

Le coaching : une affaire de professionnels



Par
François Leduc,
M. Ps., M.A.P., A.C.C.

LE COACH d'affaire est d'abord un expert et un passionné du déploiement du potentiel des personnes dans un contexte d'organisation. Opinant en ce sens, Hargrove (2000) présente les éléments essentiels à un « état d'esprit » de coach¹. Avant tout partenaire avec le client, spécialiste des systèmes et des processus humains, il agit dans le meilleur des cas comme catalyseur du développement, afin d'activer le potentiel créateur de l'homme en son milieu de travail.

Il est axé sur le développement ciblé de la personne dans des compétences directement applicables en milieu de travail : accroître sa productivité personnelle; atteindre des buts; s'investir dans son travail de façon intentionnelle; faire face à de nouveaux défis; trouver un meilleur équilibre travail-famille; lever des obstacles personnels et/ou professionnels. Lorsqu'il est pratiqué de façon professionnelle, le coaching est un processus efficace pour parvenir au développement de ces compétences.

Le coach n'est pas un conseiller en développement organisationnel avec une expertise ou des savoir-faire spécialisés. Le coaching ne se conçoit pas dans une relation d'autorité en milieu de travail et il n'est pas non plus une panacée à appliquer dans un programme d'aide aux employés. Il n'est pas de la thérapie. Il est différent de la formation traditionnelle, du mentorat et du tutorat.

Il est dans l'ordre des choses que des psychologues du travail et des organisations soient aux multiples intersections des réalités intrapsychiques, des dynamiques psychosociales et des processus structurels des organisations. Ils peuvent apporter une valeur ajoutée au coaching d'affaire, en sachant assumer les attributs de ce rôle professionnel particulier et en se dotant des compétences pour assumer ce rôle professionnel particulier. C'est une tendance observée que la formation et le titre de coach s'ajoutent à une autre formation professionnelle de base.

Il y a actuellement sur le marché une grave usurpation du titre de coach : des professionnels et des non-professionnels substituent leur titre de fonction par celui de coach, sans avoir reçu une formation professionnelle spécifique. Quoique des profils de formation et d'expérience en psychologie constituent des fondements professionnels utiles, les psychologues québécois engagés dans une formation spécifique en coaching professionnel peuvent témoigner de la valeur ajoutée distinctive de celle-ci. Ils réalisent qu'une formation spécifique en coaching professionnel leur donne une profondeur d'action et une longueur d'avance pour l'exercer avec plus d'efficacité. La combinaison des deux formations apparaît comme une tendance lourde dans le monde du coaching.

La qualification requise en coaching professionnel

Au moins trois associations professionnelles ont une influence significative sur la professionnalisation du coaching². L'International Coach Federation existe depuis 1992, avec plus de 7 000 membres dans 132 chapitres – dont celui de Montréal – répartis dans 28 pays. La World Association of Business Coaches existe depuis 1997. La Société française de coaching opère depuis 1997 dans un cadre à la fois humaniste et psychanalytique. Au Québec, la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) reconnaît le coaching comme étant un domaine de pratique de la psychologie du travail et des organisations³.

Les trois grands réseaux internationaux que nous avons mentionnés affichent des règles d'éthique et de conduite et accréditent des programmes d'entraînement au coaching professionnel certifié. Parmi les principales écoles américaines connues, mentionnons Coach U et Corporate Coach U. Ici au Québec, Coaching

Il y a actuellement sur le marché une grave usurpation du titre de coach : des professionnels et des non-professionnels substituent leur titre de fonction par celui de coach, sans avoir reçu une formation professionnelle spécifique.



de gestion inc., par exemple, a vu son programme accrédité par l'International Coach Federation selon des standards internationaux de haut niveau.

Le coaching d'affaire

Le coaching d'affaire est une collaboration professionnelle conventionnée dans laquelle un professionnel accompagne un employé, un groupe d'employés ou une organisation qui désirent conjointement soutenir délibérément une démarche de transformation, de performance, de changement en vue de l'atteinte d'objectifs professionnels bénéfiques à l'entreprise.

Le coaching d'affaire nécessite une connaissance adéquate du contexte dans lequel évolue le client. Il implique un désir sincère du client d'accomplir délibérément quelque chose. Il s'appuie sur une relation de confiance entre le coach et le client qui permet au client de repousser ses limites. C'est donc un processus de prise de conscience, de découverte et d'apprentissage dans l'action.

Le travail du coach d'affaire

L'appellation de « coach » renvoie à un rôle professionnel spécifique. Pour intervenir comme coach en milieu de travail, plusieurs dimensions doivent être dénouées, sans quoi il serait difficile d'espérer des résultats sérieux ayant un impact réel :

- bien décoder le contexte organisationnel : instaurer une relation professionnelle où les divers intérêts sont balisés, en démontrant une aisance à saisir les enjeux administratifs et culturels de l'organisation, tout comme les besoins et les attentes des parties ;
- bien cerner le désir du coaché : définir des buts d'affaire réalistes, reliés à des objectifs de développement professionnel et/ou individuel visant l'amélioration de ses performances dans son contexte spécifique ;
- construire et entretenir une saine relation de coopération avec le coaché et avec l'organisation ;
- susciter un processus dynamique de développement et d'apprentissage pour amener adéquatement le coaché à l'extérieur de ses frontières habituelles de confort et le rapprocher de manière optimale de ses buts recherchés.

L'efficacité du coaching

Le coaching est une approche du développement de l'individu qui se révèle plus efficace que la formation traditionnelle. Il est un processus d'interactions professionnelles qui apporte des

dimensions appréciables aux résultats des interventions au sein des organisations, tant sur un mode individuel que ceux d'équipe et de groupe.

Il y a maintenant un souci dans les organisations de mesurer les effets du coaching et d'y appliquer les critères utilisés pour calculer le retour sur l'investissement – « Return On Investment (ROI) ». Cette préoccupation est aussi présente dans l'appréciation des retombées des budgets consacrés à la formation. Quelques études longitudinales attribuent des effets significatifs au coaching.

Des stratégies d'audit et des mesures de l'effet du coaching se développent autour de 4 axes⁴ :

- la satisfaction du participant dans l'expérience du coaching ;
- les apprentissages intégrés et les attitudes modifiées ;
- les comportements au travail dus aux effets du coaching ;
- l'impact sur l'atteinte des buts et la performance de l'organisation.

La profession de coach professionnel dispose maintenant de solides bases d'expertise et nous assistons actuellement à l'émergence de fortes préoccupations concernant la recherche sur le coaching. Un second symposium sur la recherche en coaching sera tenu le 3 novembre à Québec dans le cadre du 9^e congrès international de l'International Coach Federation. Les actes du symposium de l'année dernière ont démontré que la quantité d'études et de recherches scientifiques augmente selon une courbe exponentielle. C'est un des meilleurs indicateurs que cette profession est en voie d'acquiescer un solide fondement scientifique.

François Leduc est associé à Leduc Godin et associés, cabinet conseil en coaching d'affaires. Président récent de la Société québécoise de la psychologie du travail et des organisations, il œuvre notamment comme coach professionnel certifié, comme formateur sur la gestion du harcèlement au travail et comme enquêteur dans des situations de plainte. C'est un promoteur engagé de la santé psychologique au travail et de la psychologie positive dans les organisations.

Références

1. Hargrove, R. (2000). *Masterful Coaching Fieldbook*. San Francisco, Jossey-Bass.
2. International Coach Federation : www.coachfederation.org ; World Association of Business Coaches : www.wabccoaches.com ; Société française de coaching : www.sfcoach.org.
3. Foucher, R., et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Editions Nouvelles (p. 109-122 sur les domaines de la formation et du coaching).
4. Voir par exemple le « Retour sur l'investissement (ROI) » de Kirkpatrick cité par Matt Bolch dans son article « Proactive Training », magazine *Training*, mai 2001.