exemple, une personne qui adopte un comportement donné va, par son comportement, modifier l'environnement de départ qui, à son tour, va avoir une influence sur la personne et ainsi de suite. Nous n'avons qu'à penser au métier d'avocat qui, par leur action dans une cause légale, vont créer de la jurisprudence

qui, à son tour, contribuera au cadre légal qui viendra à son tour agir sur les actions et comportements de l'avocat. Il s'agit davantage d'une boucle que d'un processus linéaire.



Figure 2 : Schéma de la triade des déterminismes réciproques dans la théorie sociale cognitive de Bandura

### 2.3.2 L'agentivité humaine

Dans la théorie sociale cognitive, l'agentivité humaine fonctionne au sein de cette structure triadique (Bandura, 1986). On peut dire que l'agentivité, c'est d'être un agent actif de sa propre vie. C'est ce qui concerne l'autonomie et le contrôle. Ainsi, les individus sont à la fois les produits et les producteurs de la société. Le sentiment d'efficacité personnelle est à la base de l'agentivité humaine (Bandura, 2007). L'agentivité concerne les actes réalisés intentionnellement par un individu. La clé de l'agentivité humaine constitue le pouvoir d'être à l'origine des actions visant des objectifs définis. Si une personne estime ne pas pouvoir produire les résultats visés, fort probablement qu'elle n'essaiera même pas de les atteindre. Selon l'approche sociale cognitive, le sentiment d'efficacité personnelle s'exprime par les croyances qu'a l'individu à l'effet qu'il sera capable d'atteindre les objectifs qu'il vise. La prochaine section présente la nature et la structure du sentiment d'efficacité personnelle.

### **2.3.3 La nature**

Le sentiment d'efficacité personnelle diffère du concept de soi ou de l'estime de soi. Le concept de soi réfère à l'image de soi. Quant à elle, l'estime de soi concerne les évaluations de sa valeur personnelle. De son côté, rappelons que le sentiment d'efficacité s'applique à la façon dont l'individu croit qu'il pourra réussir dans une situation donnée (Bandura, 1986) et dans un domaine spécifique. En quelque sorte, l'individu se base sur sa croyance d'efficacité pour orienter ses actions.

### **2.3.4 Les processus**

Cette partie se consacre aux processus par lesquels les croyances d'efficacité produisent leurs effets. L'efficacité personnelle perçue influence fortement la façon dont les gens pensent, agissent, se motivent et ressentent. Quatre processus au travers du fonctionnement humain, soit le processus cognitif, motivationnel, émotionnel et de sélection, sont régulés par les croyances d'efficacité.

#### ***2.3.4.1 Les processus cognitifs***

Les modes de pensée susceptibles d'augmenter ou de diminuer les performances sont affectées par les croyances d'efficacité. Les constructions cognitives servent de guides pour l'action dans le développement des aptitudes. La pensée permet aux individus d'établir la probabilité des résultats et ainsi mettre en place les moyens qui exerceront un contrôle sur ces résultats. Ceux-ci affecteront ensuite leur existence; ce qui permet de constater qu'une grande partie du fonctionnement humain est intentionnel. Plus l'efficacité personnelle perçue est forte, plus les buts sont élevés, plus l'engagement envers ses buts devient solide (Bandura, 2007).

Les facteurs prédictifs sont habituellement liés aux évènements de manière probabiliste plutôt qu'absolue. En conséquence, ceux-ci créent un certain degré d'incertitude. De ce fait, ceci requiert un sentiment d'efficacité élevé pour demeurer pleinement orienté vers la tâche quand on se trouve confronté à des ambiguïtés causales. Elles affectent la manière d'interpréter les situations et les scénarios futurs. Plus l'efficacité personnelle perçue est forte, plus les personnes considèrent les situations comme réalisables et élaborent des scénarios à succès. Ainsi, il apparaît que les gens agissent selon leur croyance personnelle en leur efficacité, tout en demeurant conscients de leurs forces et de leurs faiblesses.

La façon dont l'individu définit ses capacités exerce des effets importants sur les mécanismes qui régissent le fonctionnement cognitif et les performances. Les gens peuvent définir leurs capacités soit comme une compétence que l'on peut acquérir ou soit comme une aptitude inhérente. Ces conceptions modifient automatiquement la façon dont les résultats inférieurs aux standards sont traités cognitivement. Selon Bandura (1997, 2007), interpréter de faibles réalisations comme étant des indicateurs d'insuffisances personnelles diminue le sentiment d'efficacité, tandis qu'interpréter les mêmes résultats faibles comme des guides instructifs pour améliorer les compétences personnelles le soutiennent. Les performances insuffisantes poussent les individus à s'améliorer, à élargir leurs connaissances; ils apprennent de leurs erreurs. D'un autre côté, pour ceux qui interprètent la capacité comme une aptitude inhérente à l'homme, leur niveau de performance constitue un diagnostic de capacité. Les performances insuffisantes et les erreurs reflètent leurs limites intellectuelles. Ces gens se restreignent dans leurs occasions d'apprentissage, car ils évitent les situations difficiles au regard de leurs capacités. Par ailleurs, mesurer les impacts des apprentissages, que ce soit par la formation, l'entraînement à la tâche ou autres chez les gestionnaires, représente une tâche considérable. Il s'avère bien difficile d'isoler la dimension de cause à effet. Ainsi, plusieurs chercheurs optent pour la mesure du sentiment d'efficacité découlant des apprentissages.

Enfin, les croyances d'efficacité influent aussi sur l'intensité d'efforts que l'individu est prêt à dépenser, de même que sur sa persévérance. Une intense persévérance produit

généralement des performances élevées. Ainsi, les croyances d'efficacité cognitive de fixations des buts conditionnent la préparation psychologique aux épreuves et l'investissement en efforts et en persévérance.

#### **2.3.4.2 Les processus motivationnels**

La capacité d'automotivation et d'action finalisée s'enracine dans l'activité cognitive (Bandura, 1997, 2007). Le futur anticipé par l'individu s'imbrique dans le présent par l'intermédiaire de la prévision. Les états futurs imaginés se transforment en motivateurs et régulateurs actuels du comportement. Bandura (1997, 2007) affirme que l'essentiel de la motivation humaine est généré cognitivement. C'est partiellement sur la base des croyances d'efficacité que les gens choisissent de relever des défis, d'investir telle quantité d'efforts et sur combien de temps, de persévérer face à des obstacles (Bandura, 1986). Les effets des croyances d'efficacité sur les processus motivationnels s'approfondissent à travers trois théories, soit celle de l'attribution, de l'attente-valeur et celle des buts.

Le rôle des jugements d'attribution dans la motivation humaine s'éclaire par les recherches dans lesquelles les attributions causales pour les performances en cours sont modifiées de façon systématique, en fournissant des explications arbitraires aux succès et aux échecs (Bandura, 1997, 2007). Conséquemment, attribuer le succès à l'aptitude augmente la croyance d'efficacité et amène une tendance à persévérer face aux obstacles. Les effets de l'attribution d'efforts sur les croyances d'efficacité peuvent varier selon la façon dont l'individu interprète ses aptitudes ainsi que de différentes perceptions de la contrôlabilité de l'effort. Or, si une personne exerce un effort important et considère que l'aptitude peut être acquise par un travail acharné, sa croyance d'efficacité personnelle sera corrélée positivement par l'effort.

Les personnes se motivent également et guident leurs actions de manière anticipatoire découlant des résultats qu'elles attendent et de certains enchainements de comportements (Bandura, 1997, 2007). Certes, la théorie de l'attente-valeur met en lien cette forme de

motivation aux résultats anticipés (Locke et Latham, 1990). Une ferme croyance d'efficacité personnelle maintient l'attente et les efforts pendant une longue période même si les résultats sont incertains ou difficiles à atteindre. Une activité ne s'accomplit pas complètement par les gens qui doutent de leur possibilité de faire le nécessaire pour réussir. Ainsi, une faible croyance d'efficacité peut donc annuler le potentiel motivant d'attentes attrayantes.

Les personnes se motivent et guident leurs actions en visant quelque chose de particulier afin de pouvoir éventuellement en évaluer l'atteinte. En identifiant un but précis, il devient possible de contrôler sa performance. L'individu doit être conscient des aptitudes qu'il devra mettre en œuvre pour qu'il puisse atteindre son but. Il doit identifier quels efforts il devra y consentir, et ce, pendant combien de temps et aussi, de s'assurer que le temps soit opportun (Bandura, 1986). Lorsqu'un individu vise un but précis et qu'il reçoit de la rétroaction sur sa performance, il en découle d'importants régulateurs de motivation et de performance (Bandura, 1997). Les risques d'ambiguïté concernant la performance arrivent lorsque ces derniers ne sont pas observables par la personne elle-même. De la même façon, lorsque des activités exigent des performances physiques dans plusieurs sports, les personnes ne voient pas très bien ce qu'elles font. Elles doivent recevoir de la rétroaction d'une autre personne. Elles reçoivent aussi des réactions verbales de la part d'observateurs de leurs performances athlétiques. Il s'avère qu'une personne détient peu de probabilités de faire correspondre ses actions et ses efforts avec l'efficacité perçue en n'étant pas consciente de ce qu'elle fait ou d'où elle veut ou doit aller. L'efficacité s'augmente par une attention sélective concernant les réalisations personnelles. Ainsi, l'auto-observation peut augmenter les croyances d'efficacité personnelle si l'individu y porte attention et qu'il intègre dans sa mémoire ses succès. Il en va de même en coaching.

De ce fait, le comportement se dirige et se motive par des buts plutôt que déterminés par un état futur confus. Selon la théorie des buts, l'individu établit des prévisions qui se traduisent en résultats anticipés qui servent de guides à l'individu. En conditionnant l'autosatisfaction à l'atteinte du critère, les individus donnent une direction à leurs actions et

se motivent à persister dans l'effort jusqu'à ce que la performance obtenue corresponde à leurs buts (Bandura, 1997, 2007).

#### ***2.3.4.3 Les processus émotionnels***

En effet, la croyance d'efficacité personnelle porte un impact majeur sur les états émotionnels. Elle affecte la nature et l'intensité des expériences émotionnelles par trois moyens : le contrôle personnel sur la pensée, l'action et l'émotion. L'efficacité personnelle perçue peut abolir des états émotionnels inconfortables. L'autorégulation des processus de pensée joue donc un rôle significatif dans le maintien du bien-être émotionnel (Bandura, 1997, 2007).

Les personnes qui doutent de leur performance lors d'un événement futur demeurent facilement sujettes à l'anxiété, à l'accroissement du rythme cardiaque et au stress. Ces états physiologiques peuvent se traduire par le déclin des fonctions immunitaires et l'arrivée en masse de pensées négatives. Dans ces conditions, de telles activations physiologiques et de telles pensées pessimistes constituent des obstacles majeurs à l'atteinte des objectifs. Selon Bandura (1986), une efficacité personnelle élevée aide à gérer les éléments stressants et à orienter l'individu vers la résolution de problèmes.

#### ***2.3.4.4 Les processus de sélection***

Les processus de sélection permettent aux gens de choisir un environnement favorable à l'atteinte de leurs objectifs et d'exercer un meilleur contrôle de soi. Bandura (2007) mentionne que les individus sont en partie le produit de leur environnement. Il s'avère que les croyances d'efficacité influencent le choix d'activités des individus ainsi que son environnement. Les choix jouent donc un rôle essentiel d'apprentissage au cours de leur vie. Dans le développement personnel par le processus de sélection, l'avenir de la personne est façonné par le choix d'environnement connu pour qu'elle puisse développer certaines

potentialités et certains styles de vie (Bandura, 1997, 2007). Ceux qui doutent d'eux-mêmes ne prennent pas de risque. Par contre, ceux qui croient en leur efficacité entreprennent des activités difficiles, et en plus, ils manifestent une endurance plus élevée, et ce, jusqu'à l'atteinte du but. Par exemple, lors du moment de faire le choix de carrière, plus la personne croit en son efficacité, plus vastes sont les choix qu'elle considère possibles, plus l'intérêt qu'elle leur porte est grand et mieux elle se prépare pour se maintenir dans l'objectif choisi. Les choix basés sur l'efficacité laissent des traces qui influencent le cours de l'existence.

## **2.4 L'IMPACT**

Selon que le sentiment d'efficacité personnelle soit élevé ou non, peu importe ses aptitudes, les performances qu'il obtient en dépendent. Ainsi, même si l'individu possède des aptitudes identiques à un autre individu, il se peut qu'il obtienne des résultats complètement différents et parfois même opposés (Bandura, 1997, 2007). Le sentiment d'efficacité personnelle fait la différence. De cette façon, pour en arriver à un fonctionnement efficace, il devient nécessaire d'utiliser de manière réaliste les croyances d'efficacité autant que les aptitudes.

Le sentiment d'efficacité personnelle perçu ne représente pas une mesure des aptitudes d'une personne. Il s'agit d'une croyance relative de ce que la personne peut faire dans diverses situations, et ce, peu importe ses aptitudes (Bandura, 1997, 2007). Si la personne se croit capable, elle tentera d'accomplir une tâche alors que si elle ne s'en croit pas capable, elle ne risquera rien et il est fort probable qu'elle ne tentera rien non plus. L'autoefficacité ne concerne pas le nombre d'aptitudes qu'une personne possède, elle représente ce dont elle croit pouvoir en faire dans des situations spécifiques. Ainsi, l'efficacité personnelle collabore de façon importante aux performances. Bandura (1997, 2007) conceptualise l'efficacité personnelle comme une aptitude productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées pour servir

de nombreux buts. Les expériences antérieures, les différentes connaissances et habiletés dont dispose la personne sont nécessaires à la réalisation des actions projetées.

L'efficacité personnelle perçue conduit à une aptitude de production. Lorsqu'un individu croit qu'il peut réussir, s'il est convaincu que les résultats dépendent de ses actions, c'est ce qui constitue le sentiment à la source de cette réussite. Bandura (1997) nomme cet état, le sentiment d'un pouvoir causal. À l'opposé, un individu peut être convaincu que malgré ses actions et ses aptitudes, il ne possède aucun pouvoir sur l'atteinte de ses résultats. Ainsi, l'approche du sentiment d'efficacité personnelle constitue un fondement de la causalité individuelle et est à la source du système de croyances d'efficacité personnelle.

Bandura (1997, 2007) précise que l'instauration et la régulation de relations avec l'environnement composent partiellement notre façon d'interagir avec notre environnement et se gouvernent par des jugements de capacités opératoires; c'est-à-dire par ce que les personnes croient pouvoir faire dans des circonstances données en fonction du contexte et des exigences de la tâche. L'autorégulation de la croyance d'efficacité d'un individu détermine si ce dernier fait une application adéquate et constante de ses aptitudes. Elle participe, en plus, à la croyance d'efficacité qui module la réussite des réalisations comportementales.

Il existe une différence entre le sentiment d'efficacité personnelle et les attentes de résultats. L'efficacité personnelle perçue compose le jugement sur l'aptitude que pose l'individu sur lui-même. Ce jugement de son aptitude va lui permettre d'organiser et d'exécuter des performances. Par ailleurs, une attente de résultat établit un jugement sur la conséquence probable que ces performances donneront (Bandura, 1997). Aussi, les croyances d'efficacité influencent les processus cognitifs, le niveau de motivation ainsi que son maintien, les états émotionnels et la santé physique. Parallèlement, tous ces éléments collaborent vigoureusement au niveau des performances obtenues. Incidemment, les gens participent à des événements plutôt que d'en être un spectateur passif (Bandura, 1997, 2007).

## **2.5 LA CONSTRUCTION**

Les croyances d'efficacité personnelle se construisent à partir de quatre principales sources d'informations : 1) les expériences actives de maîtrise; 2) les expériences vicariantes, autrement dit l'influence des modèles; 3) la persuasion verbale; et 4) les états physiologiques et émotionnels.

### **2.5.1 Les expériences actives de maîtrise**

Selon Bandura (1977), l'expérience active de maîtrise représente la plus influente source d'information sur l'efficacité. L'expérience active de maîtrise sert d'indicateur de capacité pour évaluer un succès ou un échec. Elle réfère aux expériences vécues par l'individu qui lui démontrent ce qu'il faut désormais faire pour réussir. Ainsi, les succès accentuent solidement l'efficacité personnelle tandis que les échecs l'amoindrissent, surtout s'ils surviennent au début de la formation de la croyance d'efficacité.

Le sentiment d'efficacité personnelle représente à la fois des produits qu'il génère et il construit les expériences. Selon Bandura (1997, 2007), l'importance que les individus accordent à de nouvelles expériences et la manière dont ils les reconstruisent en mémoire dépendent également, en partie, de la nature et de la force des croyances sur soi au sein desquelles ces expériences s'intègrent. Ainsi, la valeur de l'autoévaluation des expériences, qu'elles soient atteintes ou non, dépend de la difficulté perçue de l'activité. En conséquence, l'effort établit également un facteur important dans l'évaluation personnelle d'efficacité à partir des résultats antérieurs.

De nombreux facteurs tels que la fluctuation des états attentionnels, physiques, émotionnels, les changements dans les processus mentaux, les influences contextuelles et les demandes situationnelles impliquent une certaine variation dans la qualité de la performance. Les changements dans les réalisations au fil du temps transmettent des impacts sur le sentiment d'efficacité personnelle. Les gens interprètent le rythme et la forme de leurs

réalisations comme des indicateurs d'efficacité personnelle. Plus l'expérience est récente, plus elle influence davantage la croyance d'efficacité.

De plus, la valeur de l'évaluation personnelle des succès et des échecs pour estimer l'autoefficacité dépend de la difficulté perçue de la tâche. Que ce soit des obstacles situationnels, de l'aide fournie par autrui, l'adéquation des ressources ou du matériel disponible et les circonstances dans lesquelles l'activité est réalisée; les performances se manifestent toujours dans des contextes comprenant de multiples facteurs susceptibles d'inhiber ou de faciliter les résultats désirés. La quantité d'efforts fournis affecte aussi les inférences de capacité (Bandura, 1997, 2007). Enfin, dans la réussite comme dans l'échec, l'impact de l'expérience dépend de la manière dont l'individu interprétera les informations recueillies lors de la situation.

### **2.5.2 Les expériences vicariantes**

Les évaluations d'efficacité sont partiellement influencées par des expériences vicariantes médiatisées par des réalisations modelées par autrui (Bandura, 1997, 2007). Ainsi, le modelage contribue aussi à une part importante de l'efficacité personnelle perçue. Le modelage modifie les croyances d'efficacité par la transmission de compétences et la comparaison de ce que font les autres. L'observation d'individus exécutant avec succès une tâche peut intensifier l'autoefficacité. En effet, bien des gens autour de soi vivent des expériences enrichissantes et formatrices. Or, à défaut de vivre soi-même ces expériences, utiliser les témoignages ou encore les voir en action chez autrui peut s'avérer une stratégie efficace de développement. Voir d'autres personnes similaires à lui-même, les voir réussir peut susciter des attentes chez l'individu : il jugera qu'il possède lui aussi les capacités pour réussir et entreprendra des activités dans lesquelles il maintiendra ses efforts (Bandura, 1977). Les individus se comparent à des pairs, des collègues de travail, des concurrents et des personnes engagées, avec un effort similaire, dans un contexte qui se transpose. Les gens se persuadent que si les autres y arrivent, ils peuvent eux aussi augmenter leur performance.

Conséquemment, comme le mentionne Bandura (1997, 2007), plus la similitude perçue est grande, plus probants sont les succès et les échecs des modèles. Le modelage contribue à l'acquisition de compétences (Bandura, 2007). Par contre, certaines conditions peuvent faire varier la qualité de l'évaluation. D'abord, le modèle en tant que tel peut avoir une influence différente selon l'estimation qualitative de ce modèle qu'en fait l'individu. En d'autres termes, la quantité d'incertitude sur les capacités de la personne est un de ces facteurs. Ensuite, les gens se mettent en quête de modèles possédant les compétences auxquelles ils aspirent. Le modelage lié aux aspirations guide et motive le développement personnel. Selon Bandura (1997, 2007), outre leur fonction pédagogique et motivationnelle, les événements modelés informent sur la nature des activités environnementales et sur les difficultés qu'elles présentent. Une personne ayant un fort sentiment d'efficacité sera plus encline à faire apprendre et transférer ses habiletés à ses employés qu'une personne ayant un faible sentiment d'efficacité, par exemple un fort sentiment d'efficacité pour un gestionnaire-coach en lien avec ses subordonnés (Moën et Federici, 2012).

La comparaison sociale doit aussi être prise en considération. Les influences modelantes peuvent se structurer de manière à susciter et à renforcer un sentiment d'efficacité personnelle lorsqu'on évite les coûts personnels de la comparaison sociale désagréable (Bandura, 1997, 2007). L'apprentissage par observation se résume en quatre sous-fonctions. Premièrement, le processus attentionnel détermine ce qui est observé de façon sélective parmi les influences modelantes ainsi que l'information extraite des événements modelés. Une deuxième sous-fonction gouverne l'apprentissage organisationnel cognitif représentationnel (Bandura, 1997, 2007). La rétention implique un processus actif de restructuration et de transformation de l'information sur les événements. Dans la troisième sous-fonction qui se définit comme le processus de production comportemental, l'information codée auparavant se traduit par l'action adéquate. Finalement, la quatrième et dernière sous-fonction du modelage implique des processus motivationnels.

Or, le modelage ne se limite pas aux compétences comportementales d'un processus de comparaison directe. L'expérience vicariante peut aussi se traduire par un modelage

symbolique fourni par la télévision et d'autres médias visuels; l'automodelage par bande vidéo afin de montrer l'individu en train de réussir; et l'automodelage cognitif par stimulation visuelle. L'automodelage consiste à utiliser une bande vidéo de ses propres réussites en guise de renforcement. De son côté, l'automodelage cognitif représente une stratégie automodelante utilisée dans quelques secteurs d'activités. Les sportifs, notamment, utilisent beaucoup des procédés de visualisation dans leur préparation à d'importantes compétitions. Il s'agit de s'imaginer en situation critique et de se voir, comme si l'on voyait un film, relever les défis et menaces qui se présentent à nous. Se visualiser en train de performer lors d'une situation donnée aide à prévoir les diverses situations pouvant survenir.

Les gens font face à de nombreuses occasions d'être stimulés et d'observer les réalisations de gens au statut similaire. Les réalisations se ressemblant et remarquées chez plus d'un modèle forment une force de persuasion. Le pouvoir persuasif augmente l'influence vicariante selon la quantité d'informations sur le sujet.

### **2.5.3 La persuasion verbale**

La persuasion verbale et des formes proches d'influence sociale soulignent à l'individu qu'il possède certaines capacités. Ainsi, la persuasion verbale se manifeste par l'intermédiaire de suggestions et d'encouragements soulignant que la personne possède les capacités requises pour accomplir des tâches particulières et réussir. En conséquence, elle contribue également à hausser l'efficacité personnelle. D'autres formes d'influence sociale peuvent produire les mêmes effets : la persuasion sociale peut accroître l'efficacité personnelle par l'entremise de performances correctrices d'efficacité (Bandura, 1977). C'est ainsi que des personnes qui reçoivent une assistance provisoire peuvent gagner confiance en elles et être persuadées de posséder les capacités requises pour maîtriser les situations difficiles. Conséquemment, le feed-back reçu lors de la phase initiale de la performance a un impact majeur sur le développement de la croyance d'efficacité personnelle.

Cependant, si l'individu fait principalement confiance à ses évaluations personnelles qu'il ne fait confiance au jugement des autres, il sera atteint plus difficilement par les feedback sur ses possibilités. Par exemple, lorsque des individus significatifs expriment leur enthousiasme et leur appui en ses démarches, une source d'énergie se crée, particulièrement dans les moments où l'individu est confronté à des difficultés. Or, la crédibilité perçue, l'expertise et la confiance en l'évaluateur détermineront le niveau persuasif sur l'individu.

D'ailleurs, en situation critique, la personne à qui l'on offre un renforcement verbal positif lui répétant sa capacité d'atteindre ses objectifs présente plus de chance de fournir un effort supplémentaire. Par contre, il ne s'agit pas uniquement de dire à une personne qu'elle a tout pour réussir simplement pour la flatter. Les encouragements non authentiques sont de mauvaises stratégies de manipulation et peuvent amener l'individu à avoir des croyances irréalistes en ses capacités personnelles. Enfin, même si la persuasion verbale offre un pouvoir limité d'accroître durablement l'efficacité perçue, elle peut soutenir le changement personnel si l'évaluation positive se situe à l'intérieur de limites réalistes (Bandura, 1977).

#### **2.5.4 Les états physiques et émotionnels**

Dans l'évaluation de leur croyance d'efficacité personnelle, les individus se basent également en partie sur l'information somatique transmise par leur état émotionnel et physiologique. Les gens interprètent souvent leur activation physiologique dans les situations stressantes ou éprouvantes comme des signes de vulnérabilité au dysfonctionnement (Bandura, 1997, 2007). À titre d'exemple, les individus expliquent parfois leur fatigue, leurs maux et leurs tensions comme des indicateurs d'inefficacité physique. Les excitations émotionnelles véhiculent des informations à partir desquelles les personnes jugent leur compétence personnelle (Bandura, 1977). Ainsi, les états physiologiques et émotionnels influencent l'évaluation à partir de laquelle un individu jugera en partie sa capacité, sa force et sa vulnérabilité au dysfonctionnement (Bandura, 1997, 2007). Par exemple, lorsqu'un

individu se soumet à des conditions stressantes, son comportement, ses actions ou même sa performance se modulent en fonction de son état physiologique ou émotionnel (Finn, 2007).

Le mode d'interprétation d'un état interne subit une importante influence des facteurs environnementaux. Selon Bandura (1997, 2007), l'impact d'efficacité de l'activation physiologique sur l'efficacité personnelle varie donc en fonction des facteurs situationnels remarqués et de la signification accordée. Les individus forment une croyance sur la façon dont l'activation émotionnelle peut affecter leur efficacité personnelle. De plus, chaque personne perçoit, et par conséquent, définit différemment sa réaction émotionnelle et physique. Par exemple, un individu peut augmenter sa performance en vivant avec un stress élevé tandis que d'autres peuvent percevoir ce niveau accentué de stress comme un affaiblisseur. Plus les sensations physiologiques s'intensifient, plus les réactions émotionnelles gagnent en force, en accord avec les tendances interprétatives. Enfin, l'humeur fournit une source supplémentaire d'information émotionnelle pour évaluer l'efficacité personnelle.

Une diversité d'évènements somatiques s'associe souvent à l'activité physiologique. L'information somatique se traduit sous forme de perceptions, laquelle sert de base informative pour le jugement (Bandura, 1977, 2007). La manière dont les gens jugent leurs capacités est affectée par l'importance relative qu'ils accordent aux indicateurs positifs et négatifs selon leur information somatique. Comme dans toutes les sources de croyances d'efficacité, le traitement cognitif de la situation devient la source d'information privilégiée. L'individu doit alors associer ses émotions aux situations de réussite.

## **2.6 L'INTÉGRATION DE L'INFORMATION**

Les effets des informations sur le sentiment d'efficacité personnelle perçue dépendent de la manière dont ceux-ci sont interprétés par l'individu. (Bandura, 1997). Or, chaque expérience constitue une source d'information. Que l'expérience ne fasse que confirmer des informations déjà possédées ou qu'elle offre une toute nouvelle vision de la situation, le

traitement cognitif représente la clé ouvrant la porte de la progression, de l'évolution de la croyance d'efficacité d'un individu. Toute information se pèse et s'intègre à partir des diverses sources. Le mode d'intégration que chaque individu utilise pour former leur croyance d'efficacité varie. Selon Bandura (1997, 2007), l'aptitude à discerner, à pondérer et à intégrer les sources pertinentes d'information d'efficacité s'améliore avec le développement des compétences cognitives à traiter l'information, c'est-à-dire les capacités cognitives attentionnelles, mnésiques, inférentielles et intégratives permettant de forger des conceptions personnelles d'efficacité. Certes, mieux l'on maîtrise la connaissance de ses capacités personnelles, plus l'évaluation de ses aptitudes personnelles d'autodiagnostic s'en trouve adéquate.

Ce chapitre se termine sur la conclusion que, une fois ancrées en la personne, les croyances d'efficacité contribuent à la qualité du fonctionnement humain. Cette partie de l'étude a présenté comment les croyances agissent en impliquant des processus cognitifs, motivationnels, émotionnels et décisionnels par lesquels les réalisations sont effectuées.

## **2.7 LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE AU LEADERSHIP**

Cette section porte sur le sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010). Moën appuie l'élaboration de sa théorie du sentiment d'efficacité au leadership sur des dimensions constituant le leadership selon Anderson *et al.* (2008). Dans la présente étude, l'échelle de mesure du *Coaching Leadership Self-Efficacy Scale* (CLSES) de Moën (Moën, 2010; Moën et Federici, 2012; Moën et Kvalsund, 2008) est choisie considérant les études antérieures ayant une problématique apparentée à celle-ci. Cette échelle porte sur les dimensions clés du leadership : management, orienté vers le développement et l'apprentissage de ses employés, compétences relationnelles et gestion des objectifs.

La croyance d'efficacité du leader se définit par sa croyance en ses propres habiletés et aptitudes à obtenir un succès dans ses performances, ses tâches et son rôle (Bandura, 2007). C'est le jugement d'une personne qui peut avec succès manifester son rôle de leader en

proposant une direction à ses employés ou son équipe de travail. Conséquemment, par le leadership, le gestionnaire établit des rapports constructifs avec ses employés pour obtenir leur engagement à atteindre les buts qu'il leur fixe et en travaillant avec eux. Il supporte ses employés ou partenaires lorsqu'ils rencontrent des obstacles (Paglis et Green, 2002). Plusieurs recherches dans la littérature suggèrent que les personnes qui possèdent un fort sentiment d'efficacité personnelle sont plus motivées à mettre en œuvre des actions pour poursuivre leurs objectifs, qu'ils y mettent plus d'efforts et de persévérance face à des obstacles qui pourraient se présenter.

Moën (2010) s'appuie sur les travaux d'Anderson *et al.* (2008) pour établir sa théorie du sentiment d'efficacité au leadership (*Leadership self-efficacy*, LSE). Selon ces chercheurs, le sentiment d'efficacité au leadership représente le potentiel de comprendre et de prédire l'efficacité du leadership dans les organisations. Ces prédictions s'appuient sur l'identification des dimensions clés du leadership répertoriées par Moën (2010). Cette taxonomie du leadership sert d'éventuelles entreprises qui souhaiteraient développer des dimensions spécifiques de leurs leaders.

De ce fait, l'objectif principal de la recherche d'Anderson *et al.* (2008) consiste dans la présentation empirique d'une structure taxinomique des composantes du LSE. Pour ces chercheurs, le sentiment d'efficacité au leadership se définit par le jugement que possède une personne à l'effet qu'elle peut exercer avec succès son leadership en donnant une direction à un groupe de travail. Le LSE se construit dans les rapports que la personne entretient avec ses collaborateurs, tout en favorisant leur engagement et leur motivation à atteindre les buts qu'elle détermine. Aussi, en travaillant avec eux pour les soutenir lorsqu'ils font face à des obstacles.

La recherche d'Anderson *et al.* (2008) démontre que dans le domaine du leadership, les leaders qui possèdent un fort sentiment d'efficacité démontrent plus d'aisance dans le recours à leurs compétences clés de leadership et ils y puisent plus souvent et avec une plus grande efficacité que ceux qui détiennent un faible sentiment d'efficacité. Cette proposition se soutient par le lien entre le sentiment d'efficacité et le travail méta-analytique de la

performance au travail en général (Stajkovic et Luthans, 1998) et par le travail qui relie spécifiquement le sentiment d'efficacité au leadership efficace (Paglis et Green, 2002). Le LSE a le potentiel d'aider dans la compréhension et la prédiction d'un leadership efficace dans les organisations (Bandura, 1997; Murphy, 2002). Voici les dimensions clés du leadership mesurées par le CLSES :

### **2.7.1 Le management**

Le leadership guide et facilite l'apprentissage de ses employés en lien avec leur fonction. Conséquemment, les employés sont de plus en plus capables de faire de leur mieux au travail et d'accroître leur performance. Dans un modèle de leadership basé sur le coaching, il y a un engagement à élever l'atteinte des objectifs que se fixent les gestionnaires engagés dans le coaching qui, à leur tour, vont contribuer à l'actualisation du plein potentiel de leur personnel; c'est ce qui est facilité par le coaching (Clutterbuck et Megginson, 2005). L'objectif du coaching porte sur l'accompagnement d'un gestionnaire coaché à ce qu'il réalise son plein potentiel en tenant compte de ses capacités et de ses talents (Moën et Kvalsund, 2008). Par exemple, par sa participation au coaching, l'individu va développer les aptitudes de gestion propres à son rôle de leader et améliorer sa performance à prendre des décisions délicates qui pourraient affecter les conditions de travail de ses employés.

### **2.7.2 Orienté vers l'apprentissage et le développement de ses employés**

L'apprentissage et le développement de ses employés constituent un élément capital dans le coaching. Le coaching constitue un moyen privilégié justement de par cette dimension (Underhill *et al.*, 2007). Les cadres et dirigeants s'attendent à ce que le recours au coaching démontre une retombée positive pour leurs organisations. Le principal objectif du coaching vise la facilitation de la réalisation du plein potentiel du coaché par

l'accomplissement des buts qu'il se fixe. Ainsi, un coaché qui développe son sentiment d'efficacité au leadership développera par la suite celui de ses employés.

### **2.7.3 Compétences relationnelles**

Le coaching accompagne les coachés dans l'établissement de rapports de travail efficaces. Le coaché est encouragé à construire des rapports efficaces avec les clients externes (Moën et Allgood, 2009). Pour créer des rapports efficaces, ils doivent se dérouler dans la confiance. Il en va de même avec les clients internes, surtout dans les organisations qui travaillent avec des partenaires d'affaires RH. Les rapports harmonieux constituent un facteur important et essentiel de la réussite. Pour construire des rapports efficaces, il est indispensable qu'ils se déroulent dans le respect et la confiance. Aussi, ces conditions sont nécessaires dans le coaching basé sur le développement du leadership, où une confiance et un rapport respectueux établissent une composante centrale de la démarche de coaching (Moën, 2010). Les habiletés de communication composent la dimension clé des compétences relationnelles. Le coaching, comme processus, influence la relation de confiance entre le coach et le coaché. Pour acquérir ou développer une habileté, le coaché révèle à son coach de l'information nécessaire et essentielle, de façon honnête. Ainsi, la conversation et la qualité de la communication composent le cœur du processus de coaching (Hargrove, 2003). Les connaissances en communication deviennent centrales dans le développement du leadership basé sur le coaching (Moën, 2010). Le coaché apprend et développe cette dimension tout au long du processus de coaching.

### **2.7.4 Gestion des objectifs**

La performance dépend du focus sur l'objectif fixé et en conditionne l'effort et la persévérance consentis pour l'atteindre. Une des principales responsabilités du coach est de découvrir et de faire clarifier les objectifs du coaché et par la suite, encourager la mise en

œuvre en alignant les efforts pour l'atteinte des objectifs. Par exemple, se fixer un objectif de gérer un changement de façon plus efficace permet au coaché de concentrer son attention et d'identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre son objectif. En fait, se fixer un objectif permet d'aligner le plan d'actions de même que sa réalisation. De ce fait, se fixer un objectif permet au coaché d'ajuster l'effort nécessaire pour l'atteindre plus efficacement, en plus d'accroître la persévérance vers son atteinte (Seijts et Latham, 2005).

## **2.8 RECENSION DES ÉCRITS**

Cette partie présente la recension des écrits qui abordent les variables concernées dans cette étude, soit le coaching de gestion et le sentiment d'efficacité au leadership. Les études qui sont présentées traitent spécifiquement des retombées et facteurs associés aux effets du coaching de gestion. L'utilisation de bases de données telles que CAIRN, Psy Info et Google Scholar ont contribué à l'identification de certains articles d'intérêt répertoriés principalement entre 2005 et 2016. Toutefois, ces articles réfèrent à d'autres recherches sur le coaching de gestion depuis le début des années 90 et n'ont pas été retenus.

La présente recension propose onze articles directement en lien avec cette recherche. Ces études sont présentées en ordre chronologique décroissant : Castel-Girard et Baron (2015), Moën et Federici (2012), Baron et Morin (2010), Moën et Allgood (2009), Moën et Skaalvik (2009), Bowles *et al.* (2007), Deschênes (2007), Finn (2007), Evers *et al.* (2006), Fillery-Travis et Lane (2006) et Smither *et al.* (2003).

D'abord, ce qui inspire et guide cette recherche prend sa source dans la recension des écrits de Castel-Girard et Baron (2015). L'objectif de leur recension des écrits consiste à identifier les études qui ont testé rigoureusement l'efficacité de la démarche de coaching de gestion en s'intéressant aux retombées positives qui y sont associées. Les résultats des travaux de Castel-Girard et Baron se traduisent par une recension des écrits empiriques qui fait état de 21 articles répertoriés entre 1997 et 2014. Ces études relèvent autant du domaine de la gestion que du domaine de la psychologie.

Dans la présente recherche, les études que Castel-Girard et Baron (2015) identifient sous des retombées davantage significatives à la présente étude sont retenues pour la présente recension des écrits. Les auteurs répertorient et classent les études à l'aide du modèle de Baum *et al.* (1998). Le modèle de Baum *et al.* (1998) comprend quatre niveaux d'évaluation. Ainsi, les études faisant l'objet de l'étude de Castel-Girard et Baron, sont classées selon leurs retombées. Les résultats de cette classification sont représentés dans les Tableaux 1 et 2 suivants.

Tableau 1 : Retombées positives liées au transfert (comportements)  
ayant été associées au coaching de gestion

<b>Retombées</b>	<b>Auteurs/Étude</b>
Habilité de gestion (planification, gestion du temps, rapport de progrès quotidien, capacité d'analyse)	Bowles <i>et al.</i> (2007) Grant, Curtayne et Burton (2009)
Collaboration avec les subordonnées	Kochanowski, Seifert et Yukl (2009)
Comportements de leadership	Thach (2002) Bowles <i>et al.</i> (2007) Nieminen, Smerek, Kotrba et Denison (2013) Grant (2013)
Comportements de leadership transformationnel	Finn (2007) Cerni, Curtis et Colmar (2010)
Clarté et spécificité des objectifs	Smither <i>et al.</i> , (2003) Moën et Skaalvik (2009)
Flexibilité managériale	Jones, Rafferty et Griffin (2006)
Perception d'atteinte des objectifs développementaux	Grant, Curtayne et Burton (2009) Grant (2013)
Capacité à planifier son propre développement (+)	Finn (2007)
Volonté de tester de nouveaux comportements	Finn (2007)
Raisonnement centré sur les solutions	Grant (2013)
Pensée rationnelle	CERN, Curtis et Colmar (2010)
Sentiment d'autoefficacité	Evers <i>et al.</i> (2006) Baron et Morin (2010) Finn (2007) Moën et Skaalvik (2009)
Attribution causale intrapersonnelle de succès	Moën et Skaalvik (2009)

Tableau 2 : Retombées positives ayant un impact sur les résultats de l'organisation au coaching de gestion

<b>Retombées</b>	<b>Auteurs/étude</b>
Atteinte des objectifs de l'organisation	Bowles <i>et al.</i> (2007) Libri et Kemp (2006)
Performance de l'équipe	Bowles <i>et al.</i> (2007) Olivero, Bane et Kopelman (1997)
Attitudes au travail	Luthans et Peterson (2003)
Satisfaction au travail, engagement envers l'entreprise, intention de quitter	Grant, Curtayne et Burton (2009)
Santé psychologique au travail, résilience, bien-être, dépression	Grant (2013)
Stress	Grant, Curtayne et Burton (2009) Gyllensten et Palmer (2005)
Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (compétence, affiliation sociale et autonomie)	Moën et Skaalvik (2009) Moën et Federici (2012)
Satisfaction face à la carrière	Bozer et Sarros (2012)
Ouverture au changement	Grant (2013)

Parmi ces études répertoriées et classées, certaines sont retenues aux fins de la recension des écrits de cette recherche :

- Bowles *et al.* (2007). *Habilité de gestion (planification, gestion du temps, rapport de progrès quotidien, capacité d'analyse)*;
- Finn (2007). *Comportements de leadership transformationnel*;
- Moën et Skaalvik (2009) et Smither *et al.* (2003). *Clarté et spécificité des objectifs*;
- Baron et Morin (2010), Evers *et al.* (2006), Finn (2007) et Moën et Skaalvik (2009). *Sentiment d'autoefficacité*;

- Bowles *et al.* (2007). *Atteinte des objectifs de l'organisation*;
- Moën et Federici (2012) et Moën et Skaalvik (2009). *Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (compétence, affiliation sociale et autonomie)*.

Ainsi, la présente étude retient six articles identifiés sous ces retombées positives ayant été associées au coaching de gestion. En plus, la lecture des six articles conduit à l'identification de cinq articles supplémentaires et complémentaires<sup>3</sup>. Ils sont joints à la présente recension des écrits. L'ajout de ces cinq articles porte le nombre total d'articles à 11 articles.

Le premier article de recherche vient donner le ton à toute la présente étude. L'objectif de la recherche de Moën et Federici (2012) vient établir les effets du coaching de gestion. Ainsi, Moën et Federici (2012) créent, testent et valident une échelle de mesure ayant pour fonction de mesurer les effets du coaching de gestion. L'échelle de mesure qu'ils développent évalue les facteurs d'une structure multidimensionnelle. Cette échelle de mesure s'appelle le *Coaching Leadership Self-Efficacy Scale (CLSES)*. Le second but de leur recherche consiste à mesurer le transfert dans la pratique suite à l'exposition au coaching de gestion par un coach externe. Cette mesure se prend auprès des gestionnaires qui ont reçu du coaching d'un coach externe. Le transfert dans la pratique se mesure à l'aide du *Coach Competence Scale (CCS)*. Ainsi, dans leur recherche, le CSS s'administre auprès des employés sous la responsabilité de ces gestionnaires-coach. Un gestionnaire ayant reçu du coaching d'un coach externe devient un gestionnaire-coach pour ses employés. Aux fins de la présente recherche, seule l'échelle nommée CLSES sera utilisée.

---

<sup>3</sup> À noter que Castel-Girard et Baron (2015) ne tiennent pas compte des articles théoriques sur le coaching informel. Il en va de même dans la présente recherche.

D'abord, le déroulement de leur recherche s'accomplit via l'interview de 100 leaders du Fortune 1000 et du Fortune Global 500<sup>4</sup>. Ils constatent que les leaders doivent développer des compétences et des habiletés solides et des croyances fortes en leurs capacités pour bien performer. Ce sont ces dimensions clés qu'ils ont retenues pour bâtir leur échelle. Ainsi, le CLSES porte sur les compétences de gestion en lien avec les quatre principales dimensions du leadership identifiées : 1) habiletés de gestion; 2) développement et apprentissage de ses employés; 3) compétences relationnelles; et 4) orientation sur les objectifs. Les comportements de leadership en gestion représentent une part importante des comportements d'un gestionnaire efficace et sont décrits comme des facteurs pouvant prédire le succès ou l'échec en situation de gestion. Dans un souci de développer une culture organisationnelle axée sur le coaching, les leaders ont à développer leurs habiletés et compétences de coaching basé sur ces dimensions clés (Moën, 2010). Par la suite, 395 participants gestionnaires ont répondu à la recherche. Tous occupent des postes de gestion de niveau exécutif ou sont des cadres intermédiaires issus d'entreprises du Fortune Global 500. Dans un premier temps, une échelle est développée pour mesurer le sentiment d'efficacité (Bandura, 1997, 2007) spécifiquement en lien avec les habiletés de gestion et de leadership. Les énoncés concernent le sentiment d'efficacité et contiennent des verbes comme « je peux », « je suis capable de ». Les réponses sont évaluées à l'aide d'une échelle de Likert sur 7 points comportant 17 items. Trois versions théoriques du CLSES sont testées dans cette étude. Seules les versions 2 et 3 obtiennent des corrélations satisfaisantes avec les dimensions à mesurer. Les résultats illustrent que le coaching de gestion provenant de l'externe génère des effets positifs à la hausse sur la performance des gestionnaires alors que le coaching provenant des gestionnaires-coachs exposés au coaching de gestion n'obtient pas les mêmes résultats. Moën et Federici (2012) précisent que les résultats obtenus le sont en contexte norvégien.

En résumé, les résultats obtenus à l'aide du CLSES par Moën et Federici (2012) confirment les impacts directs du coaching de gestion dispensé par un coach externe dans les

---

<sup>4</sup> Fortune 1000 fait référence à la liste des 1000 plus grandes entreprises américaines classées par chiffre d'affaires. Global 500 est une liste de 500 entreprises mondiales classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires.

organisations auprès de gestionnaires. De fait, les résultats obtenus démontrent que les dimensions sur lesquelles agit le plus le coaching externe de gestion sont par ordre décroissant : 1) Développement et apprentissage de ses employés; 2) Orientation sur les objectifs; 3) Compétences relationnelles; et finalement 4) Habiletés de gestion. Le CCS obtient des résultats positifs portant sur les dimensions du leadership de type transactionnel. Ceci démontre qu'il y a une valeur associée au développement d'une culture de coaching interne de gestion pour les organisations.

Plusieurs chercheurs l'affirment, le coaching de gestion est devenu une méthode de plus en plus courante pour le développement de leurs leaders, notamment dans les organisations (Finn, 2007; Grant, 2010; Hall *et al.*, 1999; Moën, 2010). Cependant, la popularité n'est pas proportionnelle à la recherche. Ainsi, cette deuxième étude fait état de ce constat. Baron et Morin (2010) révèlent dans leur étude qu'entre 2001 et 2008, seulement sept études quantitatives empiriques sur le coaching de gestion ont été publiées. L'objectif de leur étude consiste à examiner les liens entre le coaching de gestion et le sentiment d'efficacité et plus spécifiquement sur le développement des comportements de leadership des gestionnaires. L'étude porte sur deux objectifs : premièrement, déterminer s'il existe un rapport positif entre le coaching de gestion et le sentiment d'efficacité personnelle rattachée aux comportements de leadership. Deuxièmement, étudier les liens entre le coaching de gestion et les variables individuelles de même qu'avec certaines variables issues de l'environnement de l'individu. Les variables de l'étude de Baron et Morin (2010) sont le jugement utilitaire, l'orientation vers un objectif, l'engagement affectif et le soutien de l'environnement au travail.

Dans leur recherche, les personnes participantes se soumettent à trois méthodes d'apprentissage en développement du leadership. Ces trois méthodes se déclinent en des séminaires, des groupes de développement et du coaching de gestion. Les participants à leur étude sont des gestionnaires de niveau de direction qui s'inscrivent volontairement au programme de développement du leadership (N = 127). De ceux-ci, 118 directeurs ont complété le premier questionnaire pendant le premier séminaire de classe. Parmi

eux, 101 répondent au deuxième questionnaire administré cinq mois plus tard et 80 complètent le troisième questionnaire administré après trois mois supplémentaires. Au final, l'échantillon se compose de 73 participants (63 hommes, dix femmes) pour un taux de réponse de 57,5 %. L'âge moyen des participants est de 38 ans, 63 % ont une éducation de niveau universitaire et le nombre moyen d'années dans des fonctions de gestion est de 4,7 ans. L'apport de cette recherche vient combler un espace dans la littérature scientifique sur le coaching de gestion en lien avec le développement du sentiment d'efficacité au leadership. Baron et Morin (2010) démontrent que ces variables sont toutes positivement reliées au transfert généré par le coaching de gestion.

Les résultats obtenus par Baron et Morin (2010) démontrent qu'il y a une relation positive entre le nombre de séances de coaching reçues et le sentiment d'efficacité. Plus un gestionnaire participe à des séances de coaching, plus élevé est son sentiment d'efficacité au leadership. Par ailleurs, les auteurs relatent que certains auteurs déclarent qu'un seuil minimal de séances semble être nécessaire pour établir une alliance de travail entre le coach et le coaché (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). De ce fait, l'étude suggère qu'une organisation qui veut améliorer son retour sur l'investissement en ce qui concerne le coaching de gestion a tout intérêt à proposer un programme comportant une planification de multiples séances, et ce, pour une durée de plusieurs mois.

En conclusion, la recherche de Baron et Morin (2010) contribue à la littérature scientifique en enquêtant, avec un design méthodologique ferme, sur la capacité du coaching de gestion à augmenter le sentiment d'efficacité, rattachée aux connaissances et habiletés de gestion et en regard des compétences interpersonnelles. Toutefois, bien que le coaching de gestion démontre son effet positif sur le sentiment d'efficacité, pour démontrer le retour sur l'investissement, les auteurs suggèrent que d'autres facteurs soient pris en considération. En effet, l'efficacité du coaching de gestion, en plus de dépendre du nombre de séances de coaching et de la durée du programme de coaching, dépendrait aussi de facteurs à prendre en compte tel qu'illustré à la Figure 3 suivante. Il s'agit d'un modèle de Baron et Morin (2010) adapté à leur recherche.

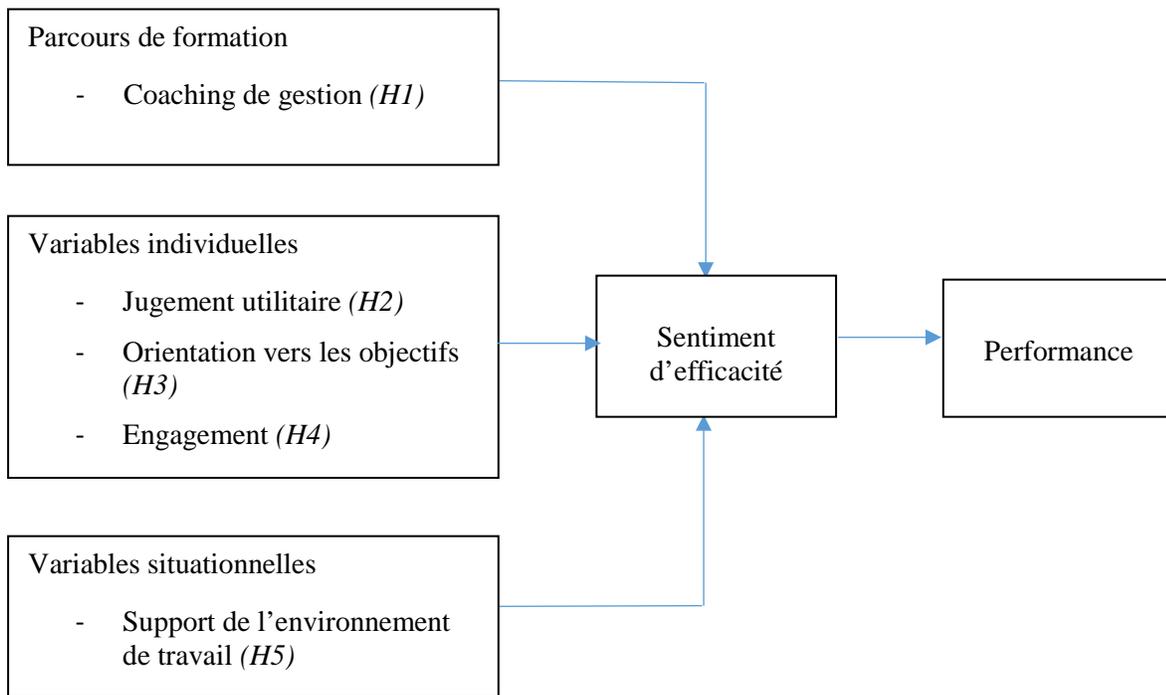


Figure 3 : Variables en lien avec le sentiment d'efficacité (Baron et Morin, 2010)

Par ailleurs, les résultats de certaines études démontrent un lien important concernant la relation entre le coach et le coaché. De ce fait, les organisations doivent considérer le coaching de gestion d'un point de vue systémique, c'est-à-dire en tenant compte non seulement du processus qui le sous-tend, mais aussi en tenant compte des variables individuelles et situationnelles des individus coachés. Ainsi, il s'avère que la qualité de cette relation contribue au succès du processus de coaching (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001).

L'étude de Baron et Morin (2010) démontre que le sentiment d'efficacité au leadership a une incidence sur la performance des gestionnaires. La troisième étude, celle de Moën et Allgood (2009), est intimement liée à cet objectif. Cette recherche illustre l'impact d'un programme de coaching de gestion sur les dimensions de la performance. Les dimensions identifiées dans la recherche de Moën et Allgood (2009) sont l'autoefficacité, l'attribution causale, l'établissement d'objectif et l'autodétermination. Ainsi, l'étude porte sur le coaching de gestion utilisé comme méthode conduisant à l'actualisation de compétences, habiletés et

attitudes des individus en facilitant le processus d'apprentissage et de développement. Conséquemment, les gestionnaires les plus efficaces et les plus efficaces dans leur rôle de leader ont une incidence sur l'augmentation de leur performance lorsqu'ils s'attribuent le succès.

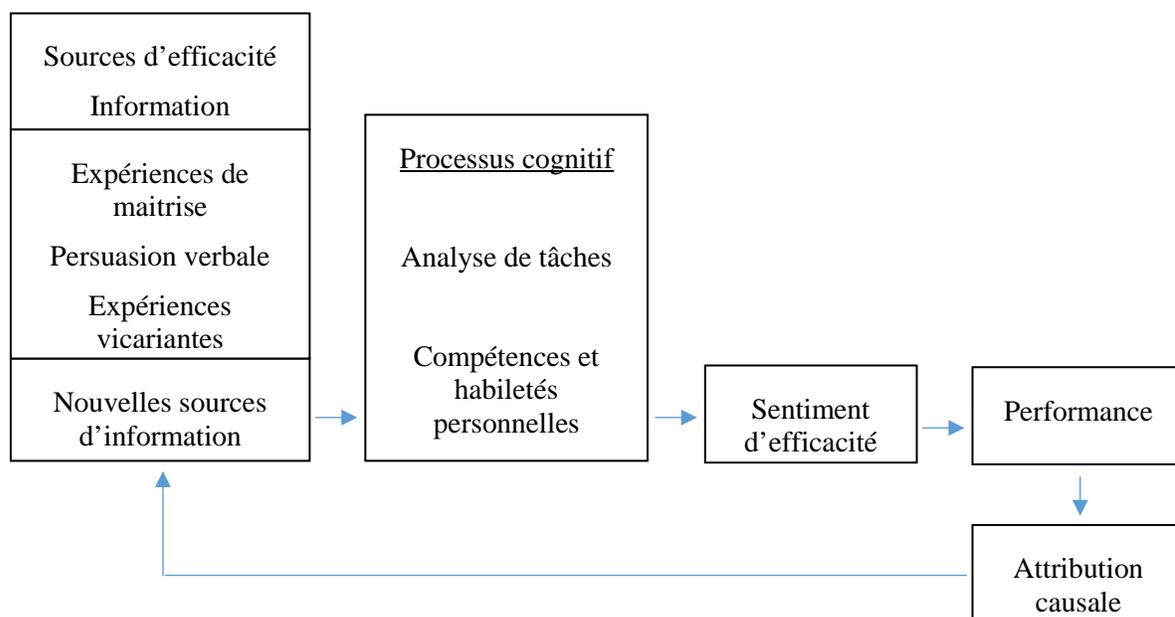


Figure 4 : Cycle sur la nature du sentiment d'efficacité selon Tschannen-Moran, Woolfolk Hoy et Hoy (1989, p. 228)

Moën et Allgood (2009) demandent à des cadres de niveaux de gestion allant de président-directeur général (PDG) (N = 144) à des directeurs, dans une branche norvégienne d'une compagnie du Fortune 500<sup>5</sup>, de volontairement participer à un questionnaire en ligne concernant leurs pensées, leurs sentiments et leurs actions au travail. Finalement, 127 d'entre eux ont participé à la recherche. Les PDG et les directeurs représentent les deux niveaux les plus hauts de gestionnaires dans la compagnie et sont désignés comme les cadres dans la recherche de Moën et Allgood (2009). Les résultats se basent sur les réponses de 127 cadres et de directeurs du milieu représentant 88 % de participation. Les répondants sont des

<sup>5</sup> Fortune 500 est un classement des 500 compagnies ayant les plus hauts revenus à travers le monde.

hommes à 56,5 % et des femmes à 43,5 %. Du point de vue de l'âge, 4,8 % ont moins de 30 ans, 61,3 % sont âgés de 30 à 45 ans, 29,8 % sont âgés de 46 à 60 ans et 4 % ont plus de 60 ans. Les dimensions qui ont été mesurées sont le sentiment d'efficacité qui lui est décliné en quatre sous catégories : les habiletés générales de gestion, les habiletés à développer l'apprentissage et la motivation de ses employés, les compétences relationnelles et la gestion par objectifs. Des changements significativement à la hausse sont observés dans le groupe participant au coaching de gestion quant à leur sentiment d'efficacité. Cependant, aucun changement n'est observé dans le groupe de contrôle.

L'étude de Moën et Allgood (2009) conclut que le coaching de gestion agit positivement sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires, qui incidemment améliore leur performance, notamment lorsqu'ils s'attribuent la cause. Concrètement, la démarche de coaching de gestion supporte de façon encore plus significative le développement de la performance des individus en milieu de travail ainsi que la construction des relations interpersonnelles. Les résultats démontrent que par exemple, le coaché qui est invité à se fixer des buts, qui expérimente certaines tâches, qui reçoit du feedback, qui a l'occasion de faire des comparaisons avec d'autres ou de s'identifier à un modèle, qui a une opportunité de prendre conscience des succès qu'il s'attribue, a plus d'occasions d'accroître son sentiment d'efficacité. Les résultats obtenus à l'aide de T-Test démontrent que le coaching de gestion permet d'augmenter le niveau de conscience et conséquemment, d'être capables d'avoir recours à de meilleures stratégies pour réaliser ces tâches de gestionnaire qui à leur tour contribuent à l'amélioration de la performance.

Jusqu'ici, les études démontrent que le coaching de gestion permet un impact positif sur le sentiment d'efficacité au leadership en tant qu'antécédent de la performance. Maintenant, dans la cinquième étude de cette recension des écrits, Moën et Skaalvik (2009) explorent les effets d'un programme de coaching de gestion sur des variables spécifiques et importantes qui composent la psychologie de la performance. La psychologie de la performance se compose du sentiment d'efficacité, de l'attribution causale qui autrement dit, est le fait de se fixer des objectifs et finalement, de la satisfaction des besoins. Les résultats

de l'étude indiquent qu'il y a une différence significative à la hausse des effets du coaching de gestion sur l'ensemble de ces variables.

Plus spécifiquement, la démarche de Moën et Skaalvik (2009) porte sur la mesure des effets du coaching de gestion sur les variables centrales à la psychologie de la performance. Les participants à la recherche sont des gestionnaires-coachs. Un gestionnaire-coach est un gestionnaire coaché par un coach externe et qui lui-même, devient à son tour, un coach à l'interne. Ainsi, 140 cadres et directeurs du milieu de Fortune 500 compagnies de la haute technologie participent à l'expérience sur une durée d'un an. Vingt (20) cadres participent à un programme de coaching exécutif externe et 124 directeurs du milieu participent au programme de leadership basé sur le coaching. Pour ce faire, deux instruments sont développés et utilisés pour mesurer les variables. Un instrument est basé sur une mesure de l'attribution causale et l'autodétermination et l'autre s'appuie sur le sentiment d'efficacité ainsi que sur la capacité à se fixer des objectifs en lien avec le leadership. Le sentiment d'efficacité constitue un précurseur de la performance. Une échelle de mesure de 32 éléments est développée, validée et administrée. Les deux échelles de mesure utilisées sont traduites par les auteurs, en Norvégien. Les conclusions indiquent des effets significatifs positifs du coaching de gestion dispensé par des coachs externes sur les variables psychologiques affectant la performance telles que le sentiment d'efficacité, se fixer des objectifs, les attributions causales intra-personnelles de succès et la satisfaction des besoins, concernant les coachés de niveau exécutif. Cependant, les résultats indiquent aussi des effets significatifs positifs du coaching de gestion sur le leadership basé sur le sentiment d'efficacité parmi les gestionnaires intermédiaires, mais de moindre importance que les résultats obtenus pour les gestionnaires exécutifs. Les résultats des cadres de niveau exécutif se distinguent de ceux des gestionnaires de niveau intermédiaire aux fins de comparaison.

Les résultats obtenus confirment toutes les hypothèses de cette recherche. Ainsi, la première hypothèse prédit un changement positif sur leur sentiment d'efficacité. Les résultats de l'étude soutiennent que l'efficacité du coaching de gestion externe contribue à augmenter le sentiment d'efficacité des coachés. La deuxième hypothèse prédit un changement positif

dans le but de permettre au coaché d'identifier ce qui le freine, comme les difficultés, l'engagement, la rétroaction et la stratégie. Cette hypothèse est en partie confirmée, la clarté de variables, la rétroaction et la stratégie augmentées dans le groupe expérimental. La troisième hypothèse prédit une tendance à la hausse quant à l'attribution des performances réussies. La dernière hypothèse prédit un changement positif dans la satisfaction de besoins parmi les participants au groupe d'expérience. Cette hypothèse se confirme; un changement positif s'inscrit dans la satisfaction des besoins parmi les cadres dans le groupe d'expérience, particulièrement en ce qui concerne les besoins liés à l'autonomie et aux relations positives. Dans la comparaison, aucun changement significatif positif n'apparaît dans le groupe de comparaison. Cette étude met en évidence l'efficacité du coaching externe pour améliorer la performance puisque les quatre hypothèses de la recherche se confirment. Les résultats indiquent que le coaching de gestion peut être utilisé pour transformer la performance individuelle au travail. Fait à noter, les résultats sont obtenus en contexte norvégien. En parallèle, les résultats de Moën et Skaalvik (2009) démontrent que le coaching interne génère des effets surtout sur les gestionnaires intermédiaires et que le coaching externe présente des effets plus forts sur les gestionnaires ayant reçu du coaching de la part d'un coach externe à leur organisation.

Maintenant que les effets du coaching de gestion sont identifiés, la prochaine étude s'intéresse à savoir si le coaching de gestion permet de répondre aux besoins de l'organisation. L'étude de Bowles *et al.* (2007) porte sur une mesure de l'atteinte des objectifs de l'organisation qui recourt au coaching de gestion. Le but premier de la recherche consiste en l'examen d'un programme bref de coaching de gestion en tant qu'objectif organisationnel et ensuite d'en évaluer son efficacité. Dans cette étude, un programme bref de coaching réfère à environ 6 heures étendues sur 12 mois et 10 heures supplémentaires de rencontres face à face en groupe ou individuellement. Plus précisément, la recherche mesure si ce programme bref de coaching de gestion contribue à améliorer l'efficacité au leadership et la performance chez des cadres intermédiaires et des cadres exécutifs dans une organisation de recrutement militaire. Au départ, les participants se fixent des objectifs à accomplir pendant l'année du programme bref de coaching. Par la suite, l'échantillon est constitué. Il est composé de cadres

intermédiaires (N = 30) et des cadres exécutifs (N = 29). Au global, les conclusions portent sur le fait que les cadres coachés ont mieux performé que leurs homologues non coachés. Le plus fort impact du coaching porte sur la performance améliorée pour les cadres intermédiaires et leurs subalternes (par opposition aux cadres exécutifs). Les deux groupes de participants démontrent la croissance sur quelques dimensions de compétences de recruteur-chef et d'accomplissement de buts et de l'atteinte des objectifs que les gestionnaires se fixent. Cependant, l'étude porte seulement sur un petit échantillon non-traditionnel de recruteurs militaires. Les auteurs concluent que coacher tous les cadres au recrutement pourrait se traduire par retour sur l'investissement de milliers de recrues supplémentaires. En plus, l'accomplissement des buts personnellement pertinents avec l'aide du coaching et le développement de compétences de gestion indiquent l'avantage réel associé à ce programme de coaching basé sur les objectifs. Cette recherche constitue une des premières recherches empiriques qui démontre l'efficacité du coaching de gestion basé sur le fait de se fixer un objectif.

La septième étude, celle de Finn (2007), s'intéresse plus spécifiquement à l'impact des états physiologiques ou émotionnels sur le leadership des gestionnaires. L'auteur précise que le monde de la recherche fait aussi état du peu de recherches systématiques sur les effets du coaching de gestion. Parmi ces rares recherches systématiques, tout comme Finn, certaines portent sur l'efficacité du coaching comme outil de développement du leadership (Smither *et al.*, 2003). La recherche de Finn comporte trois études. Dans sa première étude, 23 cadres participent à un programme d'un an visant à développer leur leadership. Ce programme comporte six séances de coaching de gestion. L'étude de Finn examine les effets du coaching de gestion sur les participants par le biais d'une mesure des éléments suivants : le sentiment d'efficacité, l'état psychologique, le soutien au développement, l'attitude positive et de planification, l'ouverture à de nouveaux comportements et le développement du leadership. La comparaison avec le groupe de contrôle soumis à l'étude révèle que le groupe de cadres participant démontre des résultats de niveau supérieur en terme de sentiment d'efficacité, de soutien au développement, d'ouverture à adopter de nouveaux comportements, d'attitude positive et de planification et du développement du leadership, comparé au groupe contrôle.

Les résultats démontrent également que l'effet positif à la hausse le plus important porte sur les habiletés de communication et les habiletés à gérer une équipe. Ainsi, les résultats présentent les effets positifs significativement à la hausse, du coaching de gestion sur les comportements de leadership transformationnel. L'étude permet d'identifier que les conditions environnementales comportent une incidence négative sur l'efficacité du coaching de gestion; le changement constant et la haute charge de travail étant les plus fréquemment identifiés comme le fait de restreindre la capacité de participants de profiter du coaching de gestion. En général, cette recherche démontre que le coaching de gestion développe le leadership des coachés, mais que les conditions environnementales en freinent ses bénéfices. Ainsi, Finn révèle qu'un coach entraîne positivement le coaché à améliorer ses états psychologiques, de sentiment d'efficacité, de soutien du développement de ses employés, d'attitude positive, d'ouverture à de nouveaux comportements et la planification du développement. Les résultats illustrent que le coach génère des effets sur certains des états psychologiques et sur les perceptions de membres constituant les équipes de travail des coachés, particulièrement en ce qui concerne les comportements de leadership transformationnel. Les études deux et trois de cette recherche portent sur la triangulation des résultats. Dans ses observations, Finn découvre que l'utilisation de l'outil appelé 360 degrés n'est pas l'outil le plus approprié pour mesurer les changements dans les habiletés de leadership. Cet outil présente un intérêt pour le développement des habiletés de rétroaction. Le 360 degrés constitue davantage un moyen d'obtenir de nouvelles informations profitables au développement du leadership. En bout de ligne, cette recherche vient confirmer que le coaching de gestion consiste en une approche moderne qui permet de développer certaines compétences, notamment celle du leadership transformationnel et que le coaching de gestion influence la capacité du gestionnaire à faire face à son contexte environnemental, incluant les éléments physiologiques et émotionnels. À toutes fins pratiques, ces conclusions justifient l'utilisation du coaching de gestion dans les organisations. Toutefois, l'auteur reconnaît qu'il y a de nombreuses différences individuelles qui peuvent venir influencer le processus de coaching.

Les études précédentes démontrent en quoi et sur quoi le coaching de gestion a des effets positifs, tant pour les gestionnaires que pour les organisations. Les différences individuelles, tant des coachés que des coachs, influencent le processus et le coaching de gestion agit sur des éléments spécifiques. L'intérêt de la prochaine étude porte sur le coaching en tant qu'instrument de gestion comme tel. Dans leur étude, les auteurs Evers *et al.* (2006) observent que le coaching devient au fil des ans un instrument de soutien dans les organisations. Cependant, ils remarquent le manque de recherche sur son efficacité et sur son utilité. Ainsi, les auteurs conduisent une étude quasi expérimentale pour vérifier si le coaching de gestion conduit vraiment à l'atteinte des objectifs individuels attendus. Il va s'en dire que les objectifs individuels en contexte de travail proviennent d'objectifs organisationnels desquels ils découlent. Leur étude est réalisée avec le modèle de GROW de Whitmore (2003), soit, G pour *goal* (objectif), R pour *reality* (réaliste), O pour identifier les options et W (*power*) pour désigner le pouvoir. Soixante (60) directeurs du gouvernement fédéral sont divisés dans deux groupes : un groupe suit un programme de coaching, l'autre ne le suit pas. Dans le groupe expérimental, on demande à des dirigeants d'identifier qui parmi les directeurs participera au coaching. Ensuite, les personnes désignées sont invitées à participer à l'étude. Par la suite, des dyades se mettent sur pied entre les coachs et les coachés. Trente (30) directeurs se portent volontaires pour l'étude. Soixante-trois pour cent (63 %) sont des hommes et 36,7 %, des femmes. L'âge varie entre 27 et 53 ans, moyenne de 38,8 ans. Le nombre d'années comme gestionnaire est de 5,34 ans et le nombre d'années dans le poste est de 1,76 an. Le groupe contrôle se compose de 77 gestionnaires, dont 22 n'ont pas répondu. Le questionnaire s'appuie sur les travaux de Bandura (1997) pour le sentiment d'efficacité et le modèle de Withworth *et al.* (1998) pour le coaching de gestion. Avant que le programme de coaching débute (le Temps 1), le sentiment d'efficacité et les résultats attendus sont mesurés. Ensuite, ils sont reliés à trois principaux domaines du comportement : le fait de se fixer ses propres objectifs, le fait d'agir de façon équilibrée et l'attention au travail. Quatre mois plus tard (le Temps 2), une nouvelle mesure se prend sur les mêmes variables. Les auteurs émettent comme hypothèse que le coaching de gestion focalise davantage sur la dimension de se fixer des objectifs et d'agir de façon équilibrée. Les résultats démontrent que

le groupe coaché obtient un score significativement plus élevé que le groupe de contrôle sur deux variables. Les résultats démontrent que le sentiment d'efficacité s'accroît en regard de deux dimensions, soit celle d'agir de façon équilibrée et celle de se fixer des objectifs. Les résultats obtenus portent sur le fait que le coaching de gestion ne permet pas d'avoir une influence sur la dimension comportementale, soit celle d'augmenter la conscience au travail. Ils soulèvent également que le coaching puisse être plus ou moins efficace selon les différents niveaux de gestion des gestionnaires coachés.

Fillery-Travis et Lane (2006) posent une question d'un autre ordre et qui s'avère fort intéressante. Avant de se poser la question pour savoir si le coaching fonctionne, ils se penchent plutôt sur le comment le coaching de gestion est utilisé et à quelle fin. Considérant les sommes dépensées par les entreprises pour le coaching, il est normal que l'on se demande si le coaching fonctionne. Trois principales questions sont posées dans leur recherche :

- Comment le coaching est utilisé dans les organisations et qui en bénéficie?
- Y a-t-il un cadre de pratique reliant les différentes pratiques de coaching?
- Est-ce que le coaching est perçu comme efficace ou bien s'il est mesuré comme étant efficace?

Les résultats démontrent que les coachs qui offrent des services de coaching dans les organisations sont à 51 % des coachs externes. Les services des coachs externes sont retenus notamment pour les cadres exécutifs. L'étude soulève l'importance d'une certification en coaching. Comme l'étude se déroule au Royaume-Uni, on réfère à une association décernant des certifications en coaching, soit l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Ainsi, les auteurs identifient quatre rôles de ces coachs externes : le coaching pour les compétences, la performance, le développement et la gestion des agendas.

D'autre part, les résultats de leur recherche démontrent que les services de coaching offerts dans les organisations étudiées recourent à 41 % à des coachs internes. Les organisations font appel aux services de coachs internes dans le but de réduire les réticences des coachés

également à l'emploi de l'organisation. Les professionnels de la gestion des ressources humaines assument bien souvent le rôle de coach interne. Des facteurs cruciaux interviennent dans la prise en compte pour l'efficacité d'un tel coach interne : il doit être en dehors de la ligne hiérarchique du coaché; bien souvent le coach interne ne recourt pas à des tests psychométriques tel que le ferait un coach externe, il estime avoir suffisamment d'information sur le passé du coaché et il peut accéder à des résultats des évaluations annuelles de son coaché. Pour le coach interne, il s'avère aisé d'avoir de multiples rencontres avec le coaché étant employé tous deux de la même entreprise. Les interactions entre le coach interne et le coaché s'orientent vers la performance organisationnelle plutôt que la performance individuelle. L'avantage du recours au coach interne est la connaissance de son organisation. La certification en coaching n'est pas toujours requise dans les exigences de l'emploi du coach interne.

Parmi le pourcentage de 41 % requérant les services de coaching interne, les résultats démontrent que les entreprises recourent aux services de gestionnaires-coachs dans 79 % des cas. Le rôle des gestionnaires-coachs demeure souvent associé à l'entraînement à la tâche et aux fonctions. Souvent, ils sont d'abord des gestionnaires qui ne sont pas utilisés à temps plein dans leur fonction de gestion. Au sein des entreprises, on propose à ces gestionnaires généralement séniors d'agir à titre de gestionnaire-coach. Les résultats démontrent que l'apport principal des gestionnaires-coachs réside dans la supervision et le soutien au développement des compétences des coachés. Ainsi, la recherche démontre l'intérêt de bien considérer les besoins de l'organisation et évaluer l'adéquation de ses besoins avec l'apport du coaching. Le coaching de gestion sert principalement au développement du rôle de leader via les coachs externes. Les coachs internes et les gestionnaires-coachs, quant à eux, agissent surtout sur l'appropriation du rôle de supervision, de la performance et de l'acquisition de compétences axées sur la tâche et la fonction.

Cette recherche précise que le coaching de groupe ou d'équipe ne constitue pas du développement d'équipe ou du *team building*. Le développement d'équipe ou le *team building* poursuit d'autres buts que le coaching de gestion et en ce sens, comporte une toute

autre fonction. Pour les auteurs, le coaching de gestion consiste en un processus spécifique qui s'applique de la même façon, que ce soit à un individu ou à un groupe.

À la question « est-ce que le coaching fonctionne? », les auteurs précisent que seulement deux études identifient un retour sur l'investissement. Ces deux études attribuent l'impact positif seulement pour le coaching externe (McGovern *et al.*, 2001). Les impacts positifs sont quantifiés en ce qui concerne les comportements des coachés à l'égard de l'amélioration de leurs relations interpersonnelles et le travail d'équipe. Des impacts tangibles sont mesurés en regard de la productivité et la qualité. La deuxième étude mesurant les impacts sur le RSI sont diffusés par Philips ROI Institute (2004)<sup>6</sup>. L'intérêt de cette étude porte sur la question « le coaching fonctionne-t-il? » Les résultats obtenus démontrent que oui. En conclusion, le RSI dépend directement du cadre de pratique du coach et de la mesure des éléments tangibles et intangibles.

Les études précédentes démontrent que le coaching de gestion présente des effets positifs sur plusieurs dimensions, certaines portent sur leur finalité et d'autres sur les conditions pour que ça fonctionne (Fillery-Travis et Lane, 2006; McGovern *et al.*, 2001; Philips ROI Institute, 2004). La prochaine recherche porte sur l'identification d'effets significatifs du coaching de gestion. Ainsi, les auteurs Smither *et al.* (2003) conduisent une recherche pour examiner les effets du coaching de gestion sur la réaction des gestionnaires aux rétroactions (voir Figure 5). Dans cette recherche, l'objectif porte sur l'identification des éléments sur lesquels agit le coaching de gestion. Les participants au nombre de 1361 occupent des fonctions de directeurs expérimentés qui reçoivent de la rétroaction de multiples façons. Quatre cents quatre (404) de ces directeurs expérimentés travaillent avec un coach externe pour reconsidérer leur réaction et se fixer des objectifs. Un an plus tard, 51 202 directeurs expérimentés (88 % de l'échantillon original) reçoivent de la rétroaction de multiples façons lors d'une autre enquête. Les directeurs ayant travaillé avec un coach externe se révèlent plus capables que d'autres directeurs de se fixer des objectifs plus spécifiques,

---

<sup>6</sup> ROI Institute, Inc., a été fondée en 1992 et procède à des études sur le retour sur investissement, aux États-Unis et dans 60 autres pays à travers le monde.

plutôt que vagues et de solliciter des idées nouvelles auprès de leurs superviseurs subalternes, pour s'améliorer. De ce fait, les résultats démontrent que la rétroaction sert principalement à s'ajuster pour atteindre ses objectifs. Le coaching de gestion encourage le coaché à atteindre ses objectifs. Il s'avère que les directeurs ayant travaillé avec un coach externe s'améliorent davantage que d'autres directeurs n'ayant pas participé au coaching de gestion. D'autre part, les résultats démontrent que l'indice d'écoute des superviseurs non coaché obtient un effet moins significatif. Les résultats de cette recherche fournissent les premières données sur l'impact du travail avec un coach externe de gestion concernant les effets de la rétroaction, en comparaison avec d'autres sources (les superviseurs, les rapports directs et les pairs).

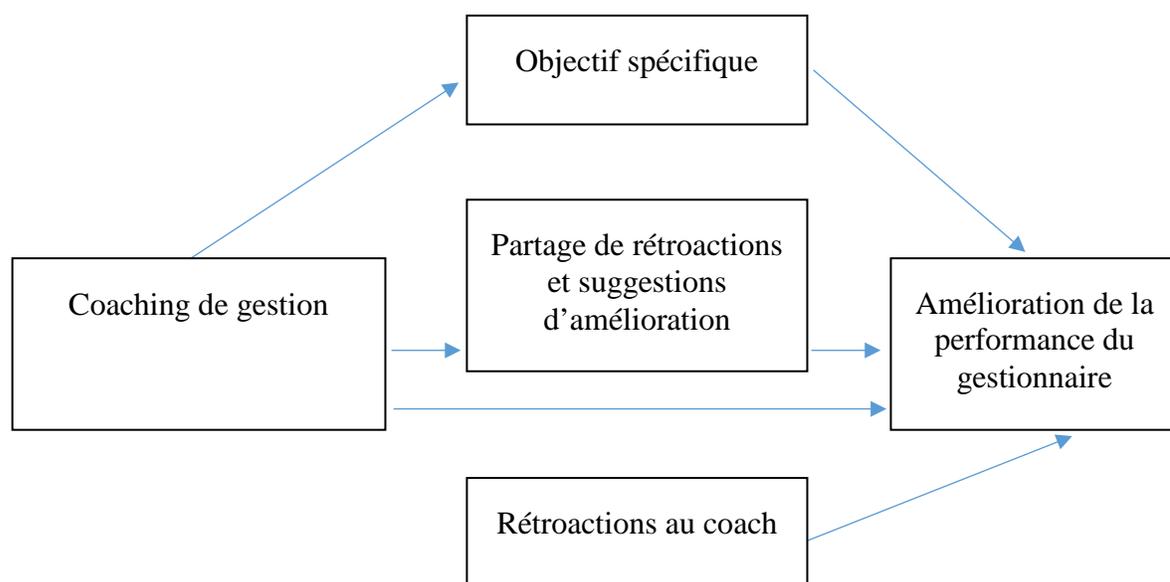


Figure 5 : Modèle conceptuel de la relation entre le coaching et l'amélioration de la performance selon Smither *et al.* (2003)

En terminant, Smither *et al.* (2003) constatent que deux principaux éléments exercent une influence sur le développement du leadership. Le coaching de gestion, par sa clarification d'objectif, le partage de rétroactions et la suggestion d'amélioration, ainsi que la façon dont le coaché réagit au coach, ont une incidence sur l'amélioration de la performance. De plus, les auteurs remarquent que 86,3 % des gestionnaires qui reçoivent déjà du coaching par un

coach externe souhaitent en recevoir de nouveau. Soixante-dix-huit pour cent (78 %) des gestionnaires qui ont reçu du coaching par un coach externe souhaitent retravailler avec le même coach. Les auteurs proposent que les programmes de coaching de gestion s'étendent sur 6 à 10 mois afin de maximiser les impacts. Aussi, dans les pistes de recherches soulevées, ils suggèrent qu'il faille davantage s'intéresser au lien entre le coach externe et le coaché comme facteurs de succès de la démarche. Le style et le parcours du coach externe et l'importance de l'adéquation entre le coach et le coaché sont des facteurs de réussite d'une démarche de coaching.

## 2.9 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES

En vertu du cadre théorique et de la recension des écrits, l'étude explore la relation entre les gestionnaires exposés au processus de coaching de gestion et le sentiment d'efficacité au leadership, selon la théorie de Moën (Moën, 2010; Moën et Kvalsund, 2008). Le but étant d'examiner les effets du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership, une comparaison est faite entre les gestionnaires exposés au processus de coaching de gestion et ceux non exposés au coaching de gestion; ce qui conduit à l'hypothèse de recherche suivante :

*H1 : Le coaching de gestion a un effet positif à la hausse sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires.*

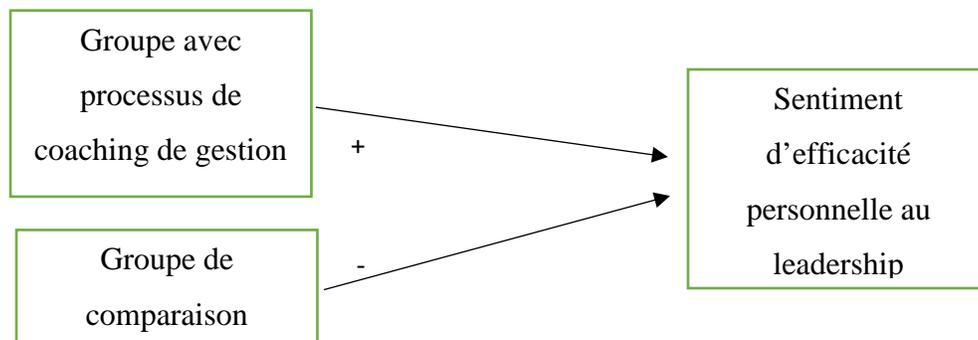


Figure 6. Modèle hypothétique du devis de recherche

Par ailleurs, considérant que plusieurs pistes de recherches suggèrent de s'intéresser davantage aux facteurs associés à l'efficacité du coaching, une seconde hypothèse postule qu'il y a une différence significative sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership des gestionnaires selon la provenance du coach, qu'il soit issu de l'interne de l'organisation ou issu de l'externe à l'organisation (Baron et Morin, 2009; Fillery-Travis et Lane, 2006; Hall *et al.*, 1999; Moën, 2010; Moën et Federici, 2012; Moën et Skaalvik, 2009; Smither *et al.*, 2003).

*H2 : Le coaching de gestion a un effet différent sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires, selon qu'il est dispensé par un coach interne ou par un coach externe (Bowles et al., 2007; Fillery-Travis et Lane, 2006; Moën et Federici, 2012; Moën et Skaalvik, 2009; Smither et al., 2003).*



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODE**

Ce chapitre présente la méthode mise en place pour vérifier l'hypothèse de recherche. Il présente à tour de rôle le devis de recherche, la description des participants, l'instrument de mesure, le déroulement de la cueillette de données, les méthodes d'analyse et à la fin, les considérations éthiques.

#### **3.1 DEVIS DE RECHERCHE**

La présente section expose le devis de recherche. Elle présente le protocole utilisé comme stratégie de recherche pour cette étude ainsi que la définition opérationnelle des variables.

Cette étude veut vérifier si le coaching de gestion représente un moyen privilégié pour rendre les gestionnaires en contrôle de leur efficacité en mesurant quantitativement l'impact d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires. Il s'agit d'un devis expérimental après seulement avec groupe de comparaison. Ce devis se compose de deux groupes de sujets randomisés. Cette étude mesure l'écart entre deux variables, l'une dépendante et l'autre indépendante. La variable dépendante est le sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010) et la variable indépendante est le coaching de gestion.

La mesure de la variable dépendante se prend uniquement après le traitement, soit le sentiment d'efficacité personnelle au leadership. Ainsi, il s'agit d'un devis de recherche à deux groupes, l'un ayant reçu du coaching de gestion et l'autre n'en ayant pas reçu.

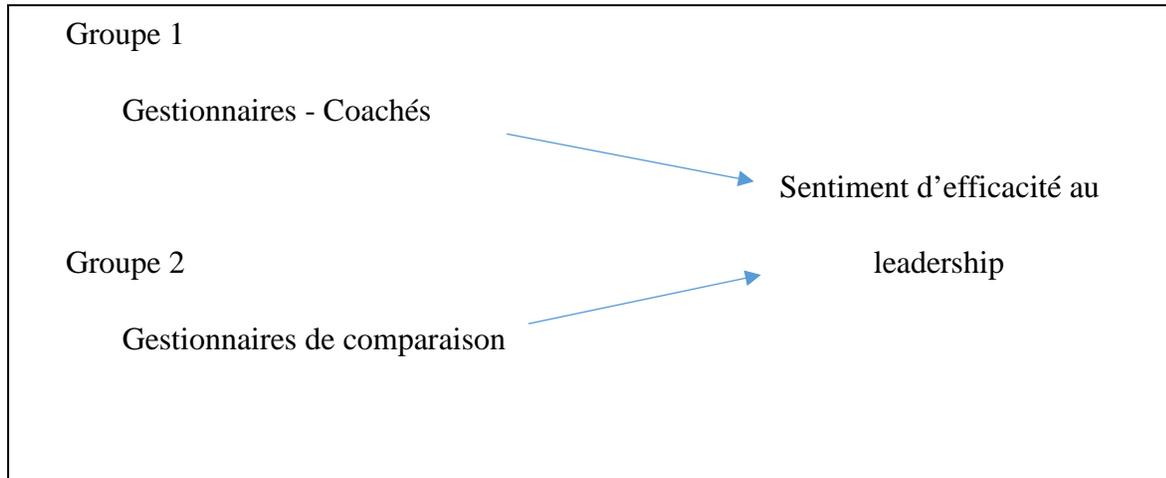


Figure 7 : Le devis de recherche à un groupe expérimental et un groupe de comparaison

### 3.2 PARTICIPANTS

Cette section précise la procédure d'échantillonnage ainsi que les renseignements généraux sur les participants. Les participants invités à participer à l'étude sont au nombre de 327 gestionnaires. Afin de constituer ce bassin de gestionnaires répondants, trois entreprises différentes et comportant des caractéristiques semblables ont accepté de participer à cette recherche. Les organisations participantes se spécialisent chacune dans des domaines d'activités bien différentes et ne sont pas des concurrents. Toutes trois possèdent leur siège social au Québec et sont des PME, dont une du milieu agroalimentaire, une du milieu des finances et l'autre de l'aéronautique. Dans la présente étude, le coaché détient un poste de gestion. Le participant occupe parfois un poste de directeur, manager, chef de service ou superviseur. Tous les participants à l'étude occupent des fonctions de gestion et des rôles et responsabilités de management dans leur organisation.

Les organisations participantes offrent toutes trois des services de coaching à des membres de leur personnel et offrent des pratiques ou programmes de coaching formalisés. Toutes les trois ont recours à des coachs internes et des coachs externes en fonction de différents critères qui leur sont propres à chacune. Considérant la grande taille de chacune des trois organisations participantes, pour des considérations pratiques, le bassin de gestionnaires est déterminé et ne vise pas l'ensemble des gestionnaires de chacune de ces organisations. Une partie spécifique de la structure organisationnelle de chacune de ces organisations est ciblée.

Les caractéristiques sociodémographiques recueillies auprès de tous les participants portent sur le genre et l'âge. Quarante-six (46) femmes et 51 hommes composent l'échantillon de l'étude. Ils sont âgés en moyenne de 45 ans avec un écart type de 8,5 ans. L'échantillon est représenté par 60 des gestionnaires occupant leur poste depuis 1 à 4 ans. Quinze (15) répondent être dans leur poste depuis 5 à 9 ans, 10 d'entre eux déclarent être dans leur poste actuel depuis 10 à 14 ans. Sept (7) des gestionnaires occupent leur poste depuis 15 à 20 ans et 5 l'occupent depuis plus de 21 ans. Soixante-treize (73) participants déclarent avoir reçu du coaching de façon formelle. Parmi les participants, 24 gestionnaires affirment que leur coach détient une certification en coaching (ICF). Soixante-cinq (65) participants croient que leur coach n'est pas certifié ou ne savent pas s'il détient une certification en coaching. Seulement 18 % des gestionnaires savent si leur coach est membre d'un ordre professionnel. Plus de la moitié des répondants, soit 55 d'entre eux, ont reçu entre une et cinq séances de coaching. Vingt (20) répondants ont reçu entre six et dix séances de coaching et sept répondants ont reçu plus de 11 séances de coaching. Ainsi, 68 % d'entre eux ont reçu entre une et cinq séances de coaching. En bout de ligne, 110 gestionnaires acceptent volontairement de répondre au questionnaire. Par la suite, 13 formulaires de répondants sont éliminés puisqu'ils ne sont pas complets, portant ainsi le nombre total de répondants à 97. Le taux de réponses final est de 33 %.

Le groupe de comparaison se compose de gestionnaires qui déclarent ne pas avoir reçu de coaching de façon formelle. Le groupe de comparaison représente 24 gestionnaires qui affirment ne pas avoir reçu de coaching de gestion de façon formelle.

### 3.3 INSTRUMENT DE MESURE

La croyance d'efficacité se mesure à l'aide de l'échelle *Coaching Leadership Self-Efficacy Scale* (CLSES). Moën et Allgood (2009) et Moën et Federici (2012) utilisent le même instrument de mesure et les qualités psychométriques demeurent adéquates et constantes dans la présente recherche. Le CLSES a été développé et validé pour mesurer quatre différentes dimensions clés du leadership. Cet instrument de mesure se compose de 32 items sur une échelle de Likert en 7 degrés allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement d'accord* (7). Cet instrument évalue les quatre dimensions composant l'autoefficacité des leaders. Le CLSES se compose de quatre dimensions du leadership : le management, le développement de l'apprentissage et de la motivation, les compétences relationnelles et la gestion des objectifs. Dans cette étude, le coefficient de cohérence interne total, soit l'alpha de Cronbach, est de 0,94. Le management s'évalue au moyen de huit items ( $\alpha$  : 0,81; ex. : Je me sens capable de diriger des réorganisations internes et mettre en œuvre des changements sans trop de perturbations). Le développement de l'apprentissage et de la motivation est évalué à l'aide huit items ( $\alpha$  : 0,77; ex. : Je me sens capable de faire un suivi et remettre en question mon personnel grâce à de la rétroaction constructive et encourageante). Les compétences relationnelles s'évaluent au moyen de huit items ( $\alpha$  : 0,77; ex. : Je me sens capable de coopérer efficacement et de façon constructive avec les employés en créant par exemple, des équipes de travail efficaces). La gestion des objectifs s'évalue à l'aide de huit items ( $\alpha$  : 0,77; ex. : Je me sens capable d'être clair en indiquant l'orientation désirée à mon personnel). Les participants répondent au questionnaire dans la langue de leur choix, en français ou en anglais.

### 3.4 DÉROULEMENT

Un premier contact s'initie avec les personnes responsables des programmes de coaching au sein de l'entreprise. Ce responsable à l'interne dans chacune des trois entreprises participantes est employé au sein de chacune de ces organisations. Cet employé assume des responsabilités en lien avec la pratique du coaching en milieu organisationnel. Ce contact fait en sorte qu'il transige avec les dirigeants dans son organisation afin d'obtenir les accords pour que la recherche puisse s'effectuer dans leur entreprise. En mars 2016, le responsable interne émet un premier courriel aux gestionnaires visés afin de les informer de l'appui de l'entreprise à la recherche. En avril 2016, un deuxième courriel est acheminé aux participants par le répondant interne dans l'organisation. Il s'agit d'une communication interne acheminée personnellement à chacun des gestionnaires de la branche d'affaires. Ce courriel comporte un lien informatique vers le questionnaire électronique sur le site de Survey Monkey. La première page du lien présente le formulaire de consentement qui doit être lu par le participant avant de débiter (voir Annexes A et B). Chacun des gestionnaires visés reçoit une invitation à compléter un questionnaire en ligne joint dans le courriel, et ce, de façon individuelle et anonyme. Les gestionnaires participants bénéficient d'une période de deux semaines pour répondre au questionnaire en ligne. En guise de remerciements, les répondants ont accès à un rapport présentant les résultats de cette étude.

### 3.5 PLAN D'ANALYSE DE DONNÉES

Cette partie présente les analyses statistiques pour traiter les données. Elle énonce également les règles de décisions permettant de statuer sur les hypothèses de recherche. La méthode d'analyse de cette étude consiste à vérifier si le coaching de gestion a un effet positif à la hausse sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires. Les données exposées sont recueillies à l'aide du questionnaire CLSES. À la fin de la collecte des données, les données du questionnaire sont analysées à l'aide du logiciel *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), version 2.0. Afin de vérifier si un effet sur le groupe de gestionnaires

s'observe, des Test-T sont utilisés pour vérifier entre quels groupes ces différences sont observables, sur quelles dimensions clés du leadership elles s'observent et quelles sont ces différences significatives. Un intervalle de confiance à 95 % est considéré dans l'interprétation des résultats.

### 3.6 CONSIDÉRATION ÉTHIQUE

Cette partie présente les différentes mesures prises pour assurer le respect des principes d'éthique tout au long de la recherche. Plusieurs moyens contribuent à faire en sorte que les règles d'éthique sont respectées, particulièrement en regard de la confidentialité et de l'anonymat assurés aux participants. Les entreprises qui ont accepté de participer à la recherche reçoivent l'assurance que leur autorisation est requise pour dévoiler leur identité.

Selon Crête (2003), il y a trois éléments importants à respecter, soit le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. Au premier temps de cette recherche, ce sont des responsables provenant de la Direction des ressources humaines de trois entreprises participantes qui ont été interpellés. Par la suite, ces responsables issus de l'interne des organisations sont sollicités des gestionnaires de chacune de leur organisation afin de les inviter à participer à la recherche sur une base volontaire. Tous les gestionnaires sont d'abord informés que leur organisation adhère à cette recherche et ils sont invités, à titre de gestionnaires, à y participer s'il le souhaite. L'invitation à participer à la recherche se fait via le bottin électronique interne de chacune des organisations. Cette invitation comporte un lien électronique dont seule la chercheuse peut accéder; ainsi l'anonymat et la confidentialité est assurée puisque la chercheuse et l'entreprise participante ne peuvent accéder aux adresses courriels des répondants. Par la suite, lorsque les répondants reçoivent l'invitation par courriel, ils sont informés au préalable des tâches demandées et du temps qu'ils devraient prévoir pour le faire. Ils prennent part à la recherche en toute connaissance de cause.

Finalement, les répondants sont assurés de la confidentialité des résultats. Tout le matériel utilisé garantit cet anonymat des répondants, car aucun nom de gestionnaires et

aucun numéro d'identification personnelle n'est demandé ou utilisé. Seule la provenance des réponses était possible en raison de la provenance des questionnaires complétés. Cette possible identification de la provenance des répondants a permis un suivi adéquat pendant l'administration du questionnaire.



## **CHAPITRE 4**

### **RÉSULTATS**

Ce chapitre porte sur les résultats de l'étude. Les résultats exposent les statistiques descriptives et les analyses de comparaison des moyennes.

Les hypothèses de la présente recherche sont vérifiées à l'aide de l'outil de mesure de Moën et Federici (2012) concernant les quatre dimensions clés du leadership selon Moën (2010) : les habiletés de management, le développement et l'apprentissage de ses employés, les habiletés de communication et les habiletés interrelationnelles et la gestion des objectifs.

#### 4.1 ANALYSE DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Dans un premier temps et comme le suggère Bertrand (1986), des analyses exploratoires ont été effectuées afin d'éliminer les données aberrantes et de vérifier la distribution des données. Cette analyse a été effectuée sur la variable dépendante de l'étude, l'autoefficacité au leadership. Une vérification de l'équivalence de l'âge entre le groupe de comparaison et le groupe de coachés a été effectuée. De plus, le Tableau 3 présente les statistiques descriptives des dimensions de l'autoefficacité au leadership.

Tableau 3 : Analyse statistique descriptive des dimensions de l'autoefficacité au leadership

	<b>Moyenne</b>	<b>E.T.</b>
Management	6,04	0,70
Développement des apprentissages de ses employés	6,26	0,53
Compétences relationnelles	6,41	0,52
Gestion des objectifs	6,17	0,58

#### 4.2 ANALYSE DE COMPARAISON DES MOYENNES

La première hypothèse statistique prévoit que la moyenne du sentiment d'efficacité au leadership du groupe ayant bénéficié d'un coaching formel est supérieure à celle du groupe de comparaison. Les Tableaux 4, 5, 6 et 7 présentent les résultats des comparaisons entre les groupes. Les résultats démontrent une différence entre les moyennes du groupe coaché formellement sur la dimension de l'autoefficacité au leadership reliées au développement et l'apprentissage de ses employés ( $t = 3,20$ ,  $p < 0,05$ ). Il est donc possible de confirmer l'hypothèse 1 en considérant que ce n'est pas pour l'ensemble des dimensions clés de l'autoefficacité au leadership selon Moën (2010).

Tableau 4 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension  
Management de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coaching formel	73	6,04(0,56)	0,01
Comparaison	24	6,04(1,03)	

\* $p < 0,05$

Tableau 5 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension  
Développement des apprentissages de ses employés de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coaching formel	73	6,36(0,49)	3,20*
Comparaison	24	5,98(0,55)	

\* $p < 0,05$

Tableau 6 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension  
Compétences relationnelles de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coaching formel	73	6,44(0,51)	0,92
Comparaison	24	6,33(0,54)	

\* $p < 0,05$

Tableau 7 : Comparaison des moyennes entre les groupes sur la dimension  
Gestion des objectifs de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coaching formel	73	6,18(0,54)	0,31
Comparaison	24	6,14(0,70)	

\* $p < 0,05$

La deuxième hypothèse statistique prévoit que le coaching de gestion a un effet différent sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires, selon qu'il soit dispensé par un coach interne ou par un coach externe. Les Tableaux 8, 9, 10 et 11 présentent les résultats associés à la deuxième hypothèse. Les résultats montrent la présence d'une différence entre les moyennes sur la dimension de l'autoefficacité au leadership reliées au management ( $t = -2,21, p < 0,05$ ). À la lumière de ces résultats, il est possible de confirmer l'hypothèse 2 en considérant que ce résultat ne s'applique pas pour l'ensemble des dimensions clés du sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010).

Tableau 8 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension Management de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coach interne	55	5,97(0,59)	-2,21*
Comparaison	32	6,25(0,52)	

\* $p < 0,05$

Tableau 9 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension Développement et apprentissages de ses employés de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coach interne	55	6,34(0,48)	1
Comparaison	32	6,23(0,51)	

\* $p < 0,05$

Tableau 10 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension  
Compétences relationnelles de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coach interne	55	6,41(0,55)	-0,83
Comparaison	32	6,50(0,39)	

\* $p < 0,05$

Tableau 11 : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés pour la dimension  
Gestion des objectifs de l'autoefficacité au leadership

<b>Groupe</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>M(ÉT)</i></b>	<b><i>T</i></b>
Coach interne	55	6,15(0,55)	-1,10
Comparaison	32	6,28(0,48)	

\* $p < 0,05$



## **CHAPITRE 5**

### **DISCUSSION**

La présente étude débute par le cadre théorique entourant le coaching de gestion et se poursuit avec la recension des écrits qui permet de prévoir l'influence possible du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership. Ainsi, le cadre théorique présenté se compose de trois parties : le coaching de gestion, le sentiment d'efficacité et le sentiment d'efficacité au leadership. Les définitions sont rappelées ici. Premièrement, le coaching de gestion consiste en une méthode ayant pour but d'atteindre l'indépendance d'un individu (coaché) en l'accompagnant dans son processus d'apprentissage, la clarification d'objectifs et le développement de ses compétences, par le biais d'une autre personne (coach). La méthode se caractérise par la participation active du coaché, par de l'interrogation puissante, de l'écoute active et des requêtes audacieuses encourageant la mise en action ou l'expérimentation. La deuxième partie du cadre théorique présente le sentiment d'efficacité. Le sentiment d'efficacité se définit par la croyance d'un individu en ses propres habiletés et aptitudes à obtenir un succès dans ses performances, ses tâches et son rôle (Bandura, 2007). Plus précisément, l'étude s'intéresse au sentiment d'efficacité personnelle au leadership selon la théorie de Moën (2010). Le sentiment d'efficacité au leadership dont il est question ici se compose de quatre dimensions clés : le management, le développement et l'apprentissage de ses employés, les compétences relationnelles et la gestion des objectifs.

L'objectif principal poursuivi par cette recherche consiste à explorer la relation entre les gestionnaires exposés au processus de coaching de gestion et son sentiment d'efficacité au leadership. La première hypothèse de la présente recherche propose d'examiner si le coaching de gestion a un effet positif à la hausse sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires.

Les résultats démontrent que cette première hypothèse se confirme en considérant que ce ne sont pas toutes les dimensions clés du sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010) qui sont affectées. Le résultat obtenu dans cette étude confirme une différence significative sur la dimension clé portant sur l'orientation vers l'apprentissage et le développement de ses employés. Rappelons ici que le sentiment d'efficacité au leadership se décline en quatre dimensions clés, soit le management, l'orientation vers l'apprentissage et le développement de ses employés, les compétences relationnelles et finalement, la gestion des objectifs.

Moën et Federici (2012) soulèvent que les organisations dépensent des millions de dollars annuellement dans l'effort du développement du leadership des équipes et des individus. Ils croient qu'il y aurait une différence dans les effets du coaching auprès des gestionnaires selon le type de coaching. Force est de constater que les résultats obtenus dans cette recherche démontrent que la dimension sur laquelle agit davantage le coaching de gestion de l'échantillon se rattache au leadership transformationnel (Bass, 1985). Dans leur étude sur les effets du coaching exécutif sur la performance, Moën et Skaalvik (2009) révèlent que la variable de la théorie du but, auprès de cadres exécutifs augmente significativement pendant le processus de coaching alors que ce n'est pas significatif auprès des cadres intermédiaires. Ces résultats sont conformes à ceux obtenus dans la présente étude.

Moën et Allgood (2009) démontrent des effets positifs à la hausse du coaching de gestion, notamment sur la dimension du développement, de l'apprentissage et de la motivation de ses employés. Certaines études corroborent les résultats de la présente étude en démontrant des effets positifs à la hausse sur la dimension du développement et apprentissages de ses employés (Moën et Allgood, 2009; Moën et Federici, 2012). Aussi, Finn (2007) observe que les effets du coaching de gestion entraînent positivement les gestionnaires de haut niveau à améliorer leurs états psychologiques, le sentiment d'efficacité, le soutien au développement de ses employés, l'attitude positive et autres éléments s'y rapportant. Cet auteur démontre que le coaching de gestion permet aux gestionnaires de haut niveau de développer des comportements de leadership transformationnel. Toutefois, Baron

et Morin (2010) estiment qu'il existe un rapport positif entre le coaching de gestion et l'orientation vers les objectifs, ce que cette étude ne vient pas confirmer. Fillery-Travis et Lane (2006) illustrent dans leurs résultats que le coaching de gestion comporte un effet positif à la hausse davantage chez les cadres exécutifs en regard des dimensions suivantes : compétences, performance, développement et gestion des agendas. Ils démontrent que le coaching de gestion fonctionne en fonction du contexte dans lequel il s'accomplit et en fonction du cadre de pratique du coach. En somme, à la lumière des études antérieures, il s'avère que le résultat positif obtenu à l'égard de la dimension du développement et apprentissages de ses employés entre les gestionnaires participants soumis à un processus de coaching formel et le groupe de comparaison demeure tout à fait cohérent.

Toutes les études répertoriées démontrent des incidences positives significatives sur le sentiment d'efficacité des gestionnaires. Les résultats varient et l'ordre d'importance sur les dimensions sur lesquelles ils agissent varie également. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces résultats. Ces facteurs découlent des caractéristiques individuelles des coachs et des coachés, de la démarche ou de la spécialisation du coach et de ses techniques de coaching. Moën et Skaalvik (2009) observent des effets positifs sur la performance psychologique des coachés. Smither *et al.* (2003), quant à eux, ils obtiennent des résultats qui démontrent que le coaching de gestion contribue à l'amélioration de la performance.

La deuxième hypothèse prétend que le coaching de gestion présente un effet différent sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires, selon que le coaching de gestion se dispense par un coach interne ou par un coach externe. Les résultats font état d'une différence significative entre les moyennes du groupe coaché et du groupe de comparaison sur la dimension du sentiment d'efficacité au leadership relié à la dimension du management. La dimension clé du management porte essentiellement sur la capacité du gestionnaire à amener ses employés à mieux faire leur travail et de conduire ses employés vers une meilleure performance.

À la lumière de résultats de l'étude de Moën et Federici (2012), il est possible d'observer une différence entre le coaching interne et le coaching externe dans leurs résultats.

Il s'avère que les résultats associés à la deuxième hypothèse de la présente étude soutiennent la même conclusion. Les résultats qu'obtiennent Moën et Federici (2012) établissent que les coachs externes agissent significativement à la hausse sur le sentiment d'efficacité et sur la capacité à se fixer des objectifs auprès de gestionnaires de haut niveau.

Les résultats de Finn (2007) démontrent une incidence positive du coaching de gestion sur différentes variables psychologiques composant le leadership. Plus précisément, le sentiment d'efficacité au leadership s'accroît dans le cas du coaching dispensé par un coach externe. De plus, le coaching de gestion, lorsque dispensé par un coach externe, porte une incidence positive sur le leadership transformationnel des gestionnaires selon les résultats de Finn. Par ailleurs, les résultats obtenus auprès des gestionnaires-coachs se révèlent de moindre importance quant au leadership transformationnel et agissent notamment sur le leadership de type transactionnel (Fillery-Travis et Lane, 2006). Moën et Skaalvik (2009) précisent que le coaching de gestion agit positivement à la hausse sur le sentiment d'efficacité, notamment auprès des gestionnaires de niveaux intermédiaire à exécutif, en lien avec le coaching externe particulièrement. Fillery-Travis et Lane (2006) observent des résultats positifs à la hausse découlant directement du coaching de gestion, lorsque dispensé par des coachs externes auprès de cadres exécutifs. Le fait qu'il soit de l'externe réduit les réticences à recevoir de la rétroaction.

Les résultats obtenus par Moën et Skaalvik (2009) portent sur la performance, les relations interpersonnelles, le travail d'équipe, la productivité et la qualité. À contrario, les résultats obtenus par Fillery-Travis et Lane (2006), bien qu'ils soient plus élevés qu'auprès de leur groupe de comparaison, révèlent des mesures plus élevées mais de moindre importance lorsque le coaching de gestion se dispense par des coachs internes. D'ailleurs, les résultats présentés sont davantage liés à la supervision et l'entraînement à la tâche; ce qui confirme le lien entre le coaching interne et l'incidence sur le leadership transactionnel. Et finalement, Smither *et al.* (2003) remarquent des effets positifs à la hausse plus élevés, en lien avec la rétroaction, lorsque le coaching de gestion est dispensé par un coach externe comparé aux résultats obtenus via un coach interne.

## 5.1 LIMITES

Les premières limites se rencontrent dès l'analyse des caractéristiques des participants et des coachs. Kampa-Kokesch et Anderson (2001) rapportent un manque de recherche sur l'importance de l'âge, le genre et le niveau de gestion des coachés. De plus, ils observent un lien direct sur les succès associés au coaching de gestion en relation avec les caractéristiques des coachs. Dans leur étude, ils identifient de nombreuses considérations culturelles associées entre autres, au fait de regarder dans les yeux, dans la façon de communiquer, dans la résolution de problèmes et l'énergie même du coach. Ils relèvent que selon le genre du coach, selon son âge, ses caractéristiques individuelles personnelles ou professionnelles, l'expérience du coaching de gestion peut s'avérer plus facile ou plus difficile. Par exemple, un gestionnaire de haut niveau plus âgé que son coach et de genre différent que son coach, lui donnant de la rétroaction négative peut s'avérer une expérience délicate. Plusieurs chercheurs soulèvent l'importance de la chimie entre le coach et le coaché comme garantie du succès du processus de coaching de gestion (Baron et Morin, 2010; Bowles *et al.*, 2007; Fillery-Travis et Lane, 2006; Finn, 2007; Smither *et al.*, 2003). En conséquence, puisque cette étude ne contrôle pas le jumelage entre coachs et coachés, les résultats obtenus ne tiennent pas compte de ce facteur de succès influençant les résultats du coaching de gestion. Ceci représente une autre limite à l'étude.

Par ailleurs, les résultats obtenus soulèvent des doutes quant à la compréhension des répondants à l'égard du coaching formel, qu'il soit interne ou externe. Bien que l'hypothèse 2 soit confirmée, il faut observer un regard critique à l'égard des résultats considérant la nature des données recueillies. Ainsi, ce qui est frappant dans les résultats permet de douter de la compréhension de la désignation de ce qu'est le coaching formel pour les répondants. Les données recueillies sont éloquentes et difficilement exploitables. De surcroît, d'avoir recueilli des données dans trois organisations différentes présente une limite importante. En effet, chacune de ces organisations propose à ses gestionnaires respectifs, des programmes de coaching différents, des définitions du coaching selon leur propre interprétation, des critères

d'admission au coaching variant d'une organisation à l'autre, une culture organisationnelle propre à chacune, ainsi qu'une banque de coachs interne et externe différente.

Plus précisément, 73 répondants déclarent avoir reçu du coaching de façon formelle sur 97 répondants. Ce nombre semble anormalement élevé. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à ce résultat. Ce que chaque répondant estime être du coaching formel peut se rapporter à une autre pratique que le coaching de gestion au sens de cette recherche, par exemple, du mentorat, du service-conseil, un gestionnaire-coach, une intervention conduite avec un partenaire RH ou autres. Une part des limites de la recherche s'attribue au fait que la demande auprès de l'organisation participante a été adressée à une personne relevant de la Direction des ressources humaines et associée aux Programmes de coaching. Bien que l'ensemble des gestionnaires ait été invité à participer, le nombre de gestionnaires n'ayant pas reçu de coaching demeure faible. Les prochaines études devront en conséquence tenter de contrôler davantage cette notion en définissant plus précisément aux participants ce qu'est le coaching formel.

Les résultats obtenus démontrent que 65 répondants croient que leur coach n'est pas certifié ou ne savent pas s'il détient une certification. L'importance de la certification du coach ne semble pas un obstacle au fait de se soumettre au processus de coaching selon les participants. Pourtant, Moën (2010), Moën et Federici (2012) et Moën et Kvalsund (2008) soulèvent l'importance de la certification qui vient poser les standards professionnels du coaching de gestion. Bien que plusieurs recherches soulèvent qu'il faille davantage de recherches sur les caractéristiques individuelles des coachs, certaines recherches proposent quelques critères sur lesquels s'appuyer pour sélectionner un coach (Baron et Morin, 2010; Bono *et al.*, 2009; Castel-Girard et Morin, 2015; Fillery-Travis et Lane, 2006; Moën et Allgood, 2009; Moën et Skaalvik, 2009; Smither *et al.*, 2003). En effet, selon ces recherches, plusieurs éléments influencent la relation coach-coaché et certains critères peuvent faciliter le processus de sélection d'un coach externe dont la certification de la Fédération Internationale de Coaching (ICF), l'appartenance à un ordre professionnel, le parcours académique et professionnel, le style, la technique, le champ de pratique, les caractéristiques

individuelles ainsi que la réputation personnelle du coach externe. Tel qu'exposé précédemment, le succès de la démarche de coaching et les résultats qui en découlent, sont intimement liés aux compétences, techniques et caractéristiques du coach. Dix-huit pour cent (18 %) des répondants à cette étude déclarent que leur coach appartient à un ordre professionnel. L'âge des coachs internes, le genre et le profil sont des pistes à questionner considérant leurs impacts sur le succès du coaching (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). Il en va de même pour les coachs externes. Selon Fillery-Travis et Lane (2006), l'émergence des coachs internes présente une manifestation tangible d'une organisation apprenante. Les prochaines études pourraient s'intéresser davantage sur les avantages du recours au coaching interne, en adéquation avec les besoins de l'organisation.

Plus de la moitié des répondants déclarent avoir reçu entre une et cinq séances de coaching. Ainsi, certaines recherches démontrent que la démarche de coaching a des effets positifs à la hausse après six séances de coaching (Baron et Morin, 2010). Ceci suggère qu'une organisation qui veut créer un programme de coaching visant le développement du leadership doit garantir que les participants recevront un nombre minimal de séances de coaching. Ainsi, une entreprise qui souhaite investir dans une démarche de coaching devrait prévoir des ressources financières pour aller au-delà de six séances de coaching. Smither *et al.* (2003) constatent une amélioration de la performance pour un programme de coaching s'étendant de 6 à 10 mois. Évidemment, la présente recherche s'étant déroulée à une date fixe, il est possible que les répondants aient poursuivi leurs rencontres de coaching après la cueillette de données. Ainsi, les résultats obtenus démontrent qu'au moment de faire la recherche, une majorité avait reçu moins de six séances de coaching. À la lumière de cette information, il faut considérer cette précision dans l'interprétation des résultats de la présente recherche.

Une autre limite importante réside dans le fait de ne pas avoir de contrôle sur la variable « coach ». Quelles sont les caractéristiques des coachs : personnelles et professionnelles, leur formation, leur santé mentale ou physique, leur expérience et sur quelle base sont-ils embauchés par les entreprises? D'autres recherches sont nécessaires avec le souci de mettre

en œuvre ce qu'il est requis pour mieux contrôler cette variable. ICF garantit une formation sur des compétences de base des coachs. Quels sont les suivis ou encadrements régissant les coachs dans un contexte sans ordre professionnel régissant cette pratique? D'autre part, concernant l'ambiguïté entourant le champ de pratique d'un coach, une piste de solution demeure envisageable quant à la spécialisation des clientèles en coaching tout comme pour les psychologues (détenir une certification spécifique pour intervenir auprès d'une clientèle spécifique, telle les enfants). En terminant, l'étude rencontre des écarts dans les énoncés entourant le cadre éthique de la pratique du coaching de gestion. Il existe un flou entourant l'éthique et la déontologie appliquées à l'endroit des coachs. ICF mondial présente des règles éthiques sur son site Web et ICF Québec parle de déontologie découlant de ces règles éthiques. Ainsi, plusieurs facteurs méritent d'être pris en compte pour s'assurer de l'efficacité et de l'efficience du coaching de gestion. Il en va de la crédibilité accordée au coaching de gestion.

Cette étude ne détermine pas au départ en quoi consiste la nature des objectifs des personnes soumises à la démarche de coaching. De fait, la littérature nous apprend que la performance obtenue dépend du focus sur l'objectif fixé. La nature même de l'objectif conditionne l'effort du coaché et conséquemment, la persévérance qu'il fournit pour l'atteindre. Ainsi, le fait de se fixer un objectif et la prise en compte de la nature de cet objectif permettent de concentrer son attention aux actions s'y rattachant. Par ailleurs, nous pouvons questionner les raisons qui motivent le recours au coaching de gestion dans chacune des organisations participantes. Comme le mentionnent Seijts et Latham (2005), se fixer un objectif permet d'ajuster l'effort nécessaire pour l'atteindre en plus d'accroître la persévérance vers son atteinte. La nature de l'objectif, s'il est organisationnel ou personnel, a une incidence sur l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, d'autres recherches pourraient prendre en compte la source et la nature des objectifs poursuivis afin d'en mesurer l'efficacité.

En terminant cette partie sur les limites, il demeure possible de croire que les gestionnaires traversent diverses situations personnelles et professionnelles n'étant pas prises en compte dans cette recherche. L'environnement et le contexte personnel ou professionnel

dans lequel évolue le gestionnaire ont pourtant un impact sur la relation du gestionnaire au coaching. Les prochaines études devront certes porter une attention particulière à ces limites. En conséquence des limites énoncées, une étude portant la mesure de l'impact du coaching de gestion, précisément sur les dimensions du leadership transformationnel de Bass (1985), s'avère une piste de recherche toute indiquée.

Maintenant, sur le plan pratique, cette étude amène des notions importantes à considérer par les entreprises, dans les objectifs qu'elles poursuivent et les motifs de recours au coaching. Il faut prendre en compte les besoins à la base (Peltier, 2001). Ces objectifs ou motifs vont guider le choix d'un coach interne ou d'un coach externe. Par exemple, une entreprise souhaitant accroître et développer sa culture à titre d'organisation apprenante pourrait axer ses efforts vers le développement de gestionnaires-coach. Aussi, la présente étude met en lumière que plusieurs autres facteurs méritent d'être pris en compte dans la sélection d'un coach afin d'optimiser le retour sur l'investissement. Les organisations tirent bénéfice à prendre en considération des facteurs tels : la pratique de coaching ou qu'il soit un coach externe ou interne à l'organisation. Ces facteurs s'appuient sur ce que l'on souhaite développer (leadership transactionnel ou leadership transformationnel). Également, les entreprises ou clients ont avantage à prendre en considération le niveau de gestion du coaché, de même que les caractéristiques individuelles et professionnelles du coach et du coaché. Tous ces facteurs représentent autant d'éléments qui contribuent au succès du processus de coaching et ultimement, améliore le retour sur l'investissement pendant la durée du programme de coaching. Une autre piste pratique pour les entreprises réside dans les résultats concernant le nombre d'années dans le poste. Pour maximiser le retour sur l'investissement, les entreprises pourraient davantage investir dans le support aux gestionnaires qui occupent un poste de gestion depuis peu, considérant que le stress affecte leur performance. Le coaching de gestion agit sur le support perçu et diminue le stress (Finn, 2007). Finalement, sur le plan pratique, l'étude met en lumière l'avantage de veiller à ce que le budget dévolu au coaching puisse permettre aux individus coachés de recevoir au minimum six séances de coaching.

Sur le plan théorique, actuellement, peu de recherches présentent des résultats ayant une valeur scientifique reconnue. De plus, dans un contexte d'engouement pour la pratique du coaching de gestion, la recherche revêt une importance capitale. Le contexte organisationnel des entreprises au Québec de même que les conditions entourant l'exercice de la pratique du coaching de gestion font partie de cette culture québécoise. Ainsi, les résultats obtenus découlent d'un contexte québécois et en ce sens, ils diffèrent d'autres contextes culturels en regard des hommes et des femmes qui participent au coaching de gestion.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'originalité de cette étude tient dans sa contribution au domaine du coaching de gestion qui à ce jour, demeure bien peu documenté. De plus, les résultats et constats obtenus dans cette recherche, ajoutent au plan théorique de par sa rigueur scientifique et sur le plan pratique pour les organisations. Cette recherche innove par le fait que c'est à notre connaissance, la première étude réalisée en contexte québécois. La question de recherche s'intéresse à mesurer l'effet du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership des gestionnaires (Moën, 2010; Moën et Federici, 2012). L'étude présente les définitions conceptuelles des variables de façon détaillée.

Les principales conclusions et constats de cette étude confirment qu'un processus de coaching formel a une incidence positive sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership selon Moën (2010), soit sur l'une des quatre dimensions clés qui le compose, la dimension du support et du développement de ses employés. De plus, l'étude confirme que le coaching de gestion, selon qu'il est dispensé par un coach interne ou un coach externe n'agit pas sur les mêmes dimensions du sentiment d'efficacité au leadership selon Moën (2010). Le coaching dispensé par un coach interne agit de façon significativement positive sur la dimension du management.

Les objectifs de la présente étude ont été atteints. La rigueur observée en terme de méthodologie de la recherche a été un souci constant, et ce, tout au long de son déroulement. Il s'avère que les retombées du coaching de gestion peuvent se mesurer. Ceci ouvre la voie à l'intérêt pour les organisations au développement d'une culture de coaching de gestion. La

culture de coaching de gestion se définit comme celle où « le coaching est le style de gestion prédominant, de même que la collaboration et l'engagement à contribuer à élever l'organisation sont incorporés dans un engagement à soutenir le développement des gens dans l'organisation » (Clutterbuck et Megginson, 2005). Ainsi, les cadres qui travaillent dans de telles cultures doivent développer leurs compétences de coaching et construire de fortes convictions en leurs capacités d'exécuter des actions nécessaires pour réussir dans leurs rôles (Bandura, 1997; Moën et Skaalvik, 2009). Cette étude propose que la performance passe par l'implantation d'une culture de coaching de gestion axée sur le bien-être des personnes en milieu de travail. La présente recherche permet certes de s'interroger sur les effets bénéfiques d'une telle culture de coaching de gestion dans les entreprises de demain.





## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDERSON, David W., Henryk T. KRAJEWSKI, Richard D. GOFFIN et Douglas N. JACKSON. 2008. « A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership ». *The Leadership Quarterly*, volume 19, pp. 595-608.
- BANDURA, Albert. 1977. « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change ». *Psychological Review*, volume 84, pp. 191-215.
- BANDURA, Albert. 1986. « Social foundations of thought and action: A social cognitive theory ». New Jersey: Prentice Hall. 617 p.
- BANDURA, Albert. 1997. « Self-efficacy: The exercise of control ». New York: Freeman. 604 p.
- BANDURA, Albert. 2007. « Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle ». 2<sup>e</sup> édition. Paris : De Boeck Supérieur. 859 pp.
- BARON, Louis et Lucie MORIN. 2010. « The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills ». *Leadership & Organization Development Journal*, volume 31, numéro 1, pp. 18-38.
- BASS, Bernard M. 1985. « Leadership and performance beyond expectations ». New York: Free Press. 191 p.
- BAUM, J. Robert, Edwin A. LOCKE et Shelley KIRKPATRICK. 1998. « A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms ». *Journal of Applied Psychology*, volume 83, numéro 1, pp. 43-54.
- BERTRAND, Richard. 1986. « L'analyse statistique des données ». Québec : Presses de l'Université du Québec. 379 p.
- CASTEL-GIRARD, Marie G. et Louis BARON. 2015. « Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits ». *Humain et organisation*, volume 1, numéro 1, pp. 30-37.

- CHANLAT, Jean-François. 1998. « Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale ». Québec : Les presses de l'Université Laval. 114 p.
- CLUTTERBUCK et MEGGINSON. 2005. « Making coaching work, create a coaching culture ». Chartered Institute of Personnel and Development. p.19
- CRÊTE, J. 2003. « L'éthique en recherche sociale ». Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de B. Gauthier. pp. 243-265. Sainte-Foy, Québec : Presse de l'université du Québec.
- DESCHÊNES, A. A. 2007. « L'effet des diverses sources d'information sur l'auto-efficacité au leadership ». Mémoire M.A.A. Université du Québec à Rimouski.
- DESCHÊNES, A-A., DUSSAULT, M. et FERNET, C. 2011. Développement et validation de l'échelle d'auto-efficacité émotionnelle chez les gestionnaires. *Psychologie du travail et des organisations*, 17, 477-490.
- DESCHÊNES, A-A., DUSSAULT, M. et FERNET, C. 2008. L'effet des diverses sources d'information sur l'auto-efficacité au leadership. *Psychologie du travail et des organisations*, 14 (4), 385-399.
- ELLINGER, Andrea D. et Robert P. BOSTROM. 1999. « Managerial coaching behaviors in learning organizations ». *The Journal of Management Development*, volume 18, numéro 9, pp. 752-771.
- ELY, Katheryne, Lisa A. BOYCE, Johnathan K. NELSON, Stephen J. ZACCARO, Gina HERNEZ-BROOME et Wynne WHYMAN. 2010. « Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework ». *The Leadership Quarterly*, volume 21, numéro 4, pp. 585-599.
- EVERS, Will J. G., André BROUWERS et Welco TOMIC. 2006. « A quasi-experimental study on management coaching effectiveness ». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, volume 58, numéro 3, pp. 174-182.
- FILLERY-TRAVIS, A. et LANE, D. 2006. « Article de recherché : Does coaching work or are we asking the wrong question? Handbook of coaching psychology ». New York: Routledge.
- FINN, F. A. 2007. « Leadership development through executive coaching: The effects on leaders' psychological states and transformational leadership behaviour ». PhD thesis. Queensland University of Technology.

- GRANT, A. M. 2001. « Towards a psychology of coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment ». PhD Thesis. Department of psychology Macquarie University, Sydney.
- GRANT, A. M. et GREENE, J. 2004. « Coach yourself: Make real changes in your life ». 2<sup>e</sup> édition. Momentum.
- HALL, Douglas T., Karen L. OTAZO et George P. HOLLENBECK. 1999. « Behind closed doors: What really happens in executive coaching ». *Organizational Dynamics*, volume 27, pp. 39-52.
- HARGROVE, R. 2007. « The masterful coaching Fieldbook: Grow your business, multiply your profits, win the talent war! ». [livre électronique]. San Francisco: Pfeiffer. 321 p.
- HUNTER. John E et Ronda F. HUNTER. 1984. « Validity and utility of alternative predictors of job performance ». *Psychological Bulletin*, volume 96, pp. 72-98.
- KAMPA-KOKESCH, Sheila et Mary Z. ANDERSON. 2001. « Executive coaching: A comprehensive review of the literature ». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, volume 53, numéro 4, pp. 205-228
- KINLAW, D. C. 1989. « Coaching for commitment ». San Diego, CA: Pfeiffer.
- Kirkpatrick, S. A. et LOCKE, E. A. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic LEADERSHIP components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, vol. 81 (1): 36-52.
- LADEGARD, Gro et Susann GJERDE. 2014. « Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development too ». *Leadership Quarterly*, volume 25, numéro 4, pp. 631-646.
- LE PETIT ROBERT. 2012. « Dictionnaire langue française ». Paris, Le Robert.
- LOCKE, Edwin A. et Gary P. LATHAM. 1990. « A theory of goal setting and task performance ». Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. 413 p.
- LOCKE, Edwin A. et Gary P. LATHAM. 2002. « Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey ». *American Psychologist*, volume 57, numéro 9, pp. 705-717.

- LOCKE, Edwin A., Lise M. SAARI, Karyll N. SHAW et Gary P. LATHAM. 1981. « Goal setting and task performance: 1969-1980 ». *Psychological Bulletin*, volume 90, numéro 1, pp. 125-152.
- MASLOW, Abraham H. 1943. « A theory of human motivation ». *Psychological Review*, volume 50, numéro 4, pp. 370-396.
- MINTZBERG, Henry. 1982. « Structure et dynamique des organisations ». Paris : Éditions d'Organisation. 440 p.
- MOËN, Frode., 2010. « Coaching and Performance Psychology ». PhD Thesis. NTNU, Norwegian University of Science and Technology.
- MOËN, Frode et Eleanor ALLGOOD. 2009. « Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, volume 27, numéro 4, pp. 69-82.
- MOËN, Frode et Roger A. FEDERICI. 2012. « Perceived leadership self-efficacy and coach competence: Assessing a coaching-based leadership self-efficacy scale ». *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, volume 10, numéro 2.
- MOËN, Frode et Roger A. FEDERICI. 2012. « The effect from external executive coaching ». *An international Journal of Theory, Research and Practice*, volume 5, numéro 2, pp. 113-131.
- MOEN, Frode et Ragnvald KVALSUND. 2008. « What communications or relational factors characterize the method, skills and techniques of executive coaching? » *Journal of Coaching in Organisations*, volume 2, pp. 102-123.
- MOËN, Frode et Einar M. SKAALVIKE. 2009. « Coaching and the effects on performance psychology ». *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, volume 7, numéro 2, pp. 31-49.
- MORGAN, H., HARKINS, P. et MARSHALL, G. 2005. « The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets ». New York: Wiley.
- MURPHY, S. E. 1992. *The contribution of leadership experience and self-efficacy to group performance under evaluation apprehension*. Université de Washington. Thèse de doctorat.

- PAGLIS, Laura L. et Stephen G. GREEN. 2002. « Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 23, numéro 2, pp. 215-235.
- PAJARES, Frank. 1997. « Current directions in self-efficacy research ». Dans *Advances in motivation and achievement*, sous la direction de Martin L. Maehr et Paul R. Pintrich. Volume 10, pp. 1-49. Greenwich, CT: JAI Press.
- PELTIER, B. 2001. « The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application ». Brunner-Routledge, Ann Arbor, MI.
- PHILLIPS, Jean et Stan GULLY. 1997. « The role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process ». *Journal of Applied Psychology*, volume 82, numéro 5, pp. 782-802.
- RAPPORT ANNUEL ICF MONDIAL. 2014.
- ROULEAU, L. 2007. « Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde ». Presses de l'Université du Québec.
- SCHEIN, E. H. 2006. « Coaching and consultation revisited: Are they the same? Coaching for leadership ». San Francisco: Pfeiffer & Co.
- SEIJTS, Gerard H. et Gary P. LATHAM. 2005. « Learning versus performance goals: When should each be used? » *Academy of Management Executive*, volume 19, numéro 1, pp. 124-131.
- SEIJTS, G. H. et LATHAM, B. W. 2001. *Can goal orientation be induced? Further exploration of the state versus trait debate*. In C. Sue-Chan (Chair), Justice, efficacy, goal orientation, culture, and creativity: New findings in motivation. Symposium conducted at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, St-Foy, Quebec, Canada.
- SELIGMAN, M. E. P. 1977. « Reversing learned helplessness and depression ». *Psychology and life* (11<sup>e</sup> éd.). Glenview, IL: Scott-Foresman.
- SELIGMAN, M. E. P. et Mihaly CSIKSZENTMIHALYI. 2000. « Flow and the foundations of positive psychology ». *American Psychologist*, volume 55, numéro 1, pp. 5-14.
- SMITHER, James W., Manuel LONDON, Raymond FLAUTT, Yvette VARGAS et Ivy KUCINE. 2003. « Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study ». *Personnel Psychology*, volume 56, numéro 1, pp. 23-44.

- SMITHER, J. W. et REILLY, S.P. 2001. « How people evaluate others in organizations ». Manuel London, M. (Ed.) Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 221-252.
- STAJKOVIC, Alexander D. et Fred LUTHANS. 1998a. « Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis ». *Psychological Bulletin*, volume 124, pp. 240-261.
- STAJKOVIC, Alexander D. et Fred LUTHANS. 1998b. « *Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches* ». *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 62-74.
- UNDERHILL, Brian O., Kimcee MCANALLY, John J. KORIATH, Marshall GOLDSMITH et Richard J. LEIDER. 2008. « Executive coaching for results. The definitive guide to developing organizational leaders ». Berrett-Koehler Publishers. 189 p.
- WASYLYSHYN, Karol M. 2003. « Executive coaching: An outcome study ». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, volume 55, numéro 2, pp. 94-106.
- WHITMORE, John. 2002. « Coaching for performance: Growing people, performance and purpose ». 3<sup>e</sup> édition. London: Nicholas Brealey Publishing. 168 p.
- WHITWORTH, Laura, Henry KIMSEY-HOUSE et Phil SANDAL. 1998. « Co-active Coaching ». Palo Alto, California: Davies-Black Publishing. 265 p.
- ZEUS, Perry et Suzanne SKIFFINGTON. 2002. « The coaching at work toolkit. A complete guide to techniques and practices ». Australia: McGraw Hill. 336 p.

#### SITES INTERNET

Centre Québécois de Programmation Neurolinguistique (CQPNL). Site Web : [www.centrepnl.ca](http://www.centrepnl.ca), 2016.

ICF France, site web.

ICF, site web. International Coach Federation

ICF Québec, site web. International Coach Federation, Québec.

SHERPA COACHING. Site web, 2016. Info 2016 – The executive coaching survey.

Site web International Coach Federation. 2016. <http://www.coachfederation.org>

Site web Mentorat Québec, 2016: [www.mentoratquebec.org](http://www.mentoratquebec.org)

Site web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés : [www.portailrh.org](http://www.portailrh.org). 2016.

Site web Wikipédia: [www.fr.m.wikitionary.org](http://www.fr.m.wikitionary.org)

Site web de l'Ordre des psychologues du Québec : [www.ordrepsy.qc.ca](http://www.ordrepsy.qc.ca). 2016.

Site web de la Société française de coaching : [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org).

Site web Worldwide Association of Business Coaches (WABC). 2016.  
<http://www.wabccoaches.com>



**ANNEXE A**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

Formulaire de consentement

**J'ai pris connaissance du projet de recherche décrit dans le courriel d'information aux participants;**

**J'ai été informé (e), des objectifs du projet, de ses méthodes de cueillettes de données et des modalités de ma participation au projet;**

**J'ai également été informé (e) :**

- a) de la façon dont laquelle la chercheure assurera la confidentialité des données;**
- b) de mon droit de communiquer, si j'ai des questions sur le projet, avec la responsable du projet (Sylvie Ménard, (514) 208-2043 ou par courriel sylvie.menard@hotmail.com);**
- c) de mon droit de ne pas répondre à certaines questions;**
- d) de mon droit de me retirer à tout moment de l'expérience sans devoir justifier ma décision;**

**J'ai l'assurance que les propos recueillis seront traités de façon confidentielle et anonyme.**

**Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche.**

**Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche en débutant le questionnaire à la page suivante.**



**ANNEXE B**  
**FORM CONSENTEMENT**

Form consentement

**I have read the research described in the email information to participants;**

**I was informed of the project objectives, methods of picking data and conditions for my participation in the project;**

**I was also informed :**

**a) the way that the researcher will ensure the confidentiality of data;**

**b) my right to contact if I have questions about the project, with the project manager (Sylvie Ménard, (514) 208-2043 or email [sylvie.menard@hotmail.com](mailto:sylvie.menard@hotmail.com));**

**c) my right not to answer certain questions;**

**d) my right to withdraw at any moment of the experience without having to justify my decision;**

**I am confident that the comments collected will be treated confidentially and anonymously.**

**I have read the above information, obtained the answers to my questions about my participation in research.**

**After reflection and a reasonable time, I freely consent to participate in this research by starting the questionnaire on the next page.**



**ANNEXE C**  
**QUESTIONNAIRE EN FRANÇAIS**

Questionnaire en français

**RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX<sup>7</sup>**

Veillez compléter les éléments suivants afin que nous puissions vous connaître

Sexe : F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Année de naissance : \_\_\_\_\_

Nombre d'années d'expérience dans un poste de gestion : \_\_\_\_\_

Niveau de gestion du poste actuel : Exécutif \_\_\_\_\_  
Direction \_\_\_\_\_  
Intermédiaire \_\_\_\_\_  
Premier niveau \_\_\_\_\_

Nombre d'années dans le poste actuel : \_\_\_\_\_

J'ai déjà reçu du coaching de façon formelle : Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Mon coach est un membre du personnel de mon organisation : Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Mon coach est externe à mon organisation (consultant externe) : Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Mon coach détient une certification en coaching (exemple ICF) : Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_  
Ne sais pas \_\_\_\_\_

Mon coach est membre d'un ordre professionnel agréé (exemple CRHA) :

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ Ne sais pas \_\_\_\_\_

---

<sup>7</sup> Dans le présent questionnaire, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Nombre de séances de coaching reçues :

1 à 5 \_\_\_\_\_

6 à 10 \_\_\_\_\_

11 et plus \_\_\_\_\_

Durée des séances :

1 heure \_\_\_\_\_ 1,5 heure \_\_\_\_\_ 2 heures \_\_\_\_\_ 2,5 heures \_\_\_\_\_

Plus de 3 heures \_\_\_\_\_

## SECTION SUIVANTE : EFFETS DU COACHING DE GESTION

### *JE ME SENS CAPABLE DE...*

1 Fortement en désaccord	2 Modérément en désaccord	3 Légèrement en désaccord	4 Légèrement d'accord	5 Modérément d'accord	6 Fortement d'accord
--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------------------

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec chacun des énoncés vous concernant.

1. ...diriger des réorganisations internes et mettre en œuvre des changements sans trop de perturbations.
2. ...faire un suivi et remettre en question mon personnel grâce à de la rétroaction constructive et encourageante.
3. ...coopérer efficacement et de façon constructive avec les employés, en créant par exemple, des équipes de travail efficaces.
4. ...être clair en indiquant l'orientation désirée à mon personnel.
5. ...performer dans des négociations difficiles autant avec mon personnel qu'avec la clientèle.

6. ...prioriser le développement et les opportunités professionnelles de mon personnel.
7. ...établir une bonne coopération avec les clients jugés plus difficiles.
8. ...suivre les marchés économiques et respecter les budgets établis.
9. ...continuellement suivre l'évolution du marché pour le bénéfice de la clientèle et aussi du personnel.
10. ...agir proactivement et être en mode solution pour le bénéfice de mon personnel.
11. ...démontrer du respect et de l'appréciation envers tout mon personnel.
12. ...prendre des décisions rapidement et de façon réfléchie au profit de mon personnel et de mon organisation.
13. ...assigner des tâches majeures à mon personnel, en tenant compte de leurs compétences.
14. ...optimiser les conditions de travail de tout mon personnel. Par exemple, la technologie, les ressources financières, etc.
15. ...être à l'écoute de mes clients et de mon personnel afin de bien saisir leur opinion.
16. ...me concentrer et prioriser autant mes objectifs de développement que ceux de mon personnel.
17. ...démontrer de la confiance en déléguant des tâches à mon personnel au moment opportun.
18. ...créer une relation de confiance avec mon personnel basée sur le respect, le soutien et la participation.
19. ...poser des questions ouvertes et *challengeantes* à mon personnel afin qu'il puisse trouver une piste de solution eux-mêmes.
20. ...définir des objectifs mesurables tant pour moi que pour mon personnel.

21. ...planifier et organiser le travail de mon personnel afin de maximiser l'efficacité de tous et chacun.
22. ...démontrer de la confiance et impliquer mon personnel dans la prise de décision.
23. ...faire preuve d'empathie et de compréhension envers tout mon personnel.
24. ...clarifier et définir des attentes réalistes pour mon personnel.
25. ...résoudre des conflits tout en y trouvant les bonnes solutions.
26. ...suite à une analyse approfondie, émettre des recommandations réalistes et réfléchies.
27. ...être à l'écoute et positif envers tout mon personnel et ma clientèle.
28. ...fournir une rétroaction honnête et sincère à tout mon personnel et à mes clients.
29. ...me comporter et agir conformément aux normes et règles de mon organisation.
30. ...stimuler et encourager mon personnel dans leurs tâches et mandats.
31. ...formuler des critiques constructives en tenant compte de garder une bonne relation avec mon personnel.
32. ...expliquer clairement mes messages afin que tous et chacun comprennent bien ma pensée et le raisonnement s'y rattachant.

**ANNEXE D**  
**QUESTIONNAIRE EN ANGLAIS**

Questionnaire en anglais

**GENERAL INFORMATION**

Are you male or female: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

In what year were you born (enter 4 digit birth year): \_\_\_\_\_

Number of year as manager: \_\_\_\_\_

Level of your position: Executive \_\_\_\_\_

Director \_\_\_\_\_

Middle manager \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_

Number of years' experience in your current position: \_\_\_\_\_

I have already received formal coaching: Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

My coach was a member of my organization (internal): Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

My coach was a consultant – external of my organization: Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

My coach was certified (example ICF): Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ I don't know \_\_\_\_\_

My coach was a member of a professional Order (example CRHA):

Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ I don't know \_\_\_\_\_

I have already received:

between 1 and 5 sessions of coaching \_\_\_\_\_

between 6 and 10 sessions of coaching \_\_\_\_\_

more than 11 sessions of coaching \_\_\_\_\_

During of the sessions:

less than 1 hour \_\_\_\_\_, between 1 hour and 2 hours \_\_\_\_\_,

between 2 hours and 3 hours \_\_\_\_\_, more than 3 hours \_\_\_\_\_.

## NEXT SECTION: EFFECTS OF EXECUTIVE COACHING

### *HOW IMPORTANT DO YOU THINK IT IS TO...*

1 Totally uncertain	2 Uncertain	3 Slightly uncertain	4 Neutral	5 Slightly certain	6 Perfectly certain
---------------------------	----------------	----------------------------	--------------	--------------------------	---------------------------

Please rate how much you are uncertain or certain with the following statement.

1. ...lead reorganizations and implement internal changes without much turmoil.
2. ...follow up and challenge all my closest staff through encouraging and constructive feedback.
3. ...cooperate effectively and constructively with other employees, for example through the creation of effective teams.
4. ...be clear and indicate the desired direction for all my closest staff.
5. ...perform difficult negotiations with customers and staff in a good way.
6. ...prioritize facilitating good development and career opportunities for all my closest staff.
7. ...establish a constructive cooperation with challenging groups of customers.
8. ...keep track of the economy and achieve budgeted results.
9. ...continuously have an overall orientation to the market, in relation to both current customers and staff.
10. ...act proactively and solution-oriented toward all my closest staff.

11. ...show respect and appreciation toward all my closest staff.
12. ...make quick and thoughtful decisions for the benefit of my staff and my organization.
13. ...assign key tasks to appropriate and skilled staff.
14. ...facilitate optimal working conditions for all my staff; for example technology, financial resources, etc.
15. ...be aware and listen to all my closest staff and customers so that I understand their opinions.
16. ...be focused and prioritize both my own and my staff's earnings and developmental goals.
17. ...show trust and delegate tasks to my closest staff when I need to prioritize.
18. ...create commitment among all my closest staff through expressing trust, support and involvement.
19. ...ask open, challenging questions so that staff can come up with the answers themselves.
20. ...define good and relevant targets for both my own and all my closest staff's development.
21. ...plan and organize work so that you can utilize your and your staff's time most effectively.
22. ...display confidence in and involve my closes staff when decisions must be made.
23. ...show empathy and understanding in talks with all my closes staff.
24. ...clarify expectations and set clear, realistic demands for all my closest staff.
25. ...resolve difficult conflicts internally and find good solutions.

26. ...on the basis of thorough analyses to make correct and thoughtful decisions in challenging situations.
27. ...be aware and positive toward all my closest staff and customers.
28. ...provide honest and candid feedback to all my closest staff and customers.
29. ...behave and act in accordance with the norms and rules that are defined for my organization.
30. ...stimulate and spread enthusiasm for tasks and functions for all my closest staff.
31. ...give criticism in a constructive manner so that the relationship with my staff does not suffer.

## **ANNEXE E**

### **LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES D'ICF**

Les 11 compétences essentielles en coaching selon la Fédération Internationale de coaching (ICF) ont été développées par ICF dans le but d'assurer une meilleure compréhension et standardisation des habiletés et des approches employées par les professionnels du coaching.

1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
2. Établir le contrat de coaching
3. Construire un climat fondé sur la confiance et le respect
4. Établir une présence de coach
5. L'écoute active
6. Le questionnement puissant
7. Pratiquer une communication directe
8. Élargir la conscience du client
9. Concevoir des actions
10. Planifier et établir des objectifs
11. Gérer les progrès et la responsabilité