

# Psychologie Québec

VOLUME 24 | NUMÉRO 6 | NOVEMBRE 2007

## Le coaching en entreprise

**Coaching et déontologie :  
des règles s'appliquent**

**Une rentrée productive  
à l'OPQ : deux formations  
appréciées**

- Les données probantes
- Les médias

**Dérogation scolaire :  
évaluer dans la langue  
de scolarisation**

**FICHE DÉONTOLOGIQUE à l'intérieur**

LA PRATIQUE DES PSYCHOLOGUES EN MILIEU CORRECTIONNEL FÉDÉRAL

# CIG



*Le CIG est un institut de formation clinique, spécialisé dans le traitement des troubles de la personnalité. Depuis sa fondation en 1981, la formation et le perfectionnement professionnels sont au coeur des activités du CIG. Le système thérapeutique mis au point au CIG résulte d'une intégration de la perspective expérientielle propre à la Gestalt-thérapie et des perspectives développementales issues des théories de la relation d'objet, éclairées par les neurosciences contemporaines.*

## La psychothérapie des troubles de la personnalité

### Un défi majeur pour la pratique contemporaine

La compréhension des Troubles de la personnalité est au coeur de la pratique du psychothérapeute généraliste. Le traitement de ces pathologies complexes nécessite l'établissement d'un lien fort, contenant, générateur de sens, et réparateur.

Le modèle pratiqué et enseigné au CIG est une « Evidence Based Practice » (APA, 2005), appuyée sur le développement continu des connaissances issues de l'expérience clinique, de la recherche clinique et de la neurodynamique contemporaine.

### Le programme de formation clinique

#### La modélisation du CIG

Son premier champ d'application est celui des troubles de la personnalité. Il est indiqué dans le traitement des pathologies présentant une comorbidité inter-axe.



Il est d'essence expérientielle, relationnelle et intégrative. Sa maîtrise nécessite le

déploiement de 3 axes de compétence. La compétence réflexive permet d'accéder à ses ressources théoriques et cliniques en cours de séance. La compétence affective est une capacité à éprouver un registre étendu d'affects modérés, en phase avec la situation clinique. Enfin, la compétence interactive permet de choisir divers modes de présence adaptés au contexte.

#### La sélection des candidats

Les programmes de formation clinique du CIG sont strictement réservés aux professionnels de la santé mentale. Chaque année, nous acceptons 16 de ces professionnels.

Des cliniciens formés à l'approche oeuvrent aujourd'hui en différents milieux, au Québec et en Europe.

50 % d'entre eux exercent en milieu hospitalier et au sein de divers établissements de santé.

L'autre 50 % exerce en bureau privé.

Au Québec, 67 % de nos participants sont psychologues, 13 % sont psychiatres, 11 % sont travailleurs sociaux, et 9 % sont conseillers d'orientation ou infirmières psychiatriques.



#### La structure du programme

Afin de faciliter la participation de professionnels de l'étranger et des régions du Québec, le programme est structuré en 4 sessions de 4 jours (jeudi,



vendredi, samedi et dimanche) par année durant 3 ans, pour une durée totale de 360 heures. Les 4 sessions annuelles sont comprises entre septembre à juin.

Entre les sessions comme telles, les participants suivent un programme de lectures et procèdent à des analyses de leur pratique ainsi qu'à la mise en application progressive de leurs acquis.

#### La méthode didactique

Elle vise le développement progressif des compétences réflexive, affective et interactive à travers des lectures guidées, des présentations théoriques, des activités expérientielles et des séances de pratique supervisées en direct.

Cette approche théorique, pratique et expérientielle du développement de la compétence thérapeutique, que nous avons perfectionnée depuis 1981, se trouve aujourd'hui soutenue par les connaissances issues de la convergence entre les neurosciences cognitives et affectives et les recherches sur le processus thérapeutique.



Directeur de la formation clinique, Gilles DeHsie, Ph.D.

Responsable de la sélection et de l'intégration clinique, Line Girard, M.Ps.

Superviseurs-didacticiens, Nadine DeBeka, M.Ps., Marc-Simon Drouin, Ph.D., Louise Lacassa, M.Ps., André Lapointe, Ph.D., Alain Mercier, M.Ps.

Secrétariat du CIG, 5285 boul. Décarie, bureau 300, H3W 3C2, 514-481-4134

Visitez notre site web : [www.cigestalt.com](http://www.cigestalt.com)

Voici les 3 rapports, les 6 évaluations ainsi que les 14 témoignages attestant mon incapacité à me structurer. Il y a une couleur différente pour chaque année, les adresses et numéros de téléphone pertinents et vous trouverez, en annexe, une liste de mes consultations antérieures.



## SOMMAIRE

VOLUME 24 • NUMÉRO 6 • NOVEMBRE 2007

- 5 **Éditorial**
- 7 **Chronique du Secrétariat général**  
Le défi des ordres professionnels en matière d'immigration
- 7 **Assemblée générale annuelle 2007**
- 9 **Chronique de déontologie**  
Coaching et déontologie
- 10 **Chronique Développement de la pratique**  
Dérogation scolaire : évaluation dans la langue de scolarisation
- 12 **Portrait – Louise Aubé**  
La passion tous azimuts, pour le bonheur de l'autre
- 35 Colloque, congrès et ateliers • Tableau des membres •  
Petites annonces • Activités régionales et activités de regroupements
- 38 **La recherche le dit...**

## DOSSIER

### Dossier : le coaching en entreprise

- 14 **Le coaching d'affaire ou la performance par l'accompagnement personnalisé**  
Par François Berthiaume et Sylvie Gervais
- 17 **Le coaching : mode passagère ou stratégie de développement durable ?**  
Par Jacqueline Codsi
- 22 **De la métacognition au coaching exécutif**  
Par Monique Lefebvre
- 25 **Psychologue et coach en organisation : à la croisée des interventions en entreprise**  
Par François Leduc
- 30 **Évaluer l'efficacité du coaching exécutif**  
Par Roland Foucher



Ce magazine est imprimé sur un papier certifié Éco-Logo, blanchi sans chlore, contenant 100 % de fibres recyclées post-consommation, sans acide et fabriqué à partir de biogaz récupérés.

Psychologie Québec est publié six fois par année à l'intention des membres de l'Ordre des psychologues du Québec. Les textes publiés dans cette revue sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs et ils n'engagent en rien l'Ordre des psychologues du Québec. Pour faciliter la lecture, les textes sont rédigés au masculin et incluent le féminin. La reproduction des textes est autorisée avec mention de la source. L'acceptation et la publication d'annonces publicitaires n'impliquent pas l'approbation des services annoncés.

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN 0824-1724

Envoi en Poste publication  
# de convention 40065731

Rédactrice en chef : **Diane Côté**  
Comité de rédaction : **Rose-Marie Charest, Marie Galarneau, Nicolas Chevrier, Lucille Doiron, Marcelle Farahian**  
Rédaction : **Annie-Michèle Carrière**  
Publicité : **David St-Cyr**  
Tél. (514) 738-1881  
ou 1 800 363-2644, p. 231  
Télécopie : (514) 738-8838  
Courriel : psyquebec@ordrepsy.qc.ca  
Réalisation graphique : **Mardigrade**

**Abonnement :**  
membres OPQ – gratuit  
non-membres – 39,99 \$ / 6 numéros (taxes incluses)  
étudiants – 24,99 \$ / 6 numéros (taxes incluses)  
**Ordre des psychologues du Québec**  
1100, avenue Beaumont, bureau 510  
Mont-Royal (Québec) H3P 3H5  
www.ordrepsy.qc.ca  
PSYCHOLOGIE QUÉBEC – Dates de tombée  
Janvier 2008 : 30 novembre 2007



# DOMINIQUE INTERACTIF C'EST QUOI?

- ⊙ Une évaluation directe de la psychopathologie de l'enfant de 6 à 11 ans.
- ⊙ Un test entièrement développé et validé au Québec.
- ⊙ Un profil basé sur les critères du DSM-IV.
- ⊙ Une administration entièrement interactive.



Pour télécharger une démonstration,  
visitez notre site Internet au :  
[www.dominicinteractive.com](http://www.dominicinteractive.com)

**Un test indispensable**  
lorsqu'on évalue des enfants de 6 à 11 ans.



**D.I.M.A.T. inc.**, Boîte postale 212, succursale Victoria, Westmount, Québec H3Z 2V5  
Téléphone (*sans frais*) : 1 866 540-9255 • Télécopieur : 514 326-0993

# Coaching et psychothérapie



Par  
**Rose-Marie Charest**  
M.A., PRÉSIDENTE

**S**ELON toute vraisemblance, le projet de loi encadrant notamment la pratique de la psychothérapie et l'usage du titre de psychothérapeute sera déposé à l'Assemblée nationale au cours des prochains mois. Des années de travail ont donné lieu à des recommandations qui prendront enfin force de loi. Le but ultime : protéger le public en lui donnant accès à des professionnels compétents lorsqu'il a recours à un psychothérapeute. Pour ce faire il a d'abord fallu définir ce qu'est la psychothérapie et ce qui la différencie de toutes les autres formes d'intervention dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines. L'élément crucial est que la psychothérapie est « un *traitement* psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique » (rapport Trudeau).

On comprendra de cette définition que le coaching n'est pas une psychothérapie. Bien qu'il n'ait pas encore de définition officielle, les pages qui suivent nous indiquent qu'il se décrit particulièrement par ses objectifs de développement de la personne dans un rôle ou un contexte donné. Personne ne peut donc prétendre offrir des traitements sous le vocable de coaching. Le premier droit de la personne qui consulte est de pouvoir faire un choix éclairé. Elle doit donc savoir si elle est en thérapie avec un psychothérapeute ou en démarche de développement avec un coach.

De toute évidence, il existe des pratiques de coaching bien fondées, rigoureuses, offertes par des personnes de tous horizons, dont certains psychologues comme en font foi les articles du dossier présenté dans le présent numéro. Il y a cependant des personnes qui s'improvisent coaches. Or le coaching, comme toute activité professionnelle, nécessite une formation et une

expérience appropriées. Et ceci est vrai tout autant pour les psychologues que pour les non psychologues. Un psychologue clinicien qui n'aurait jamais travaillé en milieu organisationnel serait malvenu de s'improviser coach de gestion, tout autant qu'un psychologue organisationnel ne pourrait s'improviser psychothérapeute. L'Ordre n'a aucun droit de regard sur le coaching professé par des non psychologues. En ce qui concerne les psychologues qui le pratiquent, cependant, ceux-ci sont soumis aux mêmes règles déontologiques que pour toutes les activités professionnelles exercées par des psychologues dans les divers secteurs de pratique. Cela comporte des contraintes, il est vrai, mais n'oublions pas que le respect des règles que nous nous sommes données constitue la base même de notre crédibilité auprès de tous les publics. Parmi ces règles, rappelons l'importance de clarifier pour le client les objectifs, les méthodes et le cadre de l'intervention proposée. Pourrait-on, sous prétexte qu'il s'agit de coaching, se permettre d'intervenir sans avoir déterminé d'objectifs, de faire intrusion dans certaines sphères de la vie de la personne même lorsque cela n'est pas justifié par les objectifs fixés et de transmettre à des tiers, sans autorisation préalable, les informations ainsi recueillies? Sûrement pas.

Au cours des derniers mois, j'ai été maintes fois interpellée par différents médias dans le but d'éclairer le public sur le coaching, ce qu'on peut en attendre, le choix d'un coach, les moyens de distinguer les personnes compétentes et responsables de celles qui ne le sont pas. J'ai insisté sur l'importance de l'évaluation pour déterminer le choix de l'intervention, dans ce domaine comme dans d'autres. Seule une bonne évaluation permettra de savoir si la personne peut être aidée par le coaching ou par la psychothérapie. Seule une bonne connaissance des limites de sa propre compétence et de l'expertise développée par d'autres collègues pourra guider la personne vers la ressource la plus appropriée pour elle. La rigueur n'est pas un frein au développement de nouvelles pratiques. Elle en est la base.

Vos commentaires sur cet éditorial sont les bienvenus à : [presidence@ordrepsy.qc.ca](mailto:presidence@ordrepsy.qc.ca)

# Une rentrée des plus productives à l'Ordre des psychologues du Québec

**R**ICHE en formation, la rentrée de septembre proposait deux ateliers de grande qualité : *L'interprétation et l'utilisation des données probantes en psychothérapie* et *Les psychologues et les médias*. Le 27 septembre dernier, les deux ateliers ont réuni près d'une centaine de psychologues à l'hôtel Holiday Inn, au centre-ville de Montréal.

## Formation sur les données probantes

Cette formation donnait suite à une activité présentée lors d'un petit-déjeuner au congrès

2006. Les psychologues présents avaient alors suggéré de reprendre la thématique dans un atelier de formation d'une durée d'une journée. C'est dans cet esprit que l'atelier du 27 septembre avait été organisé grâce au travail soutenu du directeur du développement et de la qualité de la pratique de l'Ordre, M. Pierre Desjardins, en collaboration avec le président du Comité de la formation continue, D' Martin Drapeau, psychologue. Étaient présents pour l'occasion quatre psychologues qui affichaient des points de vue différents et largement documentés sur la question : D' Conrad Lecomte,

D' Marc Simon Drouin, D' Stéphane Guay et D' Martin Provencher.

Tous ceux qui n'ont pu assister à ces échanges fort instructifs peuvent consulter les documents remis aux participants le jour de l'atelier. Ceux-ci sont disponibles sur le site Internet de l'Ordre : [www.ordrepsy.qc.ca/membres](http://www.ordrepsy.qc.ca/membres). Des psychologues présents à cette journée ont suggéré qu'une suite intéressante à donner à l'atelier serait de rendre disponible sur le site de l'Ordre une série de références sur l'efficacité de la psychothérapie. Cette recommandation a été accueillie chaleureusement par le Service des communications et nous vous offrirons très bientôt ces liens et références dans la section des membres du site.

## Intervenir dans les médias

D'année en année, cette formation attire un grand nombre de psychologues motivés à mettre à jour leurs connaissances du monde des médias. Cette fois-ci, le nombre restreint de participants a permis au formateur de se pencher sur la situation particulière de chacune des psychologues sur place. La nature des échanges a permis à tous de repartir l'esprit bien rempli avec l'assurance nécessaire à une intervention de qualité.



Les quatre formateurs chaudement applaudis, de gauche à droite : les D's Conrad Lecomte, Marc Simon Drouin, Stéphane Guay et Martin Provencher.



Au centre, le formateur Gilles Sénécal entouré des participantes à la formation.

# Le défi des ordres professionnels en matière d'immigration



Par  
**Stéphane Beaulieu**  
M. SC., SECRÉTAIRE GÉNÉRAL  
stephanebeaulieu@ordrepsy.qc.ca

**A**U QUÉBEC, l'ensemble des corps professionnels verront leurs effectifs diminuer de façon importante à compter de 2010. Le gouvernement du Québec est très vigilant en ce qui a trait aux prévisions de la main-d'œuvre, particulièrement dans le secteur de la santé et des services sociaux et celui de l'éducation, où bon

nombre de psychologues qui occupent un poste à temps plein ou à temps partiel prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années. Le gouvernement incite les ordres professionnels à tenir compte des facteurs de vieillissement de leurs membres et de l'évolution des effectifs pour chacune des professions. Il est désormais acquis que l'apport de l'immigration constituera un des moyens privilégiés pour répondre aux besoins de la population en matière de main-d'œuvre au Québec pour les années à venir.

Tous les ordres professionnels, via le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ),

se sont récemment engagés auprès du gouvernement du Québec à mettre en place des mécanismes facilitant l'accès aux professions réglementées pour les candidats qui ont été formés à l'extérieur du Québec. L'Office des professions fait un relevé annuel du nombre et de la nature des dossiers d'équivalence reçus et traités pour chacun des ordres. L'Office répertorie aussi les actions entreprises par les ordres afin d'améliorer les pratiques en matière d'étude d'équivalence pour les candidats étrangers.

L'Ordre des psychologues du Québec adhère aux engagements pris par le CIQ en

## Assemblée générale annuelle 2007

**L'**ORDRE des psychologues du Québec a tenu son assemblée générale annuelle le 27 septembre dernier. Tel que la réglementation le prévoit, les membres de l'assemblée ont formulé des recommandations qui seront portées à l'attention des administrateurs du Bureau. Les recommandations ont été formulées comme suit :

### Recommandation 1

- Proposée par M. Christian Depot
- Appuyée par M. Paul Loubier

Il est proposé que l'Ordre étudie de nouvelles options pour l'assurance collective offerte aux membres dans le but d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible. Cette résolution a été adoptée à l'unanimité.

### Recommandation 2

- Proposée par M. Hans Fleury
- Appuyée par M<sup>me</sup> Suzanne Déry

Il est proposé que l'Ordre se penche sur la problématique engendrée par le fait que certaines compagnies d'assurances refusent d'assurer des personnes en raison du fait qu'elles ont consulté un psychologue. Cette résolution a été adoptée à l'unanimité.



De gauche à droite, M. Stéphane Beaulieu, secrétaire général de l'Ordre, M<sup>me</sup> Simone Landry, présidente de l'assemblée, M<sup>me</sup> Rose-Marie Charest, présidente de l'Ordre, ainsi que M<sup>me</sup> Suzanne Malette, directrice des services administratifs à l'Ordre.

matière d'immigration. La réputation de l'Ordre des psychologues a toujours été d'être une profession accueillante pour les personnes formées à l'étranger. Une moyenne annuelle de 30 à 40 candidats formés à l'extérieur du Québec ont été admis par voie d'équivalence au cours des 5 dernières années.

Bien que la profession de psychologue ne soit pas une profession en situation de pénurie actuellement, la diminution du nombre de nouveaux diplômés, combinée au phénomène de la retraite, interpelle l'Ordre. De plus, la hausse récente des critères d'accès à notre profession, soit l'entrée en vigueur au mois de juillet 2006 de la norme doctorale, pose un nouveau défi.

En effet, à l'instar des exigences imposées aux étudiants qui sont inscrits dans un programme universitaire québécois (doctorat axé sur sept compétences), les nouvelles normes d'équivalence de l'Ordre sont assorties d'une exigence de formation pratique comprenant un total de 2 300 heures (700 heures de stage et 1 600 heures

d'internat) alors que l'ancienne norme se limitait à 600 heures de stage. Ainsi, les candidats qui formulent une demande d'équivalence à l'Ordre et qui sont, faut-il le rappeler, tous majoritairement détenteurs d'un diplôme de niveau maîtrise, doivent suivre un programme de formation complémentaire (de mise à niveau) qui comportent notamment, en plus d'un internat partiel ou complet, des cours liés à l'une ou plusieurs des sept compétences.

Dans une perspective où il est attendu que les ordres professionnels doivent mettre en place des mécanismes facilitant l'accès à leur permis, la question de l'accessibilité à une formation complémentaire pour les candidats formés à l'étranger devient en enjeu important. Dans ce contexte, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles offre aux ordres professionnels un soutien logistique et financier pour l'élaboration de programmes spécifiquement conçus pour répondre aux besoins de cette clientèle. L'Ordre a récemment sollicité les départements de psychologie des universités québé-

coises afin de les sensibiliser à cette nouvelle réalité et de susciter leur participation dans le but de développer des programmes de mise à niveau pour les candidats à l'équivalence. L'Ordre travaille actuellement à l'ébauche d'un programme type avec une université et souhaite développer des partenariats avec d'autres universités afin de répondre à la demande.

En conclusion, c'est tout le système professionnel québécois qui est sollicité pour relever ce défi de taille. L'ordre professionnel a la responsabilité de s'assurer que les candidats à une profession répondent à des critères de formation établis en fonction de la protection du public. Les établissements universitaires, quant à eux, ont l'expertise et la responsabilité de l'offre de formation initiale préparatoire à l'exercice d'une profession. Dans une nouvelle réalité où les ressources deviennent rares, tous les partenaires devront mettre l'épaule à la roue afin d'assurer une offre de service compétente et soutenue pour répondre aux besoins actuels et futurs de notre société.



Société  
Québécoise  
d'Hypnose inc.

## CALENDRIER DES ACTIVITÉS FORMATION CONTINUE 2007 | 2008

<p><b>16-17 NOVEMBRE 2007</b> 20<sup>e</sup> CONGRÈS ANNUEL DE LA SQH L'hypnose entre le merveilleux et la science DoubleTree Plaza Hôtel, Montréal</p> <p><b>3 NOVEMBRE 2007 – 26 JANVIER 2008</b> GROUPES DE PERFECTIONNEMENT ENTRE PAIRS (PEP) Montréal</p> <p><b>23 FÉVRIER 2008</b> TECHNIQUES D'HYPNOSE VISANT LE RENFORCEMENT DU MOI ET LA STABILISATION ÉMOTIONNELLE DANS LE TRAITEMENT DES TRAUMAS 1 Atelier avancé M<sup>me</sup> Marjolaine Gosselin Ph.D.</p>	<p><b>5-6-19-20 AVRIL 2008</b> FORMATION DE BASE EN HYPNOSE CLINIQUE</p> <p><b>12-13 SEPTEMBRE 2008</b> BEGINNING LIFESPAN INTEGRATION Formatrice invitée : M<sup>me</sup> Peggy Pace, MA, LMHC, LMFT</p>
---	---

VISITEZ NOTRE SITE  
[WWW.SQH.INFO](http://WWW.SQH.INFO)  
Renseignements : 514-990-1205



# Coaching et déontologie



Par  
**Denys  
 Dupuis**  
 M. Ps., SYNDIC  
 ddupuis@ordrepsy.qc.ca

LE CONTENU de la revue *Psychologie Québec* traite largement dans ce numéro de la question du coaching. Il est intéressant de relever que cette expression est utilisée aujourd'hui pour décrire un large champ de pratique occupé par une grande diversité d'intervenants œuvrant dans différentes sphères d'activités. Le terme coaching est manifestement à la mode. Il existe notamment dans le monde de l'éducation, par exemple en formation professionnelle. Il se retrouve dans le milieu du sport, où d'ailleurs, l'expression est parfois confondue avec celle d'entraîneur.

On en parle également en gestion et dans le domaine des affaires. Le coaching réfère au travail accompli auprès des dirigeants pour les accompagner dans le développement de leurs compétences après avoir dressé l'inventaire de leurs forces et de leurs points à améliorer ou encore, pour perfectionner leur processus de prise de décision. En outre, le terme coach sert entre autres à dénommer le rôle assumé par la personne-ressource qui contribue par ses actions au développement professionnel d'employés d'un niveau hiérarchique inférieur ou encore qui apporte un soutien à des personnes en transition de carrière.

Une recherche simple sur Internet, ayant comme point de départ le terme coaching, montre que ce terme est fréquemment associé aux habiletés particulières à détenir par le coach pour assumer ses fonctions. Par exemple, cela nécessiterait l'aptitude à transmettre des connaissances et des habiletés pour intervenir auprès de personnes qui souhaiteraient de leur côté développer ou maîtriser des compétences spécifiques.

## Rôle, mandat et consentement

Les psychologues qui agissent comme coach travaillent auprès de clients qui consultent parce qu'ils veulent apporter des changements favorables à une fonction qu'ils assument, acquérir un savoir-être plus satisfaisant ou devenir plus efficaces dans leur rôle, par exemple, en tant que parent, conjoint, dirigeant, athlète ou virtuose. Ils peuvent aussi agir simplement auprès de personnes préoccupées d'accroître leur potentiel ou leur mieux-être. Par comparaison, il faut rappeler que la psychothérapie se veut « un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique<sup>1</sup> ». Elle implique un processus interactionnel structuré entre un professionnel et un client. Elle se fait à la suite d'une évaluation et elle nécessite l'application de modalités thérapeutiques utilisant la communication dans un cadre qui respecte les principes scientifiques généralement reconnus.

Il convient d'ajouter que peu importe la dénomination utilisée pour identifier le mandat accompli, le psychologue est soumis aux mêmes règles déontologiques que tous ses autres collègues de la profession, s'il fait du coaching en tant que psychologue. La nature et la portée du problème exposé par le client doit être cernée et lui être expliquée, afin qu'il puisse ensuite être bien informé de l'ampleur et des modalités du mandat de coaching qui sera accompli (art. 17 et 18 du Code de déontologie) ainsi que des buts visés. De plus, le consentement libre et éclairé nécessite d'expliquer l'approche utilisée, les objectifs et les techniques envisagées, le cas échéant, de même que le déroulement du travail professionnel planifié. Les avantages et les risques de cette approche doivent être soulevés. De plus, il serait important que les compétences du psychologue pour ce type de mandat soient connues du client. Il serait finalement en lien avec nos obligations déontologiques de préciser aussi à ce dernier l'existence, s'il y a lieu, d'autres

possibilités d'intervention en psychologie utiles pour traiter sa problématique.

## Secret professionnel

Certaines interventions en tant que coach mettent au défi la règle du secret professionnel, décrite aux articles 38 et 39 du Code de déontologie. En conséquence, le psychologue doit s'assurer que les clients sont informés de la primauté qu'accorde notre profession à cet élément.

Par exemple, la règle de requérir du client une autorisation écrite avant de divulguer une information contenue à son dossier (art. 46 du Code de déontologie) reste une dimension centrale à considérer. Dès lors, le consentement à l'intervention doit être obtenu par écrit des personnes concernées, et il est utile de le rappeler à nouveau, après qu'elles ont reçu des explications sur les spécificités de la démarche proposée et sur les limites au secret professionnel envisagées dans leur cas. Cela répond à ce qui est attendu d'un psychologue. Ainsi, les interventions auprès de parents, auprès de membres d'une équipe sportive ou encore, auprès de gestionnaires rencontrés lors d'interventions individuelles et de groupe seraient menées dans le respect des droits du client.

Des psychologues estiment que des interventions dans une approche de coaching conviennent bien à certaines problématiques pour lesquelles ils sont consultés. Cette décision leur revient. Quoi qu'il en soit, ils doivent réaliser ce mandat particulier en accord avec leurs obligations déontologiques.

## Bibliographie

- Code de déontologie des psychologues*, L.R.Q., C-26, r.148.1.  
 Ordre des psychologues du Québec. *La tenue de dossier. Guide explicatif*. Janvier 2006.

## Référence

- Définition extraite du rapport du Comité d'expert présidé par le D<sup>r</sup> Jean-Bernard Trudeau. Voir à ce sujet le document publié par l'Ordre des psychologues du Québec. (Mars 2006). *Modernisation de la pratique professionnelle : impact sur la profession de psychologue*, p. 6.

# Dérogradation scolaire : évaluation dans la langue de scolarisation



Par  
**Pierre  
Desjardins, M. Ps.**  
DIRECTEUR DE LA QUALITÉ ET  
DU DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE  
pdesjardins@ordrepsy.qc.ca

L'ORDRE a mis à jour, en mai 2006, les *Lignes directrices pour l'évaluation d'un enfant en vue d'une demande de dérogation à l'âge d'admission à l'école*. Cette mise à jour a permis de faire des ajustements devenus nécessaires et de se positionner sur certaines questions litigieuses, notamment quant au fait que la langue de scolarisation doit être celle que le psychologue utilise pour évaluer un enfant dans ce cadre.

L'article 3 du Règlement sur l'admissibilité exceptionnelle à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire précise que c'est la commission scolaire qui a le pouvoir d'admettre précocement un enfant s'il *démontre un développement exceptionnel et possède des acquis suffisants*.

Cela implique que le psychologue a pour tâche d'éclairer la commission scolaire. À cet effet, son évaluation doit permettre d'identifier non pas ceux qui sont particulièrement doués sur le plan intellectuel, mais plutôt ceux qui sont particulièrement doués sur les plans intellectuel, socioaffectif et moteur ET qui subiraient un préjudice grave si on ne leur permettait pas cette entrée précoce. En bref, le mandat qui lui revient est de :

- déterminer si l'enfant se démarque sur les trois plans, intellectuel, socioaffectif et psychomoteur, démontrant ainsi un développement exceptionnel lui permettant de composer adéquatement avec des enfants plus âgés que lui ;
- identifier clairement la nature du préjudice grave appréhendé pour l'enfant s'il ne pouvait pas entrer précocement à l'école ;
- prendre en considération le risque de causer un préjudice à l'enfant s'il entrerait précocement à l'école.

En ce qui concerne la question du préjudice qui découlerait d'une recommandation d'entrée précoce, il faut tenir compte du fait qu'un potentiel, même extraordinaire, nécessite des conditions pour se réaliser. La maîtrise de la langue est fondamentale en ce sens puisqu'il serait difficile pour un enfant, aussi brillant soit-il, de répondre adéquatement aux exigences et de s'ajuster sur le plan socioaffectif s'il ne peut communiquer avec les autres. L'entrée précoce à l'école d'un enfant qui ne parle pas la langue de scolarisation ajouterait au stress de celui-ci et aurait un impact sur son estime de soi et son intégration dans le milieu d'accueil.

D'autre part, l'éthique exige du psychologue qu'il travaille à maximiser les bénéfices et à minimiser les torts. Il doit également s'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence, intégrité, objectivité et modération et subordonner son intérêt personnel ou, le cas échéant, celui de son employeur ou de ses collègues de travail à l'intérêt de ses clients. Il lui revient enfin de s'assurer que ses recommandations soutiennent le meilleur intérêt de l'enfant, celui-ci, par ailleurs, étant supérieur à l'intérêt de ses parents, et de se dégager de toutes prises de position, idéologique ou politique.

Si l'enfant ne maîtrisait pas la langue de scolarisation et qu'il était évalué dans une autre langue, le psychologue n'aurait pas les données requises pour le comparer au groupe d'enfants auquel on anticipe l'intégrer. De plus, une telle façon de faire impliquerait le recours à des tests normalisés sur des populations autres que celle à laquelle il faut comparer l'enfant ou, pire encore, le recours à des traductions ou à des adaptations de tests sans que l'on ne dispose de normes qui y soient associées, ce qui, dans les deux cas, ne permettrait pas de recueillir des résultats valides. Il serait également difficile de prendre en compte l'ampleur du défi que représenterait pour cet enfant le fait d'intégrer un groupe d'en-

fants plus âgés, qui parlent une autre langue que celle qu'il maîtrise et dont il connaîtrait peu ou pas les us et coutumes. En effet, les conditions d'évaluation ne mesureraient que son adaptation à son environnement immédiat, sans considérations pour l'impact, voire le choc, pour l'enfant de se trouver éventuellement parachuté dans un milieu où il ne trouverait plus ses repères linguistiques et culturels. Pareilles difficultés ne peuvent être éludées en misant sur d'éventuelles capacités d'apprentissage ou en anticipant ce que serait le niveau de maîtrise de la langue de scolarisation au moment où l'enfant entrera en classe, puisque le psychologue ne saurait en faire une démonstration rigoureuse.

La maîtrise de la langue est donc de première importance. L'évaluation de l'enfant dans la langue de scolarisation permet de saisir ce qu'il comprend et de voir comment s'actualise son potentiel dans un contexte qui s'approche le plus possible du cadre de vie qu'il aura à intégrer. Des pratiques autres seraient préjudiciables, contraires aux règles déontologiques et à l'esprit de la démarche d'évaluation.

## L'inspection professionnelle : pourquoi moi ?

Le Bureau de l'Ordre a entériné les propositions du Comité d'inspection professionnelle quant à la détermination du programme d'inspection professionnelle de cette année. Les psychologues qui sont susceptibles de recevoir la visite d'un inspecteur sont choisis parmi ceux qui :

- pratiquent depuis plus de 20 ans et qui n'auraient pas encore fait l'objet d'une vérification générale ;
- offrent des services d'expertise devant les tribunaux ;
- offrent des services en bureau privé.

Il ne sera évidemment pas possible de visiter tous les psychologues qui répondent à ces critères puisque, chaque année, l'on

vérifie la pratique de 400 psychologues environ. Par conséquent, il est probable que l'inspection professionnelle des psychologues ayant plus de 20 ans de pratique se répartisse sur plus d'une année alors que c'est le hasard qui déterminera parmi les autres qui sera rencontré cette année. S'ajouteront à ce groupe les psychologues qui feront l'objet d'un signalement.

Le programme est ainsi fait que n'importe quel psychologue en exercice peut recevoir la visite d'un inspecteur. Il ne faudrait pas croire que l'on doute des compétences de ceux qui sont ciblés ni que l'on

veuille s'acharner sur quiconque de façon indue. En effet, il s'agit d'un programme de vérification générale de la pratique et le processus doit être équitable pour tous les psychologues et pour chacun de leurs clients à qui l'Ordre doit assurer le même niveau de protection, qu'il soit le seul client d'un psychologue donné ou l'un parmi plusieurs autres.

Le recours à un programme prédéterminé permet d'éviter que la sélection individuelle des psychologues se fasse sur la base de présomptions ou de considérations subjectives. Il n'existe pas, par ailleurs, de cri-

tères d'exclusion de sorte que peuvent aussi faire l'objet de l'inspection les psychologues qui ont reçu un prix d'excellence, ceux qui rayonnent de façon exemplaire sur le plan professionnel, ceux qui sont en fin de carrière ou ceux qui sont engagés dans l'une des instances de l'Ordre. Tous les psychologues sont ainsi considérés égaux et, s'ils font partie de la cohorte ciblée et inscrite au programme d'inspection ou encore s'ils font l'objet d'un signalement, ils sont susceptibles de devoir se soumettre à une visite qui contribue à garantir au public la compétence générale des membres de l'Ordre.

## COURS DE DÉONTOLOGIE



CALENDRIER 2008

Des cours de « DÉONTOLOGIE ET PROFESSIONNALISME » seront offerts en 2007-2008. Le cours s'adresse aux candidats à l'admission ainsi qu'aux psychologues qui pratiquent depuis quelque temps et qui souhaitent effectuer une mise à jour de leurs connaissances sur le plan déontologique.

Ce cours totalise 45 heures de travail et requiert la présence des participants à deux journées complètes de formation. Par le biais de présentations de travaux individuels et en équipe, les participants sont appe-

lés à réfléchir sur plusieurs situations susceptibles de se présenter dans le cours d'une pratique professionnelle de la psychologie impliquant une prise de décision éthique. Les thèmes suivants sont notamment abordés : confidentialité, conflit d'intérêts, diversité, tribunal. Les situations étudiées tiennent compte des particularités de divers champs de pratique. Les participants peuvent ainsi discuter des principes déontologiques et des lois qui régissent leur conduite professionnelle et se sensibiliser au processus de prise de décision éthique.

Les prochains cours « DÉONTOLOGIE ET PROFESSIONNALISME » auront lieu aux dates suivantes :

### MONTREAL

Choix de sessions :

- 11 janvier et 8 février 2008
- 26 janvier et 22 février 2008
- 7 mars et 4 avril 2008

Les cours auront lieu de 9h à 16h30 dans les locaux de l'Ordre, situés au 1100, avenue Beaumont, bureau 510, à Ville Mont-Royal.  
Félicitatrice : Élyse Michon, M.Ps.

Inscrivez-vous par Internet : [www.ordrepsy.qc.ca/membres](http://www.ordrepsy.qc.ca/membres)

## Cours Déontologie et professionnalisme • Sessions 2007-2008

Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_  
 Adresse à domicile \_\_\_\_\_  
 Tél. domicile ( ) \_\_\_\_\_ Tél. travail ( ) \_\_\_\_\_  
 N° de permis \_\_\_\_\_ Indiquez votre choix de date \_\_\_\_\_  
 Paiement par carte de crédit (NUMÉRO DE LA CARTE) \_\_\_\_\_ Expiration \_\_\_\_\_

Les paiements par chèque au montant de 284,88 \$ (taxes incluses) doivent être libellés à l'Ordre des psychologues du Québec et envoyés au 1100, avenue Beaumont, bureau 510, Mont-Royal, Québec, H3P 3H5, ou par télécopie (paiement par carte de crédit seulement) au (514) 738-8838.

FORMULAIRE D'INSCRIPTION

# La passion tous azimuts, pour le bonheur de l'autre

Par **Josée Descôteaux**

*Elle étreint la vie sans retenue,  
comme si elle voulait la retenir.  
Car même si celle-ci l'a éprouvée  
plus d'une fois, Louise Aubé nourrit  
sans relâche le dessein d'apaiser  
celle de l'autre, en faisant fi  
des frontières géographiques.  
Sa voix est douce, posée – leurre  
de fragilité – et pourtant, elle valse  
sur mille et une passions.  
Portrait d'une psychologue qui  
ne prise pas les titres, à qui sied  
néanmoins fort bien le grade  
de « recouvre-bonheur ».*



Louise Aubé, au Pérou, en compagnie des enfants démunis.

12

**E**NFANT, elle se projetait aisément dans tous ces pays en développement dont elle voyait les images à la télévision. Adolescente, elle rêvait de devenir médecin.

La réalité n'a qu'un peu bifurqué de ces ambitions; Louise Aubé est psychologue et les images de pays étrangers se sont incarnées dans le réel. Sans trop tarder, puisque dès après la fin de ses études collégiales, la psychologue originaire de Québec avait pris sa décision: elle allait œuvrer en coopération internationale. « J'en avais un peu marre des livres, ensuite j'ai rencontré mère Teresa à Ottawa et, à 19 ans, je suis partie travailler en Équateur pendant trois mois dans un orphelinat qui comptait 70 enfants », relate Louise Aubé. Celle-ci réside et exerce aujourd'hui sa profession en pratique privée au Bic, dans la région de Rimouski.

Seize ans plus tard, en 2003, Louise Aubé quitte de nouveau son domicile, valises en main, cette fois à destination du Sahara, où elle passe un mois dans le désert en compagnie des berbères. Le but de ce voyage? « Je voulais simplement vivre dans cette

immensité du désert. Quand je suis revenue, j'ai donné des conférences dans plusieurs villes pour raconter mon expérience. »

Les effets de la piqure de l'outre-mer ne se sont pas endormis dans le sable chaud. Ils la titillent toujours, si bien qu'au printemps 2007, elle se lance dans la grande aventure dont elle rêve depuis l'enfance; le projet humanitaire Pérou. Un ami péruvien s'en retournait là-bas et, après une campagne de financement, Louise Aubé s'envole pour un peu plus d'un mois.

« Au départ, j'étais là pour la mise en place d'un programme visant à permettre aux jeunes démunis de croire qu'ils peuvent être heureux, mais finalement un groupe religieux les a pris en mains, explique la psychologue. Je voulais travailler avec les gens sur place; ils n'ont pas accès à des services de soutien psychologique. On est venu me voir, et j'ai fait de la consultation », poursuit M<sup>me</sup> Aubé.

Angoisse, stress, violence, abandon, dépression; au Québec ou au Pérou, la détresse psychologique se décline dans les mêmes définitions. La pauvreté extrême exacerbe toutefois ses effets mais, au dire de

Louise Aubé, la capacité de résilience des gens qu'elle a aidés en est souvent décuplée. « Je voulais les aider à s'épanouir dans leur situation, leur permettre de croire qu'il est possible que leur vie soit comme ils la veulent », indique-t-elle.

Quelques consultations et puis s'en va... une goutte d'eau dans l'océan? Soit, admet M<sup>me</sup> Aubé. Son apport n'aura cependant pas été vain, souligne-t-elle, puisqu'elle a par la suite reçu des courriels de personnes qu'elle a rencontrées et qui lui ont exprimé leur bonheur d'avoir recouvré un peu d'espoir d'une vie meilleure.

Son travail là-bas a par ailleurs suscité l'intérêt de psychologues de différents pays; après avoir visité le site Web de Louise Aubé, l'un d'entre eux s'est même rendu au Pérou.

Cette expérience a peu modifié la pratique professionnelle de la psychologue québécoise, puisqu'il ne s'agissait pas de son premier séjour outre-mer. Sa capacité d'adaptation fut certes mise à rude épreuve, mais il y a belle lurette qu'elle avait intégré l'ouverture aux communautés culturelles dans les relations avec sa clientèle.

Louise Aubé soutient toutefois que même si l'organisme « Psychologues sans frontières » n'existe plus, il demeure pertinent et utile de créer un petit réseau de psychologues québécois qui sont prêts à consacrer un peu de temps et d'énergie aux communautés démunies des pays en développement.

### La psycho ou autre

« Quand je suis revenue de l'Équateur, je savais que je voulais gagner ma vie en aidant les autres. On s'est toujours beaucoup confié à moi.

Après avoir effectué du suivi thérapeutique dans divers milieux, elle a œuvré à titre de psychologue dans un CLSC. Elle a peu après accepté un poste de psychologue au nouveau Centre de cancer du Centre hospitalier régional de Rimouski, où elle est demeurée près d'un an et demi.

En 2000, Louise Aubé s'est lancée dans le travail autonome en ouvrant son propre bureau de psychologue au Bic. Aujourd'hui, elle y accueille toujours les âmes en détresse.

Cette douleur, elle l'a vue culminer à maintes reprises en accompagnant plusieurs personnes au crépuscule de leur vie. Néan-



moins, M<sup>me</sup> Aubé a découvert, en les écoutant, une clé qui lui permet désormais de mieux éclairer le chemin de ces gens en fin de vie. « J'avais d'abord travaillé dans une maison de soins palliatifs à Québec. J'avais fini par remarquer que quand les gens sont près de mourir, ils se consacrent à ce qui est essentiel pour eux. J'ai entendu souvent cette phrase; "si j'avais su, j'aurais vécu comme ça bien avant!" J'ai eu envie de partager cette découverte, en faisant prendre

conscience aux gens de ce qui est important pour eux. J'ai donc développé des ateliers offerts à des groupes de 10 à 12 personnes, et j'ai conçu des fins de semaine de ressourcement », indique celle qui travaille également auprès des personnes en situation de stress post-traumatique, notamment dans les réserves autochtones.

### La belle aux mille passions

La jeune psychologue à l'aube de la quarantaine caresse moult autres projets. Elle a déjà en outre entrepris des démarches pour l'implantation éventuelle d'un centre de soins dans sa région.

L'enthousiasme est perceptible, subtil, lorsqu'elle évoque ce projet qui l'intéresse depuis un certain temps. Il est né dans sa tête en lorgnant une presqu'île quasi sauvage qui dort dans sa région. « J'aimerais un jour y créer un centre de ressourcement, avec des chevaux en liberté... », révèle la psychologue.

S'il fallait accoler une étiquette à Louise Aubé, elle pourrait être ornée des inscriptions « Plénitude » ou « Recouvre-bonheur ».

*Josée Descôteaux est journaliste indépendante.*

## LES SERVICES PROFESSIONNELS DE PRÉVENTION DU SUICIDE DE MONTRÉAL

Supervision individuelle ou de groupe • Formation  
Évaluation • Psychothérapie • Postvention  
Recherche et développement

Si vous souhaitez vous perfectionner, ou si vous vous sentez démun(e) face à la problématique du suicide, et désirez une supervision de qualité fondée sur une expérience véritablement clinique et pertinente, contactez-nous en toute confiance. Nous pouvons également vous offrir du soutien si vous perdez un client par suicide. Nous offrons une approche alternative en prévention du suicide, intégrative, structurante, nuancée et humaine.

**514 840-0614**

Direction : Gaëtan Roussy, psychologue  
gaetanroussy@hotmail.com



# Le coaching en entreprise

## Le coaching d'affaire ou la performance par l'accompagnement personnalisé

14



Par  
**François Berthiaume, M.Ps.**  
et **Sylvie Gervais, CRHA**

**L**E COACHING d'affaire suscite un intérêt de plus en plus important dans les entreprises. Est-ce un nouveau mot à la mode ou encore une nouvelle façon de favoriser le développement des personnes? Mais qu'est-ce que le coaching d'affaire? Qu'est-ce qui le différencie du coaching de vie? Dans quel contexte s'applique-t-il et quels en sont les bénéfices pour une organisation?

Le coaching de vie et le coaching d'affaire sont deux approches d'accompagnement qui visent à établir une relation, un partenariat entre deux personnes ou une personne et un groupe, permettant à cette personne ou ce groupe de passer d'un état actuel à un état souhaité. À l'instar de ce que l'on observe dans les milieux sportifs, le coaching peut être vu comme une approche qui permettra à une personne ou un groupe de personnes d'atteindre des niveaux de performance supérieurs.

Qu'il s'agisse de coaching de vie ou d'affaire, deux éléments sont essentiels à la démarche, soit : l'observation exercée par le coach pour saisir les écarts qui existent entre la situation actuelle et celle attendue, et l'action exercée par le coaché pour favoriser l'intégration des comportements désirés.

Les approches et les techniques de coaching pour parvenir à combler les écarts identifiés sont nombreuses. Le vocabulaire utilisé variera également mais au final, le but demeure sensiblement le même, soit accompagner une personne ou un groupe afin de passer d'un état à un autre.

### Le coaching d'affaire

Le coaching appliqué au milieu des affaires a pour objectif premier d'offrir un accompagnement à une personne dans le but de développer ses habiletés et son potentiel dans un contexte spécifiquement relié à son organisation et ses objectifs professionnels. Le coaching d'affaire émerge d'un besoin de changement personnel ou professionnel et qui aura comme résultante un changement, une transformation, un succès tant pour le coaché que pour son organisation. Le coaching de vie pour sa part est davantage orienté vers la transformation intérieure et est associé à des objectifs personnels non reliés à la performance dans un milieu de travail.

Trois formes de coaching d'affaire sont pratiquées, soit : celui dit de développement, celui de redressement et finalement le coaching de groupe.

### Le coaching de développement

Le coaching de développement permettra d'accompagner une personne dans le développement des compétences identifiées par son organisation et lui-même comme étant importantes au succès et qui sont associées à son poste et aux valeurs de son entreprise. Le coaching de développement sera utilisé par exemple dans les cas de personnes ayant un haut potentiel et visera le développement de celui-ci en vue d'une promotion éventuelle. Ce type de coaching pourra également être utilisé pour permettre à une personne, occupant un premier poste de gestion, de développer les compétences reliées à sa nouvelle fonction et d'évoluer vers son plein potentiel. De façon générale, ce type de coaching se poursuivra sur une période variant de 6 à 12 mois, à raison d'une séance de 2 heures aux 2 semaines. Le délai entre les rencontres permettra au coaché d'expérimenter les stratégies identifiées, d'en discuter la pertinence lors d'une prochaine rencontre

**Le coaching est la toute dernière tendance en gestion des entreprises. Les dirigeants avides de réussite et de haute performance discutent en catimini avec leur coach des stratégies à adopter pour atteindre et même dépasser les objectifs qu'ils se sont fixés. Depuis quelques années, le phénomène du coaching prend de plus en plus d'ampleur. Et si on en parle beaucoup, on connaît peu les fondements de cette nouvelle approche. Qui fait du coaching? Quelles sont les méthodes utilisées par les coachs? Comment en mesure-t-on l'efficacité? Dans quelle mesure le coaching est-il associé à la psychologie? Des psychologues, qui sont aussi des coachs, nous expliquent ce qu'il en est.**

et ainsi d'ajuster sa stratégie en regard des enjeux spécifiques. Toutefois, il est intéressant pour le coaché d'avoir accès à son coach entre les rencontres formelles afin de lui apporter l'accompagnement nécessaire lors de situations délicates ou problématiques.

#### Le coaching de redressement

La deuxième forme de coaching d'affaire est celle que l'on qualifie de redressement. Ce type de coaching a pour objectif premier d'améliorer de façon significative et rapide certaines compétences ayant un impact négatif sur l'environnement du coaché, sa performance individuelle et ultimement sur celle de son organisation. Ces compétences peuvent être reliées à la non-atteinte de résultats opérationnels ou encore aux comportements manifestés dans l'organisation et qui ne sont pas en accord avec les valeurs. Avec ce type d'approche, l'emphase est mise sur la rapidité d'occurrence du changement, une manifestation positive des comportements valorisés étant requis à l'intérieur d'une période maximale de trois mois. Les rencontres dans un contexte de redressement seront plus rapprochées, ce qui aura un effet sur l'intensité de la démarche.

#### Le coaching de groupe

Le coaching peut également se faire en groupe. Dans ce cas, il s'agit d'un accompagnement de plusieurs personnes ayant un objectif commun de développement. Il peut s'agir d'un groupe dont les participants occupent un même genre de fonction dans l'entreprise, par exemple des gestionnaires de premier niveau ou encore des membres d'une équipe qui identifient une ou des difficultés dans la réalisation de leur mandat. La finalité de ce type d'intervention est d'élaborer et de structurer des plans d'actions concrets guidant et stimulant la pratique de nouveaux comportements dans l'action et le développement de compétences durables. En définitive, le coaching de groupe se destine à créer une cohésion ou une consolidation des équipes en vue d'atteindre des cibles précises. On observe souvent l'application des techniques de coaching de groupe à des équipes de gestion de projet. Dans ces équipes, les membres proviennent de disciplines variées et, par le fait même, ont des styles de communication différents, ce qui peut entraîner des conflits à l'intérieur de l'équipe et des difficultés à développer un langage et des objectifs communs. Le coaching de groupe pourra faciliter l'adoption d'un mode de gestion partagé.

#### L'approche

Plusieurs approches sont utilisées en coaching, que l'on pense à la PNL (programmation neuro-linguistique), la typologie de Jung, l'approche multimodale, etc. Une approche que l'on observe couramment en coaching de gestion intègre les principes de la psychologie positive et de l'andragogie à l'intérieur d'une approche d'intervention cognitive-behaviorale favorisant l'apprentissage et le modelage de nouveaux comportements dans l'action.

Cette approche favorisera une saine prise de conscience de la réalité professionnelle de chaque participant en début d'intervention, et validera la compréhension et l'acceptation des cibles de développement et de la démarche de coaching proposée au coaché.

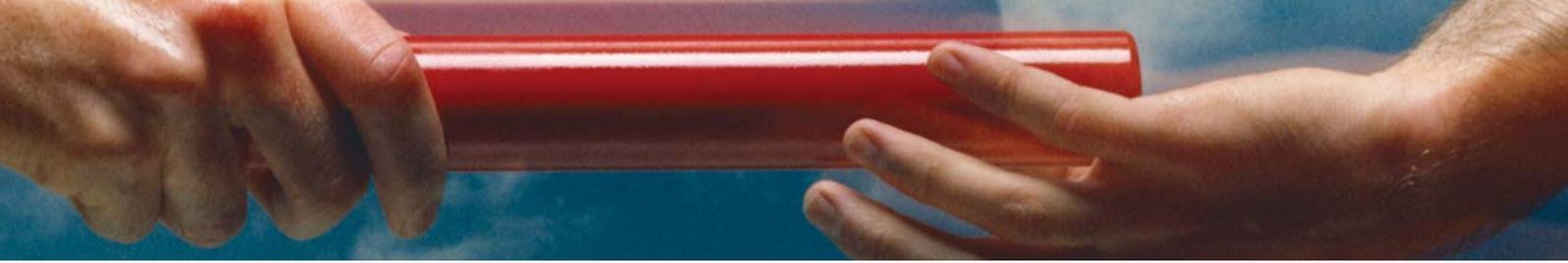
Il est impératif de porter une attention particulière à l'évaluation du niveau de conscience de soi du coaché, mais aussi de son niveau d'humilité (sa capacité à se percevoir comme étant consciemment incompetent en regard des cibles de développement prioritaires), de sa capacité à s'ajuster et de sa motivation intrinsèque.

La recherche contemporaine précise que l'apprentissage chez l'adulte s'opère à partir de trois leviers principaux, soit :

1. l'acquisition de connaissances, laquelle génère 10 % des nouvelles compétences ;
2. la pratique dans l'action avec une incidence de 70 % des nouvelles compétences générées ;
3. et la rétroaction qui aura un effet sur 20 % des nouvelles compétences.

En favorisant l'acquisition de connaissances « juste assez, juste à temps », la pratique intensive de nouveaux comportements dans l'action et une rétroaction régulière auprès du coaché en développement, il se crée un environnement qui permettra de bien cerner l'impact de ses efforts d'amélioration.

Lorsque les écarts sont identifiés, il importe d'établir un plan d'action complet avec la personne en développement, afin de concrétiser les attentes de l'entreprise à son égard en matière d'acquisition de nouvelles compétences. Ce plan inclura une analyse des comportements maîtrisés, à venir et à acquérir dans le cadre du développement. De plus, il précisera les situations d'apprentissage pertinentes, les personnes-ressources pouvant soutenir le processus, les échéanciers, de



même que les moyens quantitatifs et qualitatifs permettant de documenter et de confirmer les résultats tangibles obtenus.

Une approche de coaching efficace encouragera la mise en place d'un mécanisme de rétroaction continue. Ainsi, le coaché aura une vue claire sur les impacts de ses efforts d'amélioration, et discriminer ce qui doit être maintenu et modifié dans son approche afin que se concrétise une amélioration réelle des compétences ciblées dans le cadre de son plan.

La traçabilité et la mesure de l'amélioration des compétences sont des éléments clés dans une démarche de coaching. La tenue d'un cahier de bord aidera le participant à noter ses réalisations concrètes, les résultats atteints ainsi que les états d'esprit générés par la réalisation des stratégies.

### Un succès partagé

La relation de coach-coaché en est une de partenariat. Chacun y jouera un rôle qui contribuera au succès de la démarche. Pour effectuer son rôle avec succès, le coach doit s'assurer qu'il a une lecture juste et claire des besoins de transformations ainsi que de l'environnement dans lequel ces changements devront s'opérer. Le coach doit absolument montrer au coaché ce qui lui manque pour atteindre son objectif de changement. L'identification des écarts entre la situation actuelle et le but est certainement une pierre angulaire au succès de la démarche de coaching. Ces informations pourront être obtenues à l'aide de plusieurs types d'outils ou informations disponibles en entreprises, telles que : rencontre du superviseur immédiat, évaluation psychométrique ou 360°, appréciations du rendement, auto-évaluation, etc. Dans tous les cas, le coach doit s'assurer qu'il comprend le contexte dans lequel les coachés doivent intervenir ainsi que les motifs associés au changement requis afin d'aider efficacement à identifier et à mettre en pratique les actions appropriées.

À cet effet, et contrairement à une démarche de coaching de vie, le coaching d'affaire comporte donc trois partenaires : le coach, le coaché et son superviseur ou un membre du service des ressources humaines, que l'on nommera le requérant. Cette relation tripartite requiert un niveau d'attention particulier afin qu'il n'y ait jamais – en cours de démarche – de bris du lien de confiance entre le coach et le coaché. Tout au cours de la démarche, le requérant recevra sur demande un compte rendu du coach. Ces informations doivent porter uniquement sur les résultats observés, la motivation, les progrès et sur les façons dont le requérant ou l'organisation peut soutenir le coaché dans sa démarche et non pas sur les informations de nature confidentielle révélées lors des entretiens de coaching.

Le coach invitera régulièrement le coaché à valider ses progrès et les perceptions de son environnement à travers des rencontres de bilan qui se font généralement avec le requérant. Aux différents stades du coaching, il est souhaitable qu'il y ait un arrimage entre les perceptions du coaché et son environnement de travail.

Le rôle du coach n'est pas de trouver la solution, mais bien d'aider le coaché à puiser dans ses ressources créatrices pour identifier la façon de faire ou l'approche qui contribueront le mieux au succès recherché. Le coach agira comme un stimulateur du changement en posant les questions qui mettront sur la piste et qui susciteront la réflexion dans le changement.

Quant au rôle du coaché, il consiste primordialement à s'engager réellement et à s'impliquer activement dans le processus. Sans la motivation du coaché, aucun résultat ne se fera sentir. Cette motivation se traduira par la mise en pratique de nouvelles stratégies et activités favorisant le changement de comportement. L'acquisition de ces nouveaux comportements sera grandement favorisée par leur mise en pratique. Le coaché aura besoin de soutien pour réaliser ces mises en œuvre, car il sera régulièrement positionné à l'extérieur de ses zones de confort. Le changement passe par la remise en cause des comportements actuels, ce qui requiert une grande dose d'humilité et de courage de la part du coaché. À cet effet, la rétroaction et le soutien du requérant représentent un atout important pour le succès de la démarche. Le fait de sentir un appui de son organisation aura un effet rassurant et encouragera le coaché à poursuivre sa démarche.

Pourquoi faire appel au coaching en entreprise? Le coaching favorisera le changement souhaité de façon permanente et à court terme si l'on compare avec des moyens plus traditionnels telle que la formation en classe. Qu'il s'agisse d'un nouveau gestionnaire qui doit acquérir de nouvelles compétences ou encore d'aider un gestionnaire expérimenté à développer des habiletés comportementales spécifiques, le coaching demeure la voie rapide pour favoriser le transfert et l'intégration des compétences.

Les avantages du coaching individuel et de groupe sont importants pour les entreprises en ce sens qu'ils favoriseront une plus grande cohésion des pratiques managériales et des façons de faire privilégiées par l'entreprise.

Une démarche de coaching aura également pour effet de sensibiliser le coaché à la complexité du processus de changement, ce qui le rendra d'autant plus conscient des façons de faire pour susciter le changement chez les autres.

L'investissement d'une entreprise dans le coaching sera d'autant plus bénéfique qu'elle permet par cette approche de résoudre des situations inconfortables et persistantes, dégageant ainsi autant de ressources à investir dans la croissance et l'évolution de l'organisation.

*François Berthiaume, psychologue, est président de la firme Dolmen Capital Humain. Il cumule une vingtaine d'années d'expérience en consultation au sein de cabinets de renommée nationale dont dix années en coaching de gestionnaires et de cadres exécutifs.*

*Sylvie Gervais est directeur principal au sein de Dolmen Capital Humain. Elle spécialise ses interventions dans le domaine du développement organisationnel, notamment en efficacité organisationnelle et en coaching de gestion.*

#### Bibliographie

Lombardo, M. M., & R.W. Eichinger (2002). *For your improvement*. 3<sup>e</sup> édition.

# Le coaching : mode passagère ou stratégie de développement durable ?

Psychologie Québec a demandé à M<sup>me</sup> Jacqueline Codsi, psychologue à la Banque Nationale, de répondre aux questions le plus fréquemment posées au sujet de l'intérêt pour les organisations de recourir aux services des coachs.



Par  
**Jacqueline Codsi, M.Ps.**

## On entend parler de toutes sortes de coachs, sont-ils tous pertinents pour les organisations ?

C'est vrai que nous assistons à une popularité très importante des coachs et qu'il est parfois difficile de s'y retrouver. Il y a les coachs de vie et les coachs de mise en forme, les coachs de gestion et les coachs exécutifs... Les organisations font en général appel à des coachs dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité organisationnelle des coachés ou de permettre une plus grande harmonie entre leurs talents, leurs intérêts et leur contribution organisationnelle. Il est donc évident, par exemple, que ce n'est pas le cas des coachs de vie, qui eux s'adressent à toutes les facettes de la vie d'un individu, ni celui des coachs de mise en forme, qui visent à améliorer la condition physique. Tous les coachs n'ont donc pas les mêmes objectifs ni les mêmes expertises.

## Est-ce un nouveau concept ?

Bien que le coaching retrouve une très grande popularité au sein des organisations depuis une dizaine d'années, c'est loin d'être un concept nouveau. Depuis le début des temps, le pairage entre un employé peu expérimenté et un maître plus expérimenté qui le guide dans l'action a été très utilisé, et ce, dans tous les milieux. Dans nos organisations, le coaching technique existe donc depuis toujours et il vise à améliorer l'efficacité opérationnelle dans l'action ou « sur le tas » en adjoignant à l'apprenti un employé plus expérimenté qui l'accompagne dans l'action et qui lui transfère plus rapidement les savoir-faire critiques ainsi que les trucs du métier. Ce qui est de plus en plus populaire dans les organisations depuis ces dernières d'années, c'est l'usage des coachs de gestion et des coachs de carrière.

L'usage du coaching est devenu très attrayant compte tenu de l'importance cruciale du développement d'un bon leadership pour le succès de nos organisations.

## Comment s'inscrit le coaching dans la stratégie de gestion des ressources humaines ?

Les organisations ont des défis de taille à relever, soit ceux d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents. La main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus un enjeu important et l'on ressent déjà une certaine pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui va s'intensifier dans l'avenir à cause, entre autres, du vieillissement de la population active et de la compétition de plus en plus serrée auxquelles les organisations sont confrontées. Les défis à relever par la main-d'œuvre sont davantage complexes et nécessitent des gestionnaires qualifiés, capables de mobiliser, d'améliorer des processus, de gérer le changement et d'avoir de la vision stratégique. Dans ce cadre, le développement des compétences de leadership devient un enjeu majeur des organisations et nombre d'entre elles cherchent à identifier des moyens visant à accélérer le développement de leurs leaders.

## Le coaching est donc un moyen de développement au même titre que les cours ou les séminaires de formation ?

Les organisations font effectivement appel à une diversité de moyens afin de développer leur personnel et de s'assurer d'une main-d'œuvre possédant les compétences optimales pour contribuer à leurs objectifs. Bien que les moyens traditionnels comme les cours de formation et le E-Learning soient encore

**Les résultats les plus remarquables sont observés quand le coach guide le coaché dans l'expérimentation active directement dans son milieu.**



très utilisés, toutes les études récentes concluent que pour qu'il y ait transfert véritable d'efficacité dans le milieu de travail, deux facteurs sont cruciaux : la pratique (ou l'expérimentation dans l'action) et la rétroaction régulière concernant la performance de l'individu en apprentissage. Cela s'applique à toutes les compétences à acquérir, mais c'est encore plus criant lorsque ces dernières sont moins techniques ou moins tangibles. Le coaching est donc un moyen privilégié par les organisations pour le développement du leadership, car le recours à du feedback et à de l'expérimentation devient encore plus important quand les comportements à acquérir sont plus subtils.

Certains comparent le coaching à un cours privé ou personnalisé, mais cette définition ne décrit pas toutes ses particularités. Voici donc une définition simple afin de décrire ce type d'intervention :

Le coaching de gestion vise à améliorer les compétences en leadership du coaché et prend parfois différentes appellations, comme « coaching exécutif », pour désigner simplement le niveau et le type de clientèle pour lequel il est le plus approprié.

### Vous avez aussi parlé de coach de carrière ?

Le coaching de carrière vise à orienter le cadre pour que ses choix de carrière soient plus alignés en fonction de ses talents, de son potentiel et de ses intérêts.

### On entend souvent parler de la notion de « patron-coach », quels liens peut-on faire ?

Ce concept est aussi de plus en plus populaire depuis quelques années. Il définit au fond le rôle que nous voulons faire jouer à nos gestionnaires, pour relever les défis du futur. Dans le passé, le rôle des gestionnaires était très décisionnel. Il visait essentiellement à diriger son équipe en ayant recours à son autorité. De nos jours, les organisations misent plutôt sur les concepts de responsabilisation, de mobilisation des équipes ainsi que sur une participation plus importante de ces dernières, aux décisions et à la vision. Cette stratégie de gestion des organisations sous-entend l'intervention d'un patron qui joue le rôle de « facilitateur », de « développeur » et de « mobilisateur ». Il s'agit d'un supérieur qui donne des directions, mais aussi beaucoup de feed-

De l'animateur de l'émission  
*À deux, c'est mieux* à Canal Vie

François St-Père

**L'infidélité**  
Mythes,  
réalités  
et conseils  
pour  
y survivre

Libre Expression

Québec

Conseil des Arts du Québec

Libre Expression

Conseil des Arts du Québec

Libre Expression

back dans l'action afin de développer les membres de son équipe et de leur transférer graduellement son vécu organisationnel. Il s'agit donc d'un rôle de gestion qui utilise le coaching pour mobiliser, développer et responsabiliser. Dans le cadre de cet article, nous parlerons plutôt des coachs, autres que le patron, qui peuvent parfois être internes, mais qui sont la plupart du temps des ressources externes.

### Quelles sont habituellement les retombées positives du coaching de gestion pour les organisations ?

Tant pour le coaché que pour son organisation, la qualité et la vitesse des apprentissages et du transfert de compétences sont de beaucoup améliorées. Les organisations ont donc de plus en plus recours à ce type de moyen de développement qui, en plus de contribuer au développement de ses gestionnaires, augmente la rétention et l'engagement des cadres et de leurs équipes. Il ne s'agit certainement pas d'une méthode passagère, mais d'un moyen de développement durable.

### Qu'en est-il de l'efficacité du coaching par rapport à d'autres moyens de développement ?

Plus l'on gravit des échelons dans la hiérarchie et plus la part de succès reliée aux connaissances techniques est minime par rapport à l'importance des facteurs apparentés aux savoir-être, aux compétences « soft » en leadership, au réseautage et au vécu organisationnel. Pour ce type de besoins, aucun cours ou lecture si enrichissant qu'ils soient, ne peuvent égaler l'efficacité des moyens de développement axés sur les relations, tels que le coaching et le mentorat. Le coaching doit s'inscrire dans le cadre du plan de développement personnalisé du coaché afin de l'aider à performer dans sa tâche actuelle ou de le préparer à de nouveaux défis de gestion. Le coaching est, en général, très apprécié des gestionnaires, car il se conjugue à leur stratégie naturelle visant à expérimenter et à apprendre de leurs erreurs.

### Comment choisir un bon coach ?

Plusieurs éléments sont à évaluer :

- **Ses capacités d'écoute active et d'influence.** Certains coachs parlent plus qu'ils n'écoutent... et d'autres n'interviennent pas assez ! Les capacités à établir la relation de confiance, l'écoute active et la reformulation, la capacité d'influencer le cadre pour qu'il expérimente de nouvelles approches et qu'il prenne des risques, le feedback positif et aussi, à l'occasion, la capacité à confronter positivement afin de provoquer certaines prises de conscience importantes.

- **Ses certifications et son vécu organisationnel.** Un bon coach de gestion est familier avec le monde organisationnel et possède idéalement un certain vécu en gestion et en gestion du changement. Plusieurs psychologues industriels et organisationnels offrent cette approche d'intervention, mais il existe aussi plusieurs certifications spécifiques en coaching.

- Évaluer le **type d'approche utilisée** car, dépendant de l'approche, les résultats peuvent être très variables.

Le défi véritable consiste à choisir le bon coach en fonction du besoin et de la personne. Il est essentiel de tenir compte de la compatibilité naturelle. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un critère très objectif, il est essentiel d'en tenir compte.

### En termes d'approche, quels conseils pouvez-vous nous donner ?

Afin d'optimiser les résultats, plusieurs recherches ont prouvé que le choix de l'approche est crucial et qu'il influence l'efficacité des résultats. Il existe des coachs qui ne font qu'écouter et refléter. Les résultats les plus remarquables sont observés quand le coach, en plus d'une excellente écoute active, guide le coaché dans l'expérimentation active directement dans son milieu, lui donne de la rétroaction régulière (ou du feedback) et l'accompagne dans ses efforts d'introspection.

Le coaching le plus efficace s'apparente à l'approche behaviorale ou comportementale. Il s'intéresse essentiellement à l'action et aux résultats. Il ne s'agit pas de thérapie mais de modeling du comportement. Le coach ne vise pas à comprendre les motivations profondes du coaché mais à éveiller sa lucidité, à lui donner concrètement des pistes de solutions, à lui insuffler de nouveaux réflexes et des moyens d'action.

### Que pensez-vous du fait que certains coachs ont recours à des tests psychologiques en support à leur démarche alors que d'autres commencent d'emblée ?

Une bonne relation de coaching doit commencer par l'identification des cibles de développement à prioriser. Le défi consiste à cerner un nombre très restreint d'attitudes ou de comportements visés par le coaching. Les cibles priorisées devraient être celles que l'on perçoit comme ayant l'impact le plus majeur sur la performance et/ou sur la perception du milieu (son supérieur et/ou ses pairs). Pour ce faire, un bon diagnostic de la situation est crucial afin d'intervenir sur les véritables priorités de développement. Dans cette optique, les tests et/ou le feedback 360° complétés par un bon échange avec le futur coaché concernant ses propres objectifs de changement sont des moyens extrêmement pertinents. L'usage de tests et le feedback qui s'ensuit



après du coaché ont aussi l'avantage de mieux conscientiser ce dernier aux éléments à modifier; ce feedback contribue à un meilleur engagement de ce dernier dans la démarche et renforce sa lucidité face à ses priorités de développement. Cependant, ce diagnostic peut aussi prendre d'autres formes, comme se résumer simplement à un très bon échange tant avec le futur coaché qu'avec son supérieur immédiat pour mieux cerner les priorités visées. Le recours à ce type de tests est donc clairement un atout, sans être essentiel.

### Pouvez-vous nous donner des problématiques où le coaching devient pertinent ?

Plusieurs situations sont très propices au coaching. Prenons par exemple le cas d'un professionnel qui accède à un premier poste de gestion. Il s'agit là d'un passage critique où le coaching est extrêmement apprécié. On voit aussi l'importance du coaching quand les responsabilités d'un cadre sont tout à coup élargies de beaucoup. C'est le cas de l'accès à un premier rôle d'exécutif. On utilise souvent cette stratégie pour des cadres qui rencontrent certains problèmes de leadership ou encore pour des cadres talentueux que l'on anticipe comme de la relève et pour qui l'on désire accélérer le développement.

### Quels types d'habiletés ou de compétences peut-on développer via le coaching ?

Les exemples sont très nombreux mais en voici quelques-uns : développer les capacités d'un cadre à avoir un leadership plus mobilisateur ou plus responsabilisant; soutenir un cadre pour qu'il passe d'un leadership trop opérationnel à un leadership plus stratégique; soutenir un cadre dans une meilleure gestion de la performance de son équipe ou dans la gestion plus problématique des employés sous-performants. Un autre besoin très courant, plus l'on gravit les échelons d'une organisation, est celui de développer les capacités d'influence et l'agilité organisationnelle ou le sens politique... Des compétences que beaucoup de cadres ne développent pas naturellement.

### Quels résultats peut-on espérer du coaching ?

Une amélioration des compétences visées, un meilleur sentiment d'harmonie et de compétence personnelle du coaché. Dans certaines situations à risque, ce type d'intervention peut avoir des retombées positives importantes sur la rétention, tant pour le coaché que pour les membres de son équipe, ainsi que sur le climat de travail. Plus les cibles de développement visées auront été clairement identifiées et plus il sera aisé



**CHU Sainte-Justine**  
Le centre hospitalier universitaire pour enfants  
Pour l'amour des enfants  
Université de Montréal

## Joignez l'équipe de psychologues du CHU Sainte-Justine

Nous sommes actuellement à la recherche de psychologues pour combler des affectations auprès de différentes clientèles du **CHU Sainte-Justine** et du **Centre de réadaptation Marie Enfant**.

Ces remplacements pourraient favoriser l'accès à un poste permanent.

Venez nous visiter sur notre site Internet au [www.chu-sainte-justine.org](http://www.chu-sainte-justine.org) pour plus de détails.

Faites-nous parvenir votre candidature à :  
**Direction des ressources humaines**  
3175, chemin de la Côte Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 1C5  
Télé. : 514 345-4807  
[www.chu-sainte-justine.org](http://www.chu-sainte-justine.org)

**À LA HAUTEUR  
DES ENFANTS  
JOIGNEZ LES PLUS GRANDS**

d'évaluer les résultats *a posteriori*. Pour ce faire, l'auto-évaluation du coaché se doit d'être complétée par celle de son supérieur et, selon la situation, par celle de ses employés et même de ses pairs.

### Malgré l'efficacité que vous décrivez, on entend parler à l'occasion d'expériences moins positives liées au coaching. Quelles sont, selon vous, les causes d'échec les plus communes ou ce qu'il faut éviter ?

Plusieurs éléments peuvent faire défaut dans une relation de coaching. En voici quelques-uns qui peuvent avoir des impacts négatifs importants sur la qualité des résultats :

- un manque de compatibilité avec le coach, ce qui a un effet certain tant sur la confiance que sur l'engagement du coaché ;
- un mauvais diagnostic de départ ou des cibles de développement pas assez précises ;
- un manque de pratique dans l'action véritable ;
- enfin, quand le coaching arrive trop tard... S'il s'agit d'une situation à redresser, mais que la crédibilité du cadre dans l'organisation a atteint un point de non-retour, même le meilleur coaching ne pourra faire la différence...

### Quels sont les facteurs de succès afin d'optimiser les résultats du coaching ?

- Une bonne relation de coaching est basée sur la confiance et implique qu'il y ait compatibilité entre le coach et le coaché. Le coach doit être crédible tant à l'égard du coaché qu'à l'égard de son supérieur. L'un des facteurs clé de succès réside dans l'engagement du coaché envers son développement, dans sa détermination à prendre des risques en essayant de nouvelles approches et enfin, dans son ouverture à accepter de la rétroaction constructive, et ce, qu'elle soit positive ou moins

positive... Sans l'engagement du coaché, même le meilleur des coachs déclarera forfait...

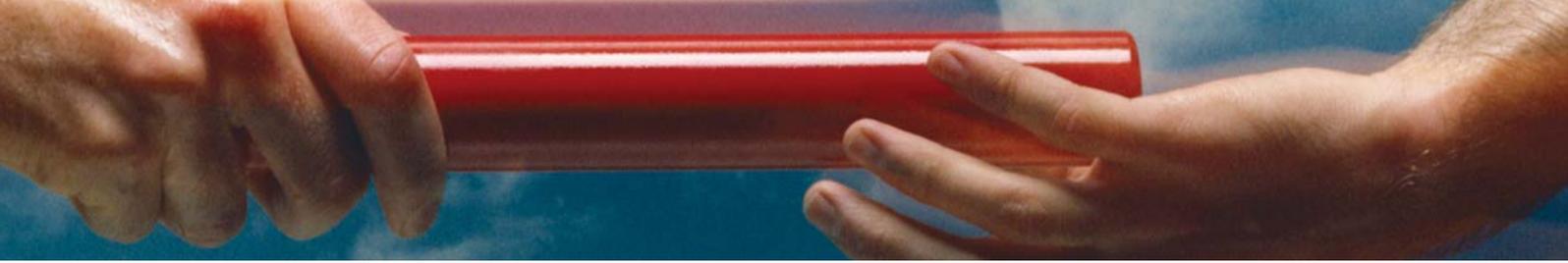
- Évaluer la motivation du coaché à vouloir changer ainsi que son ouverture face à ce type de méthode. Certaines personnes perçoivent le coaching comme un cadeau de l'organisation alors que d'autres peuvent y voir un aveu de problème... On ne peut pas imposer à cet égard, et ce, même si le besoin de coaching est évident et que le coach est hors-pair. Le volontariat est essentiel ! La compatibilité ou ce que l'on appelle communément la « chimie » est évidemment à prendre en considération très sérieusement. Si le coaché a l'impression que son supérieur lui impose un coach qu'il connaît particulièrement bien, la relation de confiance sera probablement beaucoup plus difficile à créer. Pour contourner ce type de problématique, plusieurs organisations donnent accès à une banque de profils de coachs certifiés parmi lesquels le cadre pourra choisir en fonction de ses préférences personnelles.
- Un dernier élément extrêmement important est celui de très bien cerner les attitudes ou comportements visés par le changement. Il est crucial d'avoir des objectifs précis et des attentes réalistes, tout en préservant totalement la confidentialité de la relation de coaching. Il est pertinent d'impliquer, dans une certaine mesure, le supérieur hiérarchique dans la démarche globale et de le positionner comme un partenaire du succès du cadre. Il sera ainsi plus concerné et plus réaliste quant aux changements à espérer. Il faut se rappeler enfin qu'on ne peut pas tout changer du jour au lendemain... et que le coaching à lui seul ne réglera pas toutes les problématiques organisationnelles...

*Jacqueline Codsi, est directrice du développement organisationnel à la Banque Nationale du Canada. Psychologue industrielle et organisationnelle de formation, M<sup>me</sup> Codsi œuvre dans le domaine de la gestion et du management depuis près d'une vingtaine d'années.*

## En bref

### Centre de relation d'aide Le Levier

Le Centre de relation d'aide Le Levier est un organisme sans but lucratif dont la mission est d'offrir des services de psychothérapie de qualité à tarifs réduits à des individus, des couples et des familles dont les moyens financiers sont limités. Le Levier est présentement à la recherche de psychologues qui croient en la mission du Levier. Nous cherchons autant des psychologues d'expérience qui ont quelques heures à offrir à la clientèle du Levier que des jeunes psychologues qui désirent acquérir de l'expérience auprès d'une clientèle variée. Si vous désirez faire partie de l'équipe ou pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Steve Michalcio au (514) 273-7365.



# De la métacognition au coaching exécutif



Par  
D<sup>r</sup> Monique Lefebvre, *PSYCHOLOGUE*

**U**N ARTICLE récent paru dans *Business Week* (3 septembre 2007, p. 102), un des magazines d'affaires les plus influents en Amérique et en Europe, porte sur la distinction à faire entre un rôle de PDG et un rôle de leader. Dans le contexte des scandales financiers des dernières années à la Enron, WorldCom ou Hollinger et des salaires exorbitants exigés par nombre d'autres dirigeants, les chefs de la direction de grandes entreprises sont souvent apparus comme narcissiques, préoccupés essentiellement par leur réussite individuelle et axés sur la valorisation de résultats financiers à court terme. Plusieurs dirigeants donnent l'impression de gérer d'abord en fonction de leur gloire personnelle au détriment de la croissance à long terme de leur entreprise et du bien de leur personnel, de leurs clients et même de leurs actionnaires.

Un dirigeant aura toujours, bien sûr, à livrer des résultats probants. Mais tout est dans la façon d'y arriver. Le véritable leader est celui qui inspire les collègues de son organisation et leur permet de grandir, de réaliser leur potentiel et d'exceller au travail : en plaçant le « nous » au-dessus du « je » de ses seuls intérêts personnels, il ou elle en arrive à créer le changement autour d'un objectif commun et à bâtir une grande organisation, capable de se développer à long terme et de se classer parmi les meilleures. Un dirigeant qui n'est pas aussi un leader n'apporte pas de valeur et n'arrive pas à attirer et à retenir les meilleurs talents.

## Coaching exécutif et leadership

Comment s'assurer qu'une dirigeante ou un cadre, appelé à exercer des fonctions de direction, en arrive à devenir un authentique leader, quelle que soit la nature du poste à occuper et le secteur – privé, gouvernemental ou sans but lucratif – dans lequel la personne aura à œuvrer? Les études récentes en management (Collins, 2001) ont montré qu'il n'existe pas de profil unique du leader idéal. Le véritable leadership semble cependant prendre sa source

dans une meilleure connaissance et conscience de soi-même, de ses forces, de ses valeurs et du sens que l'on donne à sa vie, ce qui amène la personne à être authentiquement elle-même (Georges, 2003; Albion, 2006). Quand on a demandé récemment aux 75 membres du Conseil consultatif de l'École graduée d'administration des affaires de l'Université Stanford quelle était l'habileté la plus importante à développer chez un leader, leur réponse fut presque unanime : la conscience de soi (George et Sims, 2007). C'est précisément ce qui caractérise la démarche de coaching exécutif présentée ici : une démarche personnalisée pour prendre en charge de façon consciente et délibérée le développement de son leadership, et en arriver à établir plus de cohérence entre ce qui est le plus important pour soi – ses valeurs, ses objectifs, ses motivations – et son style de leadership.

Dans le contexte où de plus en plus d'employeurs se dotent de plans de succession pour assurer la meilleure relève possible aux postes de direction de leur entreprise, ils veulent aussi s'assurer que les personnes identifiées comme prometteuses disposent des conditions optimales pour réaliser leur plein potentiel et développer un style de leadership qui les amène à faire une vraie différence. C'est largement pour répondre à ce besoin ainsi qu'aux besoins des dirigeants vivant une période de transition, au sens large, dans leur vie professionnelle, que j'ai élaboré depuis quelques années une telle démarche systématique de coaching exécutif. La démarche permet aux personnes de nommer explicitement ce qui les caractérise – incluant leurs propres limites – ainsi que ce qu'elles veulent vraiment réaliser au cours des prochaines années et de redéfinir en conséquence leurs priorités et les moyens requis pour y parvenir.

## Une démarche élaborée à partir de trois types de savoirs

La démarche proposée est d'abord largement inspirée de certains des travaux de recherche que j'ai menés de 1973 à 1983 portant sur les changements cognitifs chez l'adulte (Lefebvre-Pinard, 1980) et sur la métacognition (Lefebvre-Pinard, 1983; Lefebvre-Pinard et Pinard, 1985). L'hypothèse que je mettais alors de l'avant était que les acquisitions cognitives typiques de l'âge adulte sont largement de nature métacognitive, c'est-à-dire qu'elles rendent l'individu capable de réfléchir sur ses propres cognitions comme un objet de connaissance, et de se livrer en

quelque sorte à une forme de cognition au second degré. J'avais alors proposé un modèle assez détaillé, que je ne peux ici que résumer très brièvement, de la façon dont un individu en vient à prendre en charge son fonctionnement cognitif pour l'optimiser : en développant d'abord et en remettant constamment à jour un savoir métacognitif portant sur ses propres processus cognitifs, tant dans ses buts que dans les stratégies utilisées pour les atteindre dans telle situation, et en tirant parti de ce savoir pour autocontrôler de façon délibérée sa façon de fonctionner durant l'exécution de la tâche à réaliser.

Ce modèle accordait alors beaucoup d'importance au concept de « *mindfulness* », c'est-à-dire au degré d'attention cognitive consciente qu'il faut développer pour en arriver à une autorégulation, en temps réel, de notre façon de procéder. Cette attention consciente est requise pour activer des stratégies métacognitives (auto-interrogation, autovérification, etc.) qui sont autant d'outils pour se donner un feedback interne conscient sur la façon dont on progresse vers l'atteinte de l'objectif fixé.

Il est apparu assez rapidement que ce type de modèle pouvait très bien s'appliquer à la prise en charge d'autres aspects, beaucoup plus larges, du comportement et se révéler très utile, entre autres, à un gestionnaire soucieux d'agir en coach pour aider les personnes sous sa responsabilité à se développer et à se prendre en main. De même, le concept de « *mindfulness* » ou d'attention consciente au moment présent, que j'avais alors tiré des premiers travaux de Langer (1978) sur la question, prend depuis une dizaine d'années beaucoup d'importance en divers secteurs de la psychologie (Langer, 1989; Seligman, 2002) et donne lieu à des applications fort intéressantes en psychothérapie (Germer, Siegel et Fulton, 2005). Porter attention consciemment à tel aspect de notre façon de fonctionner ou à telle cognition que nous avons lors d'une situation donnée, arriver à déclencher en quelque sorte notre pilote automatique, semble être un prérequis autant pour en arriver à modifier des comportements dysfonctionnels (voir les travaux de Germer, précédemment cité, sur les troubles de l'anxiété) que pour optimiser l'utilisation de ses forces dans la vie courante.

Cette démarche de coaching exécutif tire parti, en second lieu, de ma propre expérience de gestion comme cadre supérieur et dirigeante. Après 10 années comme professeure et chercheuse à l'université, j'ai évolué pendant 20 ans dans des postes de responsabilités où il fallait mobiliser le personnel, proposer une nouvelle vision et implanter des changements organisationnels significatifs, tout en livrant des résultats probants. J'ai réalisé rapidement que pour atteindre des objectifs ambitieux dans une large organisation, il fallait aussi prendre le temps d'agir en coach, d'aider les individus et les groupes qui souhaitaient se prendre en main à comprendre leur rôle, à donner le meilleur d'eux-mêmes et à réaliser ce qui leur tenait à cœur.

J'ai dû cependant, comme nombre de dirigeants avec qui j'ai pu discuter, apprendre beaucoup sur le tas, dans un contexte de relative solitude et d'horaires surchargés, où l'on court d'une urgence à l'autre. Rétrospectivement, je me rends compte que j'aurais, comme beaucoup d'autres, énormément bénéficié d'une démarche où l'on aurait pris le temps d'examiner de façon critique mes aspirations, mes forces et mes limites, ainsi que l'à-propos des objectifs prioritaires poursuivis ou le style de leadership pratiqué, pour voir s'ils étaient toujours en accord avec le sens et les valeurs qui étaient au cœur de ma motivation à agir et appropriés à la culture organisationnelle. Bref, une démarche de prise en charge délibérée du développement de son leadership, pour en compenser les faiblesses et en optimiser les forces, en tenant compte des défis spécifiques de l'environnement de travail : exercer son leadership dans une université, dans une grande entreprise comme Quebecor ou dans une multinationale comme Ericsson demande une certaine flexibilité dans les modalités d'application, tout en ne sacrifiant pas ce qui nous semble essentiel.

Finale­ment, cette démarche s'est beaucoup alimentée aux multiples ouvrages parus sur le coaching, dont ceux de Crane (2002) et de Flaherty (1989), qui méritent une attention particulière, et aux travaux de recherche menés à l'École des HEC par l'équipe de Gosselin (Godin et Gosselin, 2004) sur l'efficacité du coaching exécutif en milieu de travail.

### Principales caractéristiques de la démarche

L'espace manque ici pour présenter l'ensemble des étapes et des processus de prise en charge prévus dans notre démarche de coaching exécutif. Précisons simplement qu'une fois que l'employeur a précisé ses attentes et le plan de carrière envisagé pour ce cadre ou cette dirigeante, il doit accepter que le contenu des sessions individuelles de coaching demeure confidentiel. L'employeur doit aussi réaliser que la démarche peut conduire la personne à remettre en question le plan de carrière qui lui est proposé, aussi valorisant puisse-t-il être. La personne identifiée doit, de son côté, comprendre et accepter la démarche proposée et s'engager à y investir le temps requis (habituellement, une dizaine de rencontres de 2 heures chacune, en plus du temps qu'elle doit consacrer aux exercices entre les rencontres) au cours des prochains 12-14 mois. Chaque session comporte des objectifs et des aspects spécifiques à aborder, qui sont cependant personnalisés selon les besoins et

**Un dirigeant qui n'est pas aussi un leader n'apporte pas de valeur et n'arrive pas à attirer et à retenir les meilleurs talents.**



attentes de chacun. La rencontre est suivie d'un courriel qui lui est transmis pour résumer et rendre explicite les éléments saillants de la session (que la personne est invitée à corriger ou à compléter au besoin) et rappelle le contenu des exercices à préparer en vue de la prochaine rencontre. La démarche apporte une attention particulière à l'élaboration d'un plan exhaustif de développement professionnel (et personnel lorsque requis) et aux façons d'optimiser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Plus spécifiquement, cette démarche de coaching exécutif permet d'aider les cadres supérieurs et dirigeants à :

- identifier ce qu'ils veulent vraiment réaliser à ce moment-ci de leur vie ;
- examiner les valeurs qui leur tiennent vraiment à cœur ;
- dessiner les caractéristiques souhaitées de leur futur dans 6 mois, 1 an, 2 ans, 5 ans, 10 ans et 20 ans ;
- examiner le degré d'alignement de leur vie actuelle avec ce qu'ils souhaitent réaliser dans le futur ;
- identifier les motivations qui fondent leur style de leadership ;
- réviser leur style personnel de leadership et assurer le passage du « je » au « nous » ;
- décider de prendre en charge dorénavant leur développement professionnel et personnel ;
- formuler les objectifs qu'ils veulent atteindre dans leur vie professionnelle et personnelle ;
- analyser les attentes et les défis de leur environnement de travail ;
- examiner comment intégrer leurs objectifs à ceux de leur environnement de travail ;
- examiner de façon critique ces objectifs pour accroître la cohérence entre ce qu'ils considèrent être leurs valeurs inviolables et leur style de leadership ;
- analyser les ressources dont ils disposent pour atteindre ces objectifs (compétences existantes et à optimiser, réseaux ou équipes de soutien) ;
- identifier ce dont ils ont besoin pour fonctionner à leur meilleur ;
- s'assurer qu'ils maîtrisent ou peuvent apprendre certaines habiletés essentielles dans des postes de direction (communication exécutive, organisation du travail et optimisation du temps investi) ;
- établir un plan de prise en charge de leur développement comportant des objectifs et sous-objectifs précis et mesurables et des étapes pour atteindre ces objectifs dans un délai temporel donné.

Au cours de cette démarche de coaching, la personne en vient à réaliser que les obstacles jugés auparavant insurmontables peu-

vent être redéfinis et contournés, et que les objectifs qu'elle croyait inaccessibles peuvent être réinventés et atteints selon diverses modalités, tant sur le plan professionnel (obtention de mandats d'envergure, accession à des postes plus stratégiques, transitions de carrières, leadership plus affirmé, révision du plan de carrière, etc.) que personnel (meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, changement d'orientation, nouvelle étape de vie, développement de réseaux de soutien, meilleure gestion du temps ou de la forme physique, etc.).

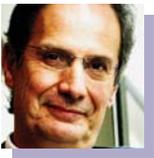
La démarche prend habituellement fin quand les principaux résultats attendus de la démarche sont perçus comme atteints ou en voie de l'être, que le plan de développement est intégré dans la vie courante de la personne et qu'il peut être remis à jour de façon autonome sur une base continue. Le véritable critère de succès du coaching exécutif réside cependant dans l'engagement de la personne à prendre en charge son développement ultérieur et à utiliser son leadership pour poursuivre avec passion les réalisations qui feront grandir son organisation et son personnel.

*Monique Lefebvre, psychologue, agit actuellement comme spécialisée en coaching exécutif, consultante en gestion stratégique et en gouvernance d'entreprises et administratrice de sociétés. Elle compte de nombreuses années dans des postes de haute direction tant dans le milieu universitaire que dans celui de la grande entreprise et du secteur public.*

#### Références

- Albion, M. (2006). *True to yourself : leading a value-based business*. San Francisco : Berrett Koehler.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York : Harper Business.
- Crane, T. G. (2002). *The Heart of Coaching*. San Diego : FTA Press.
- Flaherty J. (1999). *Coaching : Evoking Excellence in Others*. Burlington, Ma : Elsevier.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Germer, C. K., Siegel, R. D., & Fulton, P. R. (2005). *Mindfulness and psychotherapy*. New York : The Guilford Press.
- Godin, J., & Gosselin, A. (2004). *Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif*. Congrès ASAC, Québec, 15 p.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Cambridge, MA : Da Capo Press.
- Langer, E. J. (1978). Rethinking the role of thought in social interaction. In : Harvey, J. H., Ickes, W. J. & Kiddo, R. F. (eds.). *New directions in attributional research*, Vol. 2. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Lefebvre-Pinard, M., Pinard, A. Taking charge of one's own cognitive activity : A moderator of competence. In : Neimark, E., Delisi, R., & Newman, J. (eds). *Moderators of Competence*. Hillsdale, N. J. : Erlbaum, 1985, p. 191-212.
- Lefebvre-Pinard, M. Understanding and auto-control of cognitive function : Implications for the relationship between cognition and behavior. *International Journal of Behavioral Development*, 6, 1983, p. 15-35.
- Lefebvre-Pinard, M. Existe-t-il des changements cognitifs chez l'adulte? *Revue Québécoise de psychologie*, 1, (2), 1980, p. 58-69.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness : using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York : Free Press.

# Psychologue et coach en organisation : à la croisée des interventions en entreprise



Par  
**François Leduc, M. Ps.**

**J**E VAIS aborder le sujet à la lumière de ma formation en psychologie, qui est celle du counseling, axé sur le développement des personnes. Ce profil de formation s'inscrit parmi la grande diversité d'approches théoriques et de formations spécialisées en psychologie, qui peuvent la plupart permettre le développement de connaissances et d'habiletés transférables en coaching.

En plus de cette spécialisation, il me faut mentionner des éléments déterminants qui me permettent de comprendre les milieux organisationnels et d'y faire du coaching. Ce fut notamment une expérience dans un cabinet politique, une maîtrise en administration publique à l'ÉNAP, et aussi une formation accréditée en coaching professionnel<sup>1</sup> au début des années 2000. Je suis un coach certifié depuis 2004.

Pour les fins de ce dossier, je vous propose de comprendre d'abord l'univers propre à chaque organisation. Nous cernerons les interventions du coach en entreprise à différents niveaux et nous baliserons les termes d'une convention tripartite. Nous jetterons ensuite un regard sur la formation des psychologues et des non-psychologues, puis nous concluons par la question de l'encadrement de la pratique des non-psychologues.

## Comprendre l'univers propre à chaque organisation

Parler de coaching en organisation, c'est d'abord parler d'un contenant spécifique, celui du travail quotidien de personnes dans une organisation donnée. Tenons ici pour acquis que chaque organisation est unique.

Les organisations sont uniques et complexes par leur degré de fonctionnement face à leur siège social et à leurs instances de régulation. La marge d'action réelle des cadres et des employés varie selon qui décide des façons de faire. Cela s'établit selon la présence affirmée du contrôle central, ou encore celui accordé par de la déconcentration ou de la décentralisation, ou encore selon les termes entendus de la délégation responsable.

Le degré de technocratisation est aussi un facteur majeur à considérer dans le fonctionnement d'une organisation. Par exemple, les technologies de l'information peuvent être à ce point développées dans une organisation qu'elles y déterminent une bonne partie du fonctionnement et du *modus operandi*.

Les organisations sont aussi uniques et complexes par leurs missions et leurs valeurs, par leur philosophie de gestion, par leur taille, par la nature des relations de travail conventionnées des employés ou des gestionnaires.

C'est dire qu'intervenir dans une organisation demande une série de connaissances explicites et tacites tout autant qu'un extraordinaire degré d'ajustement aux systèmes de chacun de ces univers propres. Ainsi, chaque coach peut être parfaitement à l'aise ou mal à l'aise dans un type ou l'autre d'organisation.

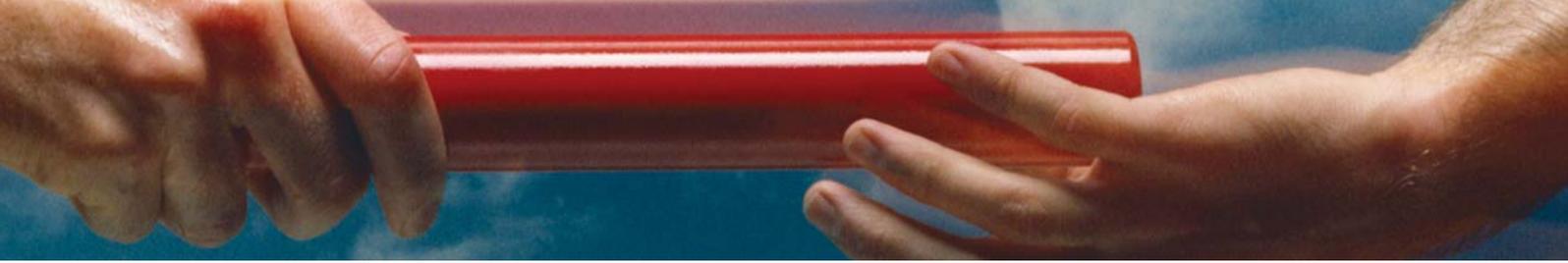
## Interventions du coach en entreprise

La provenance du coach, soit comme intervenant externe ou soit comme contributeur interne, module la nature de ses mandats, ses marges réelles de manœuvre et la qualité de ses rapports fonctionnels dans l'entreprise. Notons aussi que la convergence (ou l'écart) entre les demandes du client payeur et celles du client bénéficiaire donne la juste mesure des degrés de liberté dont peut jouir la personne coachée.

L'alignement de l'intervention en coaching, pour atteindre les objectifs et le futur désiré du client, demande de bien comprendre et d'intervenir de façon systémique sur les trois dimensions constitutives des enjeux de tout mandat de coaching en organisation que sont :

1. la personne coachée avec ses caractéristiques propres, notamment ses talents, ses compétences, ses attitudes et ses habiletés, son parcours professionnel, etc. ;
2. ses fonctions, ses attributions, ses responsabilités, ses mandats, ses rôles, ses tâches ;

**Intervenir dans une organisation demande une série de connaissances explicites et tacites tout autant qu'un extraordinaire degré d'ajustement aux systèmes de chacun de ces univers propres.**



3. son environnement de travail culturel, politique, structurel, procédural et le climat ambiant de travail, tant dans son unité de travail que dans les structures plus englobantes de son organisation.

Le coaching en organisation demande idéalement des compétences professionnelles aux trois niveaux de la vie intrapsychique, de la vie interpersonnelle et de la vie organisationnelle. La plupart des coachs se cantonnent dans les deux derniers domaines. Quant aux psychologues, ils sont en général plus à l'aise dans les deux premiers domaines. Quelques-uns sont à l'aise dans les trois niveaux.

### Différents niveaux d'interventions

Le statut du client influence largement ses préoccupations et ses besoins de développement, selon qu'il soit : entrepreneur, dirigeant, cadre supérieur ou intermédiaire, professionnel et technicien spécialisé dans un poste de gestion, ou encore un employé en mobilité ascendante.

Chacun de ces statuts et de ces rôles porte sa dynamique propre, dans les quatre grandes dimensions de l'encadrement que sont la gestion des personnes, la gestion des connaissances et des processus, la gestion de la production et la gestion des relations avec les milieux externes à l'organisation.

Les interventions du coach en organisation peuvent être à trois niveaux différents :

1. ontologique (accompagner la personne pour trouver son centre spirituel<sup>2</sup> ; pour clarifier sa mission professionnelle et personnelle ; pour identifier ses valeurs d'action, ses intentions et ses désirs ;
2. fonctionnel (habiliter à un rôle, à un mandat ou à une fonction ; acquérir des habiletés et des compétences spécifiques ; consolider sa gestion dans son rôle) ;
3. situationnel (accompagner dans les enjeux, occasions et contraintes d'une situation, d'un contexte ou d'un groupe donné).

Le coaching de nature ontologique s'avère pertinent auprès de clients en organisation qui ont besoin d'un espace sécuritaire de parole et de réflexions, afin d'articuler leurs visions d'affaire et leurs intentions d'action, compte tenu de leur isolement relatif dans leurs fonctions et des zones de discrétion qu'ils doivent maintenir. Ce type de coaching est souvent centré sur les désirs et les aspirations du personnel exécutif dans un contexte d'affaire où les attentes de rendement sont des plus exigeantes. Ce niveau de coaching est aussi utile aux clients en forte période de stress ou en situation potentielle de *burn-out*, ou encore en transition de vie professionnelle ou personnelle.

En effet, plusieurs organisations ont recours à des coachs pour accompagner leur personnel de gestion qui rencontre des difficultés personnelles et professionnelles, en lieu et place de programmes d'aide aux employés (PAE). Il faut différencier le coaching des programmes d'aide aux employés quant à l'importance relative accordée aux aspects intrapsychique, organisationnel, structurel et politique.

Le coaching fonctionnel peut porter sur le développement spécifique d'une ou de plusieurs habiletés, dans les grandes catégories que sont : les capacités de réflexion ; les compétences en communication, en relations humaines, en autogestion ; le sens de l'organisation ; le service à la clientèle ; les habiletés techniques/opérationnelles ; les compétences en affaire, en gestion des ressources humaines ou en leadership ; ou encore le maintien ou le développement de capacités psychophysiques telles sa vitalité, sa résistance au stress, sa santé, sa vigilance et son attention sélective<sup>3</sup>.

Notons que le coaching fonctionnel inclut la formation au coaching de gestion offert au personnel d'encadrement des organisations, pour mieux baliser leurs entretiens de coaching avec un subalterne.

Le coaching situationnel vise à accompagner une personne dans sa gestion ou dans la résolution de situations concrètes de gestion, telles par exemple l'exercice de son autorité ou de son influence, le dénouement d'enjeux, la clarification de stratégies et de tactiques d'action selon des buts poursuivis et un contexte donné.

### Une convention tripartite

Tout cela se traduit dans l'articulation du mandat obtenu. Il est utile d'établir dans la première phase de la relation une convention tripartite de coaching (organisation, coaché et coach) qui traite des éléments suivants :

1. Objectifs du mandat – cibles de développement.
2. Processus du coaching – modalités de la confidentialité ; orientation des sessions de travail ; responsabilités du coach et engagements de la personne coachée et de son organisation.
3. Modalités de coaching – changements à l'horaire ; suppléments admissibles ; problèmes et conditions d'interruption du mandat.
4. Déroulement - Phase 1 de formulation et de mise en place ; Phase 2 de mobilisation ; période de réalisation ; rythmes des rencontres, banque de temps.
5. Estimé des honoraires professionnels et modalités de facturation.

Ce type de convention a l'avantage d'impliquer l'organisation dans le soutien qu'elle peut apporter dans la démarche de son employé coaché et il donne de la portée aux moyens d'action mis à sa disposition.

## Formation des psychologues et des non-psychologues

Les formations du psychologue du travail et des organisations se regroupent traditionnellement dans cinq domaines de pratique : l'évaluation et la dotation du personnel ; le diagnostic et le changement organisationnel ; la formation et le coaching ; la transition de carrière et la réaffectation ; l'aide aux employés et la santé psychologique au travail<sup>4</sup>. Plusieurs de ces domaines sont liés à une dynamique particulière, celle de concilier la performance organisationnelle et la santé psychologique au travail<sup>5</sup>.

Les formations en psychologie organisationnelle ou industrielle sont davantage centrées sur les systèmes dans les organisations, comme par exemple : les grands volets de l'administration, le fonctionnement des systèmes et des procédures, la dotation, le développement des compétences, l'amélioration du rendement et de la performance, le travail en équipe, le leadership, la motivation et le climat de travail.

En contrepartie, une formation en psychologie centrée sur la vie intrapsychique et interpersonnelle des personnes peut être fort utile pour accompagner la personne coachée dans sa dynamique de changement, mais cela n'est pas suffisant en organisation, car le coaching y porte aussi sur la vie sociale et communautaire, publique et politique en contexte de travail.

Des programmes en psychologie peuvent y être d'un certain apport. Les courants de pensée de la psychologie cognitive, de

la psychologie existentielle humaniste, de la psychologie systématique et de la psychologie du travail et des organisations peuvent apporter des connaissances et des habiletés transférables en coaching.

Quant à la formation des coachs non psychologues, ceux-ci proviennent de l'éventail de toutes les professions. Se côtoient notamment des comptables, des ingénieurs, des évaluateurs, des communicateurs, des professionnels des sciences humaines (conseillers d'orientation, travailleurs sociaux), des gestionnaires des écoles d'administration, etc. Si ces personnes sont aussi membres d'un ordre professionnel, elles sont régies par leur code d'éthique et de déontologie.

De son côté, la formation professionnelle en coaching est livrée dans des programmes de formation d'écoles professionnelles accréditées selon des critères rigoureux par l'International Coach Federation<sup>6</sup> (ICF). Elle comprend à la fois des contenus théoriques et beaucoup de pratiques avec rétroaction et supervision. Ici encore, les orientations théoriques varient tout comme l'accent mis sur un ou l'autre aspect. Elles se rejoignent toutes par ailleurs dans le développement de compétences spécifiques au coaching.

La formation professionnelle en coaching vise l'acquisition de 11 compétences essentielles telles que définies par l'ICF<sup>7</sup> :

**La désignation de coach n'est ni un titre protégé ni un acte réservé et elle n'est pas régie par le Code des professions du Québec, ni ailleurs.**

FORMATION SPÉCIALISÉE

## TRAITEMENT DES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ SELON LE MODÈLE DE OTTO F. KERNBERG

(TFP : Transference Focused Psychotherapy)

en collaboration avec  
The New York Personality Disorders Institute of the Weill Medical College of Cornell University

Frank E. Yeomans, Otto F. Kernberg, & John F. Clarkin

QUATRE DATES D'ATELIERS :	10-11 novembre 2007	26-27 janvier 2008
	15-16 mars 2008	19-20 avril 2008

Les participants pourront approfondir leurs connaissances théoriques et cliniques du TFP tout en constatant sa pertinence et son efficacité dans le traitement des troubles de la personnalité. Les formateurs présenteront des extraits de séances de thérapie pour illustrer les principes du TFP. La poursuite du développement des compétences pratiques du TFP au-delà de la présente formation sera assurée par l'implication dans un programme de supervision clinique avec un formateur du Québec et par le biais de la téléconférence avec un membre du Personality Disorders Institute.

Pour plus de détails, communiquez avec la Clinique Chériet au 514 521-8282 ou écrivez à Roxanne Lemieux à rox\_rox79@hotmail.com

Le nombre de places est limité.



1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles.
2. Établir un accord de coaching.
3. Établir avec le client une relation basée sur la confiance et l'intimité.
4. Établir une présence de coach.
5. Écouter avec beaucoup d'attention.
6. Poser des questions fortes ayant du sens.
7. Établir une communication directe.
8. Accroître le niveau de conscience de son client sur des aspects importants.
9. Faire définir les actions à entreprendre.
10. Planifier et établir des objectifs.
11. Gérer les progrès et les responsabilités.

Chacune de ces compétences est définie par des niveaux de maîtrise de la pratique spécifiques à chacun des trois paliers de reconnaissance, débutant par le niveau de coach professionnel associé (ACC), puis certifié (PCC), puis maître coach (MCC).

Quant aux parts de marché, les psychologues occupent une part minime dans la confrérie du coaching. Par exemple, la Fédération internationale des coachs du Québec accueille actuellement une dizaine de psychologues parmi ses 250 membres actifs. Il semble que cette proportion soit similaire dans le membership de l'ICF, qui compte actuellement environ 10 000 membres actifs. Quoiqu'en progression importante, les instances internationales reconnues en coaching n'ont pas encore fait le plein de tous ceux et celles qui se déclarent coach.

### L'encadrement de la pratique des non-psychologues

La désignation de coach n'est ni un titre protégé ni un acte réservé et elle n'est pas régie par le Code des professions du

Québec, ni ailleurs à notre humble connaissance. Une difficulté majeure tient au fait que les coachs proviennent d'un large éventail de disciplines. Certains coachs prennent appui sur une formation professionnelle préalable régie par un ordre, alors que d'autres semblent avoir un parcours autodéterminé.

Les personnes qui s'autoproclament coach sans avoir une formation professionnelle adéquate proviennent de tout horizon. Elles ont décidé « d'un bon matin » de s'autoproclamer coach, au lieu de se faire appeler professeur, conseiller, consultant, expert-conseil, entraîneur, psychothérapeute, etc. Tout comme ceux qui utilisent le terme de psychothérapeute (d'ici à ce que la réglementation entre en vigueur), ceux qui s'autoproclament coach sans formation professionnelle adéquate posent un problème qui reste entier en matière d'information et de protection du public.

*François Leduc est psychologue du travail et des organisations ainsi que coach professionnel certifié ICF chez Leduc Godin et associés, Cabinet-conseil en coaching d'affaires.*

#### Références

1. Coaching de gestion inc. - <http://www.coaching.qc.ca/>
2. Zazonc, D. (2004). *The politics of hope - Reviving the dream of democracy, a guide to political renewal for our times*. Austin, Synergy Books, p. 113-120
3. Slivinski, L., & Miles, J. (1996). *Profil global de compétences : un modèle*. Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada.
4. Foucher, R., & Leduc, F. (2001). *Domaines de pratiques et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Ed. Nouvelles SQPTO.
5. Savoie, A., Brunet, L., Foucher, R. & al. (2004). *Concilier la performance organisationnelle et la santé psychologique au travail*. Montréal, Ed. Nouvelles SQPTO.
6. <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Coach+Training/For+Prospective+Students/>
7. <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Credentialing/Why+it+Credential/Competencies/>

19792007



**CENTRE DE PSYCHOLOGIE**  
*Gouin*

*Organisme sans but lucratif regroupant quelques 30 psychologues, le Centre de Psychologie Gouin dispense depuis plus de 25 ans des services de consultation, d'évaluation et de formation.*

**LA PSYCHOPATHOLOGIE À TRAVERS L'APPROCHE PSYCHODYNAMIQUE DES MÉTHODES PROJECTIVES**

**Date limite d'inscription : 30 novembre 2007**

Programme de 20 séminaires sur un an (40 heures) qui s'adresse à des professionnels intéressés par l'évaluation de la personnalité au moyen des méthodes projectives (Rorschach et TAT) et désireux d'approfondir la compréhension dynamique du fonctionnement psychique par l'analyse qualitative du discours (relation d'objet, identité, angoisse, défenses, processus de pensée). L'étude détaillée d'un grand nombre d'organisations psychopathologiques contribuera à la compétence des participants en matière de diagnostic différentiel.

**Responsable du programme : Odile Husain, Ph.D.**  
**Pour information : (514) 285 2262, boîte vocale no.1**  
**Pour inscription : Lyse Boulet, (514) 331 5530**

**DURÉE DU PROGRAMME : DE JANVIER 2008 À DÉCEMBRE 2008**

# Vous êtes psychologue en pratique privée?

Que vous exerciez votre profession de votre résidence ou d'un bureau privé situé à l'extérieur, nous avons un programme conçu pour vous.

**L'assurance multirisque est une réponse parfaite à vos besoins**

## Offrez-vous une protection complète

- Pour votre local et vos biens professionnels
- Pour les pertes de revenus que vous pourriez subir à la suite d'un sinistre
- Contre certains actes frauduleux
- Pour votre responsabilité civile des lieux

## Profitez d'économies avantageuses

- **Réduction exclusive de 10 %\*** sur votre assurance biens professionnels
- **Réduction additionnelle** si votre local est protégé par un système d'alarme

## Demandez-nous une proposition gratuite

- Sans aucune obligation, découvrez tous les avantages de l'assurance multirisque

**1 800 644-0607**

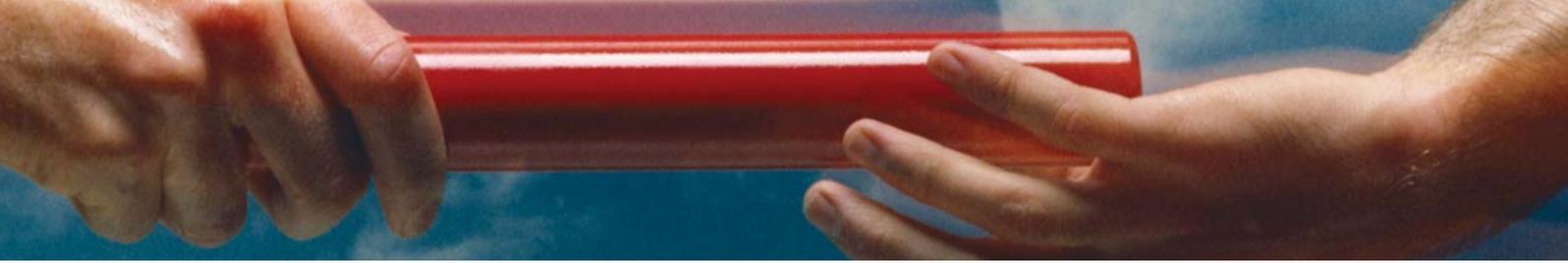
\* Réduction accordée aux membres de l'OPQ



**La Capitale**  
assurances générales

CABINET EN ASSURANCE DE DOMMAGES

1800-644-0607



# Évaluer l'efficacité du coaching exécutif



Par  
Dr Roland Foucher, *PSYCHOLOGUE*

**D**EPUIS une dizaine d'années, le thème du coaching dans les organisations et, plus spécifiquement, celui du coaching exécutif, a donné lieu à quatre phénomènes marquants et complémentaires. Le premier est celui de l'élaboration progressive d'un corpus de connaissances sur ce sujet, qui se manifeste principalement de deux façons : par la publication récente de nombreux volumes et articles, laquelle fait suite à un long silence dans la littérature psychologique comme le mentionne Grant (2001); par la diffusion de nouvelles revues spécialisées (nous en avons recensé huit) telles que le *International Journal of Coaching in Organizations*, le *Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* et le *International Journal of Coaching and Mentoring*. Le deuxième a trait à la création d'organismes voués à la formation et à la certification de coachs professionnels, notamment l'International Coach Federation (ICF) et son chapitre québécois, la Fédération internationale des coachs du Québec (FICQ). Le troisième est celui de la mise sur pied de programmes de formation, au niveau des cycles supérieurs d'enseignement en psychologie, dans quelques universités. Le quatrième est la multiplication du nombre de coachs professionnels, celui-ci étant estimé à plusieurs milliers dans les pays industrialisés. En Angleterre, par exemple, Palmer et Whybrow (2006) rapportent que le nombre de membres du regroupement en coaching psychologique de la Société britannique de psychologie est passé à quelque 2 000 à la fin de 2005 après sa création 20 mois plus tôt.

L'éclosion du coaching exécutif coïncide avec un accroissement de la demande pour cette forme d'intervention qui est attribuable à plusieurs facteurs interdépendants. Le premier est celui du rythme et du nombre de changements dans les organisations, qui rendent nécessaires le développement de nouvelles compétences et le recours à des moyens permettant de les acquérir plus rapidement. Le deuxième a trait à la compétition accrue qui engendre des pressions pour performer davantage et utiliser des façons plus appropriées pour y parvenir. Le troisième a trait à la nécessité d'offrir un nouveau mode de soutien aux cadres supérieurs des organisations en raison de l'accroissement du stress qu'ils subissent, de l'augmentation de leurs horaires de travail qui menace l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, et de la solitude qu'ils vivent dans le cadre de leurs fonctions. Le qua-

trième concerne la nature des nouvelles compétences que ces cadres doivent développer : étant davantage du ressort du savoir être, celles-ci requièrent d'autres moyens d'intervention que des cours. Le cinquième a trait à la nécessité d'assurer un transfert accru de l'apprentissage et, à cette fin, de favoriser une meilleure interaction entre l'apprentissage et la situation de travail. Le sixième concerne l'intégration d'une relève précieuse et parfois difficile à trouver, qui nécessite l'utilisation de moyens autres que la simple formation.

Le coaching exécutif est vu comme un moyen de répondre efficacement à ces demandes. Est-ce le cas? Pour répondre à cette question, nous procéderons en trois étapes : premièrement, en proposant une définition du coaching exécutif qui aidera à préciser les critères d'efficacité de ce processus et les facteurs qui peuvent l'influencer; deuxièmement, en faisant une analyse critique de la littérature scientifique sur l'efficacité du coaching; troisièmement, en proposant un modèle d'analyse du coaching aidant à juger de son efficacité et des déterminants de cette dernière, lequel sera appuyé par des résultats de recherches empiriques.

## Nature du coaching exécutif

Pour comprendre ce à quoi le coaching exécutif fait référence et ainsi délimiter l'objet dont on veut déterminer l'efficacité, les trois aspects suivants doivent être pris en compte : les caractéristiques qui le différencient d'autres formes de coaching, les objets sur lesquels il peut porter et la définition qui peut en être fournie.

Il existe des formes différentes de coaching qui se distinguent par la cible de la demande et par le statut professionnel des personnes qui effectuent ce type d'intervention. Une des formes mentionnées par divers auteurs est le coaching personnel ou de vie, dont la demande provient d'un désir de croissance se situant hors du travail. Ce coaching est réalisé en partenariat avec un professionnel apte à favoriser une réflexion sur soi dépassant, en règle générale, la résolution de problèmes spécifiques et l'adaptation à des problèmes particuliers. Une autre forme que distinguent les écrits est celle du coaching de gestion qui a fait son apparition dans la littérature en management à la suite d'un emprunt au concept de coach sportif. S'ajoutant au rôle de superviseur, celui de coach exige des gestionnaires qu'ils apportent un soutien aux membres de leur équipe et qu'ils contribuent à leur développement, par des moyens tels que le feedback et la multiplication des occasions d'apprentissage. L'autre forme mentionnée dans la littérature est celle du coaching exécutif, qui constitue le sujet de cet article. Ce dernier origine d'une demande reliée au travail et vise l'atteinte de résultats se situant dans cette sphère; il met en présence un coach professionnel

extérieur à l'organisation et une personne à son emploi, en règle générale un dirigeant ou un cadre.

Les mandats confiés à ce coach sont susceptibles de varier, mais ils peuvent porter sur l'un ou l'autre des quatre objets suivants dont l'identification s'inspire des travaux de Witherspoon et White (1996). Le premier est l'acquisition de nouvelles compétences. Le coaching peut alors être la seule intervention effectuée ou servir de complément à une autre méthode de formation pour développer de nouvelles compétences servant à l'une des fins suivantes : remédier à une carence, améliorer ce qui est déjà adéquat ou favoriser l'actualisation d'un potentiel. Le deuxième objet est celui du rendement ; les mandats qui lui sont associés ont pour but de résoudre des problèmes, de modifier des façons de faire. Le troisième objet regroupe les mandats demandant d'accompagner une personne dans son parcours professionnel vers un autre poste, soit une promotion ou une réorientation exigeant notamment de développer une nouvelle vision de soi. Le quatrième objet recouvre des mandats se rattachant à l'agenda du coaché et ayant pour but de l'aider à tenir compte de contraintes et à profiter d'occasions. Dans une conférence prononcée en 2007 auprès de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, Leduc (2007) mentionne les services visant à aider l'individu, notamment, à clarifier sa mission et à identifier les valeurs sous-tendant ses actions ; ceux-ci peuvent être vus comme un objet d'intervention, seul ou en soutien à un autre.

Quant aux définitions du coaching exécutif, elles sont nombreuses. De longueur variable, elles fournissent plus ou moins d'information sur les aspects suivants : les acteurs en présence dans le coaching exécutif, la nature de cette relation, les processus suivis, les buts poursuivis et les postulats sous-jacents. Les définitions ayant inspiré la conception qui suit proviennent d'associations (International Coaching Federation, World Association of Business Coaches, Coach Québec) et d'auteurs (Grant, 2001 ; Witherspoon, 2000). Selon ces définitions, le coaching exécutif est une relation de collaboration, de partenariat entre un coach professionnel et un gestionnaire, qui est centrée sur ce que vit ce dernier et sur ce qu'il est prêt à faire pour accomplir ce qu'il veut. Cette relation, axée sur la construction de solutions plutôt que sur l'analyse de problèmes, donne lieu à un processus d'autoformation (réflexion sur soi) et de changement soutenu. Vue différemment, elle consiste en une démarche personnalisée et délibérée d'échange (par de l'écoute, des observations, des questions, des requêtes) destinée à aider le gestionnaire à poser des choix libres et éclairés, et à démontrer de l'engagement envers ces derniers. Ces choix devraient contribuer à l'émergence du plein potentiel du gestionnaire pour la réalisation d'objectifs personnels ou d'affaires dans un cadre organisationnel. Autrement dit, ces choix devraient mener à une performance supérieure, un rôle différent ou un mieux-être personnel ou professionnel. Enfin, mentionnons que le coaching exécutif se base sur deux

postulats complémentaires : le gestionnaire est apte à trouver des solutions ; celui-ci est responsable de son destin.

Cette information jette les bases d'un cadre de référence pour analyser l'efficacité du coaching exécutif, comme le montrent, par exemple, les questions suivantes. Est-ce que les acteurs en présence avaient les dispositions requises pour mettre en place une démarche appropriée à la réalisation des objectifs poursuivis ? Est-ce que ces derniers étaient clairs, réalistes et pertinents ? Dans quelle mesure ont-ils été atteints ? Quelles sont les réactions des acteurs concernés face à la démarche suivie ?

### Analyse critique des écrits sur l'efficacité du coaching

Évaluer l'efficacité du coaching exécutif est une tâche complexe en raison de plusieurs facteurs. Premièrement, l'absence de théorie universellement reconnue du coaching exécutif complique, entre autres, le choix d'objets d'intervention et d'indices de performance. Par exemple, l'attention accordée au sentiment d'efficacité personnelle dépend de la conception de l'intervention retenue par le coach. Deuxièmement, chaque relation de coaching étant une démarche unique, il est difficile de déterminer les facteurs qui ont engendré les effets obtenus. Troisièmement, le coaching exécutif étant une démarche appliquée à un individu à la fois, il est difficile de constituer des échantillons importants. Quatrièmement, la nature des effets attendus du coaching faisant en sorte qu'il n'est pas facile d'obtenir des indices objectifs, il faut souvent se rabattre sur des perceptions, faute de données autres. Enfin, le coaching exécutif étant un phénomène récent, l'évaluation de ses effets n'en est encore qu'à ses débuts.

Ces limites se reflètent dans la littérature sur l'efficacité du coaching exécutif qui regroupe des écrits ayant des objets divers et se basant sur des méthodologies de qualité variable. Pour appuyer cette affirmation, mentionnons par exemple que plusieurs recherches constituent des études de cas effectuées auprès d'échantillons restreints dont les résultats sont, en conséquence, difficiles à généraliser.

Aux limites mentionnées s'en ajoutent d'autres non moins importantes qui restreignent la portée des résultats obtenus : absence de contrôles expérimentaux dans certaines recherches ; conflit de rôle dans d'autres alors que la collecte, l'analyse et l'interprétation de l'information sont faites par le coach ; utilisation d'instruments de mesure non validés forçant une interprétation nuancée des résultats.

**Le gestionnaire  
est apte à trouver  
des solutions ; celui-ci  
est responsable  
de son destin.**



Nonobstant ces remarques, il existe une information scientifique permettant de conclure que le coaching exécutif peut s'avérer une source d'effets intéressants à la fois pour les gestionnaires qui en sont les bénéficiaires et pour leur organisation. Toutefois, il y a deux conditions préalables à l'atteinte de ces résultats : il est souhaitable que le processus de coaching soit conforme à certains paramètres pour que les résultats désirés soient obtenus ; il est nécessaire que les acteurs du processus satisfassent à certaines exigences pour que la relation de coaching soit efficiente et efficace. C'est ce dont nous traiterons en intégrant, à un cadre de référence d'inspiration systémique, des résultats de recherches et des données normatives.

### Cadre de référence pour analyser l'efficacité du coaching

Conformément à une approche systémique, nous prendrons en compte les intrants de la relation de coaching exécutif, le processus suivi, les extrants obtenus et le contexte dans lequel se déroule la démarche. Pour évaluer les extrants, nous nous baserons principalement sur le modèle de Kirkpatrick (1975), celui qui sert d'assise à plusieurs des recherches recensées. Nous compléterons en nous inspirant des travaux de Boudreault et Ramstad (1999), de Fitz-enz (2000) et de Philips et Philips (2002).

#### Les intrants

Les intrants de la relation de coaching sont de deux types. D'une part, des personnes — le coach, le gestionnaire bénéficiaire et le client, qui représente l'organisation défrayant les coûts de l'intervention et qui est souvent à l'origine de la demande — et, d'autre part, la demande de coaching.

Concernant le gestionnaire, qui s'inscrit dans une démarche de coaching, deux de ses caractéristiques ont été démontrées être en lien avec l'efficacité de la démarche entreprise : le fait que le coaching arrive à point nommé pour lui (Godin et Gosselin, 2004 ; Paige, 2002) ; l'engagement qu'il démontre à l'égard de ce dernier (Godin et Gosselin, 2004 ; Sztucinski, 2001). Quoiqu'il s'agisse d'un facteur ayant trait à la fois au gestionnaire qui bénéficie du coaching et au coach, ajoutons que des résultats de recherches montrent l'importance de l'affinité entre ces deux acteurs (Godin et Gosselin, 2004). Pour favoriser cette dernière, des écrits normatifs et certains sondages (Anderson, 2001) suggèrent de préparer à l'avance le bénéficiaire du coaching et de lui laisser la possibilité de choisir son coach.

En ce qui concerne le coach, plusieurs recherches font ressortir l'influence de sa compétence, telles celles de Godin et Gosselin (2004), de McGovern *et al.* (2001), de Paige (2002), de Sztucinski (2001) et de Turner (2006). De façon complémentaire, des recherches, particulièrement des thèses de doctorat, ont pour objec-

tif de mesurer les effets de certaines compétences du coach sur les résultats du coaching. Sans prétendre synthétiser cette littérature, six types de compétences ressortent, selon nous, des écrits consultés : des compétences d'évaluation (capacité de bien cerner la demande, de comprendre son contexte), d'intervention (conduite d'un processus répondant à certains critères), de consultation (établir une entente d'encadrement), de relations interpersonnelles (établissement de la relation avec les acteurs concernés, capacité de communication notamment par une écoute attentive et par le questionnement adressé au bénéficiaire du coaching), d'éthique (respect de normes et de règles notamment en matière de confidentialité, respect de la personne) et d'affaires (compréhension de la culture organisationnelle, compréhension des enjeux d'affaires, préoccupation pour les résultats à atteindre).

À la différence de la relation thérapeutique, celle de coaching implique souvent la présence d'un client qui est partie liée au mandat d'évaluation. Les écrits qui traitent explicitement de cet acteur suggèrent d'en faire un partenaire, entre autres, pour aider le bénéficiaire du coaching à appliquer ce qu'il a appris.

Enfin, un des intrants de la relation de coaching est le mandat initial. Il peut arriver que celui-ci soit non réalisable ou non désirable, notamment sur le plan éthique. C'est le cas, par exemple, d'un mandat qui vise à travailler au changement d'une personne que la direction se propose déjà de congédier. La relation de coaching ne servirait à cette dernière qu'à être conforme à des principes juridiques. Le mandat initial est donc déjà porteur de réussite ou d'échec. La littérature scientifique traite cependant peu de ce sujet.

#### Le processus de transformation

Plusieurs auteurs, tels que Kilburg (1996, 2001), Orenstein (2000) et Sztucinski (2001), traitent des étapes du processus de coaching ; certains d'entre eux étudient leurs effets sur l'efficacité de la démarche de coaching. De ces travaux normatifs et empiriques, il est possible de faire ressortir l'importance des composantes suivantes du processus de coaching : l'évaluation adéquate des forces et faiblesses de la personne qui bénéficie du coaching ; la formalisation d'une entente ; la fixation d'objectifs servant à orienter la démarche et à évaluer les progrès accomplis ; l'établissement d'une relation basée sur la confiance et le respect mutuel ; des communications caractérisées par l'écoute attentive, la formulation de questions aptes à susciter la réflexion et le feedback constructif.

En tant qu'activité comprenant un gradient important d'autoformation (Foucher, 2000), le coaching exécutif vise à favoriser des apprentissages. À cette fin, que ce soit pour développer des compétences ou pour modifier la vision de soi de la personne qui bénéficie du coaching, il est important que le coach fasse des interventions aptes à susciter la métacognition et la réflexion sur soi qui sont essentielles à un apprentissage en double boucle. Il est important

également qu'il aide cette même personne à assumer la responsabilité du changement entrepris, ses interventions devant être cohérentes avec cette perspective.

Enfin, il est important que le coach conclue une entente et adopte des actions qui vont dans le sens des deux caractéristiques suivantes de la relation de coaching : mettre l'accent sur le présent et l'avenir, non pas sur le passé ; orienter les échanges et le travail vers la résolution de problèmes plutôt que sur l'analyse. Dans le même sens, ajoutons que le coach doit adopter des façons de faire qui sont compatibles avec le fait que l'intervention est de durée limitée et assez courte, celle-ci variant de quelques semaines à plusieurs mois (moins d'un an) selon la nature du mandat.

Ajoutons deux aspects à prendre en compte d'après les commentaires recueillis par Anderson (2001) auprès de gestionnaires ayant bénéficié d'un coaching exécutif : permettre à chaque relation de coaching d'emprunter la voie la plus appropriée ; élaborer des critères de performance au fur et à mesure de la démarche. Mentionnons aussi deux recommandations formulées par des personnes que Turner (2006) a interrogées à la suite de leur expérience de coaching : formuler des précisions sur le processus de coaching dès la première rencontre, de préférence en précisant la méthodologie et le modèle utilisé ; faire des liens entre les séances en vue notamment d'assurer la continuité. En revanche, les recherches qui ont voulu vérifier si l'efficacité du processus est liée au nombre de séances de coaching et à l'utilisation du courriel n'ont pas trouvé d'effet.

Concernant les modèles pouvant être utilisés, ceux-ci varient et il n'y en a aucun qui soit universellement accepté. Il y a toutefois une psychologie du coaching qui se construit. À ce chapitre, il convient de citer les travaux de Grant (2001) et de Sperry (2002), qui portent explicitement sur ce thème. Il convient aussi de considérer des importations d'approches appliquées dans d'autres domaines de la psychologie, entre autres celles de Ducharme (2004) et de Peel (2005) qui traitent de l'approche comportementale, et celle de Richard (1999) sur les applications au coaching des apports de la thérapie multimodale. Enfin, il y a aussi des importations de théories en éducation qui méritent l'attention, comme celle que fait Vaartjes (2005) de l'*action learning*.

Sur un autre plan, mentionnons que le processus de coaching peut être vu comme comportant deux grandes phases. La première, à caractère préalable, permet de déterminer si la relation de coaching est faisable et désirable. Elle vise notamment à jeter les bases de la relation, à identifier les enjeux, à déterminer les forces et les faiblesses du candidat en se servant s'il y a lieu d'instruments tels que le feedback à 360°, et à préciser le contenu de l'entente future. La relation amorcée peut cependant se terminer lors de cette étape. Quant à la seconde phase, elle fait référence à la démarche de coaching comme telle.

### Les extrants

Selon le cadre d'analyse de Kirkpatrick (1975), une activité de formation peut être évaluée en fonction de quatre types de critères : les réactions des participants, principalement leur satisfaction ; les apprentissages réalisés sur le plan de l'image de soi, des attitudes ou des comportements ; les changements effectifs de comportement ou, en d'autres termes, les applications que les personnes concernées font de leurs apprentissages ; les effets de ces changements sur la performance de l'organisation. Les recherches que nous avons recensées sur l'efficacité du coaching exécutif ont voulu mesurer un ou plusieurs de ces critères.

Un critère fréquemment retenu est celui de l'appréciation globale qu'ont les gestionnaires ayant bénéficié du coaching de la relation qu'ils ont eue en cette matière. Les études publiées montrent un fort niveau de satisfaction à l'égard de la relation de coaching dans son ensemble et une perception positive de son efficacité, nonobstant les améliorations qui sont parfois suggérées. Il est possible cependant que les gestionnaires clients aient un degré de satisfaction moindre que les coaches et les personnes qui sont en relation avec lui, comme l'indiquent les opinions collectées par Schlosser *et al.* (2006).

Compte tenu que le coaching peut avoir divers objets, les apprentissages réalisés et les applications qui peuvent être faites varient. Par exemple, Smither *et al.* (2001) rapportent que les personnes ayant eu une relation de coaching sollicitent davantage du feedback et se fixent des objectifs de développement plus spécifiques. Quelques chercheurs, dont Tach (2001), mentionnent des modifications au style de leadership. D'autres font état de plusieurs changements rapportés par les personnes qui ont fait l'expérience d'une relation de coaching. Les plus fréquents recensés par Anderson (2001) sont l'accroissement de la productivité, de la satisfaction au travail, de la satisfaction des clients et de la qualité du travail. Enfin, d'autres recherches ont porté sur la réduction de stress engendrée par le coaching (Gyllensten et Palmer, 2005 ; Wales, 2003).

Malheureusement, plusieurs recherches ne prennent en compte que des perceptions d'amélioration provenant du bénéficiaire du coaching, s'exposant ainsi à un effet de désirabilité sociale. Nonobstant cette limite, les recherches consultées permettent de penser que le coaching exécutif peut engendrer des modifications de comportements. Très rares cependant sont les recherches qui mettent en lien les changements survenus et le processus suivi au cours du coaching.

**La compétence du coach constitue une variable importante, en raison de ses effets sur le processus de coaching et sur les résultats de ce dernier.**



Enfin, d'autres travaux s'inspirent de Fitz-enz (2000) pour mesurer le retour sur l'investissement du coaching (*Return on Investment* ou *ROI*). Les études de O'Neil (2006) et de Schlosser *et al.* (2006), par exemple, rapportent des résultats positifs. Cependant, la portée de ces travaux est limitée par un problème méthodologique de taille, soit celui de se baser sur des perceptions de l'accroissement de la performance organisationnelle attribuable au coaching. Une autre difficulté, mise en lumière par les travaux de Boudreau et de Ramstad (1999), a trait à la difficulté d'isoler l'impact d'une pratique à moins de préciser au départ les résultats attendus sur le plan stratégique.

## Conclusion

Le coaching exécutif s'est rapidement répandu comme pratique dans les organisations. Livre-t-il les résultats escomptés? Tel que mentionné dans ce texte, les écrits consultés fournissent des données suggérant une réponse positive à cette question. Cependant, il faut considérer les résultats rapportés avec prudence et réserves en raison de limites méthodologiques. De nouvelles recherches, conduites avec plus de rigueur et analysant les liens entre le processus de coaching et les effets de ce dernier sont nécessaires.

Un autre aspect mérite l'attention. Selon les recherches consultées, la compétence du coach constitue une variable importante, en raison de ses effets sur le processus de coaching et sur les résultats de ce dernier. La demande pour cette forme d'intervention a attiré un nombre considérable de professionnels, dont des psychologues. La formation, initiale et continue, et l'exercice professionnel de ces personnes deviennent donc des sujets d'intérêt.

*Roland Foucher est diplômé en psychologie du travail et des organisations, il est professeur titulaire et responsable du doctorat en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il a été cofondateur, puis responsable, de la spécialisation en psychologie du travail et des organisations au doctorat en psychologie de l'UQAM.*

L'auteur désire remercier Alain Gosselin, Ph.D., professeur titulaire à l'école des HEC Montréal, François Leduc, M. Ps., psychologue et coach professionnel, et Sophie Ménard, détentrice d'une maîtrise en andragogie et coach professionnel, de l'information qu'ils lui ont transmise sur le coaching.

## Bibliographie

- Anderson, M. C. (2001). *Case Study on the return on investment of executive coaching*, MetrixGlobal Boudreau, J. W., & Ramstad, P. P. (1999). Human resources metrics : Can measures be strategic?, *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl.4, 75-98.
- Coach Québec (2007). Documents électroniques, [www.coachquebec.org](http://www.coachquebec.org)
- Ducharme, M. (2004). The cognitive behavioural approach to executive coaching, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 56 (4), 214-224.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*, New York, AMACOM.
- Foucher, R. (2000). L'autoformation reliée au travail : jalons pour un état de la question, in R. Foucher (Éd). *L'autoformation reliée au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, 9-62.
- Foucher, R., & Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Godin, J., & Gosselin, A. (2004). *Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif*, Conférence prononcée lors du congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), Québec.
- Grant, A. M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching*, Document électronique, [www.psych.usyd.edu.au](http://www.psych.usyd.edu.au)
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? *The Coaching Psychologist*, 1 (July), 15-17.
- International Coach Federation (2007). Documents électroniques, [www.coachfederation.com](http://www.coachfederation.com)
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 48 (2), 134-144.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching : A model and methods, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 53 (4), 251-267.
- Kirkpatrick, D. L. (1975). *Evaluating Training Programs*, Madison, American Society for Training and Development.
- Leduc, F. (2007). *Voir clair dans le coaching*, Conférence prononcée lors des rencontres de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO), chapitre de l'Outaouais, septembre 2007.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2002). Maximizing the impact of executive coaching : Behavioural change, organizational outcomes, and return on investment, *Review Manchester*, 6 (1), 1-10.
- O'Neil, M. B. (2005). An ROI method for executive coaching : Have the client convince the coach of the return on investment, *International Journal of Coaching in Organizations*, 3 (1), 39-52.
- Orenstein, R. L. (2002). Executive coaching : It's not just about executives, *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (3), 355-374.
- Paige, H. (2002). Examining the effectiveness of executive coaching on executives, *International Education Journal*, 3 (2), 61-69.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2006). The coaching psychology movement and its development within the British Psychological Society, *International Coaching Psychology Review*, 1 (1), 5-11.
- Peel, D. (2005). The significance of behavioural theory to the development of effective coaching practice, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3 (1).
- Philips, J. J., & Philips, P. P. (2002). Reasons why training fails and what you can do about it, *Training*, 78-85.
- Richard, J. T. (1999). Multimodal therapy : A useful model for the executive coach, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 51 (1), 24-30.
- Schlosser, B., Steinbrenner, D., Kumata, E., & Hunt, J. (2006). The coaching impact study ; measuring the value of executive coaching, *International Journal of Coaching in Organizations*, 4 (3), 8-26.
- Smither, J. W., Flautt, M. R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study, *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Sperry, L. (2004). *Executive Coaching, The essential Guide for Mental Health Professionals*. Londres. Routledge.
- Sztucinski, K. (2001). *The measure of executive coaching : An exploration of the executive's experience*. Thèse de doctorat inédite, Washington, George Washington University, Industrial psychology.
- Tach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 degree feedback on leadership effectiveness, *Leadership and Organizational Development Journal*, 23 (4), 205-214.
- Turner, C. (2006). Ungagged : Executives on executive coaching, *Ivey Business Journal*, mai/juin, 1-5.
- Vaartjes, V. (2005). Integrating action learning practices into executive coaching to enhance business results, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3 (1), 1-16.
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of change management*, 3, 275-282.
- Witherspoon, R. (2000). Starting smart : Clarifying coaching goals and roles, in M. Goldsmith, L. Lyons et A. Freas (Eds). *Coaching for Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeffer, 165-185.
- Witherspoon, R. et White, R. P. (1996). Executive coaching : A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 48 (2), 124-133.

## Colloques, congrès & ateliers

**Premier symposium international francophone sur le syndrome de Gilles de la Tourette.** Thème « Le syndrome de la Tourette... le connaître, le comprendre et mieux intervenir ». Organisé par l'Association québécoise du syndrome de la Tourette. Du 8 au 10 novembre 2007, à l'Hôtel DoubleTree Plaza, à Montréal. Information et inscription : [www.aqst.com](http://www.aqst.com).

**1<sup>er</sup> congrès de l'Association des psychodramatistes du Québec.** Organisé par l'Association des psychodramatistes du Québec. Les 9 et 10 novembre 2007, à Trois-Rivières. Information : René Marineau à [rene.marineau@uqtr.ca](mailto:rene.marineau@uqtr.ca).

**Congrès annuel de l'Académie canadienne de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent.**

Du 11 au 13 novembre 2007, à l'Hôtel Fairmont Le Reine Élizabeth, 900, boul. René-Lévesque Ouest, à Montréal. Information : [www.cacap-acpea.org](http://www.cacap-acpea.org).

**Approche fondée sur les données probantes/facteurs clé du succès de l'intervention.** Formateur : Yves Gros-Louis, psychologue. Le 23 novembre 2007, à Québec, et le 30 novembre 2007, à Montréal. Information : [www.psycho-solutions.qc.ca](http://www.psycho-solutions.qc.ca) ou au 418 843-2970.

**Utilisation stratégique des États du Moi dans le traitement des traumatés et des troubles de la personnalité** (atelier théorique et pratique). Formateur : Serge Saintonge, Ph.D. Les 24 et 25 novembre 2007, à Montréal. Information et réservation : [www.ssaintonge.com](http://www.ssaintonge.com) ou au 514 971-7794.

**Certification Training in Imago Relationship Therapy.** In English, No-

vember 29-December 2, 2007 and January 31-February 3, 2008. At the Centre Imago - Montreal. Information : Sophie Slade at 514 766-5502.

**Vendredis intersubjectifs du Groupe d'étude sur l'intersubjectivité.** Thème : « L'empathie : des pré-curseurs dans le cours du développement à l'action thérapeutique ». Les 30 novembre 2007, 1<sup>er</sup> février et 28 mars 2008, de 19 h 30 à 21 h 30, au Pavillon Marie-Victorin de l'Université de Montréal, salle D-427. Information : Sonia Boudreault au 514-972-9098 ou à [intersubjectivite@hotmail.com](mailto:intersubjectivite@hotmail.com).

**Supper-conférence « Psychothérapie et tiers-payeurs ».** Conférencier : Paul Loubier, psychologue. Organisé par l'Association des psychologues des Laurentides. Le 7 décembre 2007 à 17 h 30 à Sainte-Thérèse. Information : 819 321-9683.

**Atelier de formation en éducation**

**somatique (Méthode Feldenkrais®).** Thème : « Conscience corporelle et intelligence somatique : pour un apprentissage de l'intériorité ». Formateur : Yvan Joly, psychologue. Du 19 au 23 décembre 2007, au Pavillon de danse de l'UQAM, 840, Cherrier (métro Sherbrooke), à Montréal. Information : 450 671-0638 ou au [www.yvanjoly.com](http://www.yvanjoly.com).

**Colloque lors de la Semaine québécoise de la prévention du suicide.** Thème : « Conduites suicidaires chez les jeunes ». Le vendredi 8 février 2008, au Centre des congrès Renaissance, 7550, boulevard Henri-Bourassa Est, à Montréal. Information : 514 323-7260, poste 2088.

**Rencontres informelles entre psychologues.** Les discussions informelles sur des sujets variés se poursuivent à Granby. Les rencontres ont lieu le samedi matin, une fois par mois. Information : Colette Duguay

## Tableau des membres

### Nouveaux membres

Amane, Amira  
Babin, Lyse-Ann  
Bouchard, Julie  
Calviac, Laure  
Cardinal, Line  
Côté, Sébastien  
Desbiens, Mélanie  
Fortin, Mélissa  
Gamboa Olea, Addy  
Gil Rodriguez, Mariana  
Körner, Annett Christine  
Krasny, Joelle  
Labrecque, Martin  
Lamarre, Mélanie

Lavoie, Cynthia  
Leblanc, Marie-France  
Leblanc, Marie-Pierre  
Levasseur, Marianne  
Lévesque, Johanne  
Mafalanka, Mpungi  
Ménard, Sophie  
Moreau, Geneviève  
Morin, Cynthia  
Navratil, France  
Ratowiecki, Susana  
Irene  
Schleifer, Michael  
Thibaudeau, Geneviève  
Tremblay, Emmanuel  
Viau-Guay, Laurence

### Réinscriptions

Alexandrov, Elina  
Cardinal, Vincent  
Émond, Isabelle  
Fortin, Renée  
Gagnon, Odette  
Hémond, Isabelle  
Laprise, Annie  
Laurendeau, Marie-Claire  
Lemire-Guévin, Marie-  
Chantal  
Paquet, Annie  
Tardif, Denis

### Décès

Ariati, Danielle  
Beaulieu, Pierrette  
Shipton, Brian

## Service d'intervention d'urgence pour les psychologues

Vous vivez une crise suicidaire  
ou une autre situation grave pouvant affecter  
votre fonctionnement personnel,  
social ou professionnel ?

Composez le 1 877 257-0088,  
accessible en tout temps.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires  
sur ce service, visitez le site Internet :

[www.ordrepsy.qc.ca](http://www.ordrepsy.qc.ca)

— À LOUER/À PARTAGER —

**Bureaux à louer ou à partager, chemin Queen-Mary.** Édifice professionnel, bureaux bien isolés, bien aménagés, toilettes privées, occupation flexible, prix avantageux. Tél. : 514 909-2809.

**Sherbrooke et De Lorimier,** bureaux meublés et bien fenêtrés situés dans un immeuble à bureaux comprenant un restaurant, un service de photocopie et une pharmacie. Les lieux, dont la salle d'attente, sont insonorisés et climatisés. Diverses modalités de location. Pour information : 514 523-8771.

**Bureau à partager – Ahuntsic.** Centre Professionnel Berri-Gouin. Disponible jeudi et vendredi de 1/2 à 2 jours/semaine. Pour rencontres individuelles/familiales (319 pieds carrés). Tarif très abordable. Décor chaleureux. Près métro Henri-Bourassa et pont Viau. Mme Marchand : 514 381-2338.

**Bureaux à louer – Ahuntsic.** Meublés, insonorisés, près du métro Henri-Bourassa, commodités sur place, souplesse dans modalités de location. Pour information : 514 388-4365, poste 221.

**Bureau à sous-louer, Greenfield Park** (près Saint-Lambert). Chaleureux, meublé avec goût, dans édifice avec cachet. Climatisé, salle d'attente, cuisine. Nombreuses disponibilités. Caroline Cardin : 450 465-5311.

**Trois-Rivières – Centre-ville.** Bureau avec salle d'attente à partager. Disponible à l'heure ou par bloc d'heures. Possibilité de références. 819 374-5550.

**Bureau à louer, Joliette.** Temps plein ou partiel. Tout compris. Au sein d'une équipe de psychologues. Références de clientèle. Prix avantageux. Chantal Ferland : 450 752-5216.

**Bureau à louer, 2250, Saint-Joseph Est (s-s),** Un joli bureau à louer, salle d'attente et cuisine communes, clinique multi (chiro/masso), 500 \$/mois, 514 816-6672.

**Bureaux meublés disponibles** dans un lieu prestigieux de Westmount. Insonorisation supérieure, nouvellement rénovés, grande fenestration, climatisation centrale, grande salle d'attente, accès WiFi, service de nettoyage, facilité de stationnement pour clients, près du métro Atwater. Modalités de location : blocs de 4 heures; journée(s). Communiquez avec Perry Adler : 514 738-3732 ou perry.adler@mcgill.ca.

**Vieux-Terrebonne,** bureaux à louer. 15 \$/heure ou par bloc de temps. Services inclus, bureaux meublés. Possibilités de références. Informations : René M. Forget, 450 964-1794.

**Chaleureux bureau à louer.** Métro Laurier. Rénové, ensoleillé, boiserie, climatisation, salle d'attente, toilettes, cuisine, stationnement, prix compétitifs (temps plein, bloc, heure : tout inclus). 514 731-5384.

**Vieux-Longueuil, bureau meublé à sous-louer.** Minimum deux jours. Mardi, vendredi. Possibilité samedi. Recherche psychologue avec expérience. Évaluation psychométrique pour clientèle scolaire, TDAH, dérogation scolaire et suivi auprès d'enfants et d'adolescents. Possibilité de fournir clientèle et certains tests. 450 677-3139.

**Laval - Bureau à sous-louer.** Édifice médical proximité Carrefour Laval. Jonction des autoroutes 15 et 440. Stationnement gratuit, meublé, climatisé. Disponibilité par blocs. 514 941-3124.

**De 1 000 à 3 000 pieds carrés d'espace de bureau disponible** dans un très bel édifice professionnel sur le Chemin Chambly à Longueuil. Grand stationnement et accès facile par transport en commun. Pour plus d'informations, communiquez avec Robin Francœur au 514 983-8285.

**Joliette. Bureau confortable à sous-louer.** Équipe de psychologues dynamiques. Pour information : 450 759-1890.

**Local neuf 10' x 11'.** Situé à Laval au cœur du vieux Sainte-Rose dans centre de beauté/santé. 514 895-1585.

**Grand bureau à sous-louer,** équipé pour thérapie infantile et adulte, situé au cœur de Laval (boul. des Laurentides et autoroute 440). Blocs d'heures disponibles. Sous-location à temps plein avec clientèle et références durant l'année 2008, pour congé de maternité. Communiquez avec Stéphanie Langlois : 514 995-6475.

**Saint-Jean-sur-Richelieu – Bureau à louer.** Spacieux, bien insonorisé et rénové. Salle d'attente à partager avec psychologue propriétaire. 15 \$ l'heure ou par bloc de temps. Possibilité de références pour approche cognitive comportementale et de supervision. Information : Lyne Roy au 450 346-9420.

**Ahuntsic – Beau bureau,** 140 pieds carrés, bien éclairé, insonorisé, meublé ou non, salle d'attente très tranquille, voisin du métro Henri-Bourassa. Bon prix. Diane : 514 382-7850.

**Saint-Lambert (rue Notre-Dame).** Bureau à louer, meublé ou non, dans une clinique de médecine familiale privée, belle fenêtre, endroit tranquille, facile d'accès. Information : 450 723-1010.

**Québec. Coin Belvédère/René-Lévesque.** Bureau meublé, éclairé, double stationnement inclus. Horaire : mardi soir, mercredi et vendredi toute la journée. Cuisinette; air climatisé; insonorisé. Appelez au 418 843-0549.

**À Québec, Plaza Laval** (2750, chemin Sainte-Foy) : bureau meublé avec salle d'attente, à sous-louer et à partager à mi-temps avec une collègue psychologue. Raison : cessation de pratique due à la maladie. Pour information : 418 683-3566.

**Sillery – Bureau à partager.** Disponible 6/7. Très ensoleillé. Planchers bouleau. Meublé, décoré. Rez-de-chaussée, balcon. Près des autobus. Secteur boisé. Stationnement. Prix modique. 1<sup>er</sup> novembre. 418 682-5453.

**Bureaux à partager – À Laval** (édifice médical devant le Carrefour Laval) et à Outremont (édifice professionnel-métro Outremont). Bureaux isolés, bien aménagés et bien fenêtrés. Disponibles à la journée ou par blocs. Libres en janvier 2008. 514 278-1528.

**Bureau à louer rue Cherrier –** métro Sherbrooke, meublé, libre les lundis et mardis. Pour information : 514 321-3666.

**Outremont, bureaux à louer.** 150 à 600 pieds carrés, 1175 Bernard Ouest, 3<sup>e</sup> étage, ascenseur, climatisé, insonorisé, près métro Outremont. 475 \$ et plus par mois, 514 894-7482.

**Bureau à louer, rue Cherrier.** Calme et accueillant. Meublé, tout inclus. Près du métro Sherbrooke. Modalités de location. Libre maintenant. Information : 514 598-5423 ou 514 523-9483.

**Beau bureau de psychothérapie,** nouvellement décoré, disponible de jour, rue Sherbrooke Ouest, angle Grosvenor. Appeler Howard au 514 761-6131, poste 2897.

**Boulevard Saint-Joseph,** 4 superbes bureaux à partager, beaucoup de cachet (rénové, vitraux, boiserie), souplesse dans modalités de location, pour le mois de janvier 2008 ou avant, Métro Laurier, 514 948-5483.

**Bureau à partager - Plateau Mont-Royal,** 3 minutes du Métro Laurier, stratégiquement situé, complètement meublé, agréable, calme, spacieux, insonorisé, climatisé. Espace pour thérapie de couple/familiale. Salle d'attente, toilette, cuisinette. Disponible maintenant. Disponible en blocs ou journée(s) pleine(s). Engagement jusqu'à fin juin 2008 minimum. Prix avantageux. Mario 514 298-3988, mariosirois@hotmail.com.

**Basses Laurentides** – à proximité de Montréal et Laval – Psychologues expérimentées recherchent collègues désirant partager un bureau ou avoir son propre bureau tout en étant entourés (es). Possibilité de supervision. Flexibilité et environnement intéressant. Marielle Forest : 514 235-3420, mariellef@globetrotter.net, Suzanne Cimone : 450 437-0855, cimonesuzanne@sympatico.ca.

**Plateau Mont-Royal – Édifice centenaire**, 2 500 à 4 000 pieds carrés, 8 bureaux fermés, salle de conférence, salle de projection, chauffé, stationnement, endroit chaleureux. À Voir ! 450 468-6263.

### À VENDRE

**Rimouski. Associé(e) recherché(e)**. Pour joindre une équipe de psychologues et devenir copropriétaire d'un centre de psychothérapie privé. Équipe de professionnels reconnus dans leur milieu et bénéficiant d'un achalandage élevé. Idéal pour psychologue débutant sa pratique ou psychologue voulant pratiquer avec le soutien d'une équipe. 418 724-3936 (photos : [www.flickr.com/gp/14173590@N07/YcpG3x](http://www.flickr.com/gp/14173590@N07/YcpG3x))

### PSYCHOLOGUES RECHERCHÉS

**Psychologue clinicien (ne) recherché(e) à Québec**. Approche cognitive-comportementale. Pratique privée, clientèle adulte fournie. Temps partiel. Pour postuler ou pour des informations : [cliniquepn@hotmail.com](mailto:cliniquepn@hotmail.com), 418 845-8884.

**Psychologues recherché (es) à Montréal** pour se joindre à l'équipe de COGICOR. Statut de travailleur autonome, clientèle fournie, réunions d'équipe, entraide professionnelle et soutien, clientèle intéressante. Profil recherché : expérience et formation clinique avec clientèle adulte, autonomie professionnelle. Travail 1-2 soirs/semaine. Aussi possibilité de location de bureaux. Renseignements : Denis Houde au 514 255-6541. C.V. à [cogicor@videotron.ca](mailto:cogicor@videotron.ca).

**La Clinique de psychologie Sainte-Thérèse recherche psychologue** (travailleur autonome) utilisant l'approche cognitive-comportementale pour thérapie individuelle auprès d'adultes. Références assurées. Environnement professionnel, équipe dynamique. Sous-location par bloc, de soir uniquement. Marc-André Généreux : 450 434-7531, poste 3.

**Psychologues recherché(e)s pour se joindre à l'équipe Les Psychologues Associés**. Profil recherché : psychothérapie, neuropsychologie, dérogation scolaire, expertise psycho-légale, évaluation psychologique, état de stress post-traumatique. Expédiez votre C.V. à Luc Jolicœur au 375, Henri-Bourassa Ouest, Montréal, H3L 1P2, par télécopieur au 514 336-9985 ou à [luc.jolicoeur2@videotron.ca](mailto:luc.jolicoeur2@videotron.ca).

**Psychologue recherché – Région de Lanaudière**. Statut de travailleur autonome, références possibles. Bureau, soutien technique et professionnel. Profil recherché : psychologue débutant et supervisé ou d'expérience avec spécialité. Pour information, Denise Turcotte, M.A., 450 759-1387.

**Psychologue jeunesse recherché(e)** pour une clinique privée à Saint-Lambert. Possibilité de références (sans frais supplémentaires). Préférence pour psychologue bilingue d'approche cognitive-comportementale et/ou systémique. Charmants bureaux ensoleillés et adaptés aux familles. [www.cliniquestlambert.com](http://www.cliniquestlambert.com). Téléphonez à Claudia pour plus de détails au 450 674-3796.

**Le Centre de psychologie Gouin recherche un psychologue**. Pratique principale en évaluation psychologique et expertise. Psychothérapie et activités de consultation en pratique complémentaire. Connaissance des outils projectifs et des tests intellectuels, expérience en clinique infantile ou adolescente serait favorable. Pour informations ou pour postuler, communiquez avec Diane Deschênes : 514 331-5530 ou [info@cpvgouin.ca](mailto:info@cpvgouin.ca).

**La Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO)** tiendra son colloque annuel le 15 novembre prochain à Montréal au Centre St-Pierre. Sous le thème : « Comment arrimer besoins organisationnels et humains? L'apport de la pratique et de la recherche », une dizaine d'activités de formation sont offertes aux psychologues intéressés. Le programme est présenté en détail sur le site de la SQPTO à l'adresse : [www.sqpto.ca](http://www.sqpto.ca)

**Le Comité d'organisation d'activités régionales Laurentides/Lanaudière** invite les membres de ces deux régions à des sopers-conférences dont le thème est : « L'homosexualité et son impact sur le traitement psychologique ». La conférence sera présentée par la psychologue Françoise Susset de l'Institut national de santé publique du Québec. Ces sopers-conférences auront lieu le vendredi 1<sup>er</sup> novembre à Joliette et le vendredi 9 novembre à Saint-Jérôme. Pour plus de renseignements : Julie Morel à Saint-Jérôme au 450 569-8271 et François Richard à Joliette, 450 755-2341 poste 2306.

**Les psychologues du Saguenay-Lac-St-Jean** sont invités à une conférence de M<sup>me</sup> Josée Rhéaume, psychologue, sur le thème : « La thérapie des personnes présentant un trouble obsessionnel compulsif ». Cette activité se tiendra à l'hôtel Le Montagnais de Saguenay le 16 novembre 2007 de 8 h 30 à 16 h 30 et le coût est de 110 \$ pour la journée (repas non compris). Renseignements : Réjean Simard, administrateur régional, au 418 251-4838.

**Le Regroupement des psychologues cliniciens et cliniciennes de Québec** offre des activités de formation aux membres de la région. Une des prochaines activités sera présentée par M. Jean-Guy Rochefort le 9 novembre et portera sur l'évaluation et le traitement du trouble d'anxiété généralisé. Par ailleurs, le psychologue Alain Caron présentera une formation intitulée « Pour en finir avec la réussite » le 7 novembre. Pour connaître la programmation complète des activités du regroupement ainsi que les modalités d'inscription, vous pouvez visiter le site Internet à l'adresse : [www.rpccq.net](http://www.rpccq.net).

**Le Regroupement des psychologues en PAE** offrira une journée de formation le vendredi 1<sup>er</sup> février 2008 sur le thème : « Vivre avec une personne intense, impulsive et instable : comment aider les proches? » donnée par Caroline Lafond, travailleuse sociale. Cette activité se tiendra au Centre Antique à Montréal. Pour vous inscrire par courriel : [rppae@videotron.ca](mailto:rppae@videotron.ca) ou par téléphone 450 588-2026. Renseignements : Hélène Bélanger au 514 747-1098.

## La vérité sort de la bouche des enfants

Est-ce que les enfants peuvent mentir de façon convaincante? Comme parents, serions-nous capables de prendre notre progéniture en défaut? Pères inquiets ou scientifiques curieux, deux auteurs suédois ont examiné l'habileté des adultes à cerner le mensonge et la sincérité chez des enfants. Pour ce faire, des dyades d'enfants âgés de 12 ou 13 ans ont été recrutées et ceux-ci devaient préparer et raconter une anecdote véridique ou fausse aux participants adultes. Les dyades d'enfants n'avaient que quelques minutes de préparation pour se concerter. Les résultats indiquent que les adultes sont parvenus à bien distinguer les propos des enfants dans 62,5 % des cas. De plus, l'étude révèle que cela s'avérait plus facile lorsque le participant pouvait rencontrer à la fois le menteur potentiel et le camarade auquel il était jumelé. Dans ce cas, les participants disaient se baser particulièrement sur la consistance des énoncés des deux enfants (donnaient-ils la même version de l'anecdote?) plutôt que sur les aspects non verbaux (confiance, nervosité, etc.) ou la manière de raconter l'histoire (richesse des détails, etc.). En conclusion, les enfants qui ont fait une bêtise peuvent être démasqués s'ils n'ont que peu de temps pour se préparer un alibi, mais qu'advient-il lorsqu'ils ont plus de temps pour se concerter?

Strömwall, L. A., & Granhag, P. A. (2007). Detecting Deceit in Pairs of Children. *Journal of Applied Social Psychology, 37* (6), 1285-1304.

## Question de ne pas se créer trop d'attentes

La publicité faisant la promotion de l'allaitement maternel est très présente depuis quelques années. Un retour aux sources s'effectue, fort des nombreux effets positifs que ce type d'alimentation procure aux bébés et aux mamans. En effet, il semble que donner le sein favorise une meilleure santé physique des bébés. Or, une équipe de chercheurs basée à Boston s'est posé une question intéressante : donner le sein favorise-t-il le maintien d'un poids santé pour l'enfant qui grandit? Cette recherche d'envergure a été menée auprès de 35 526 femmes. Les variables suivantes ont été incluses dans l'étude : durée de l'allaitement, utilisation de lait substitut, poids ou forme corporelle des enfants à l'âge de 5, 10 et 18 ans. La recherche démontre que l'allaitement, maintenu sur une période de plus de 6 mois, est associé à des bébés plus minces à l'âge de 5 ans. Or, la durée de l'allaitement maternel, même s'il est exclusif, n'est pas reliée à l'embonpoint ou à l'obésité chez les enfants devenus adolescents ou adultes. Dommage, diront certains...

Michels, K. B., Willett, W. C., Graubard, B. I., Vaidya, R. L., Cantwell, M. M., Sansbury, L. B., et al. (2007). A longitudinal study of infant feeding and obesity throughout life course. *International Journal of Obesity, 31*, 1078-1085.

## Quelle valeur accordez-vous à l'environnement ?

« L'hiver blanchit le fuseau horaire du glacier sur lequel je vis/Faudra prévoir du secours pour quand ça fondra/À tout jamais/À tout jamais » (Paroles de chanson, *Tout à coup*, Daniel Bélanger).

Tout comme Daniel Bélanger, bon nombre de personnes sont de plus en plus préoccupées par la protection de l'environnement. Certains auteurs ont démontré que l'adoption de valeurs « environnementales » est déterminée par une vision égalitariste (importance de la conservation des ressources pour en éviter l'exploitation par une minorité au détriment de la majorité). Au contraire, une vision individualiste tendrait à sous-estimer l'impact de l'humain sur l'environnement et à concevoir les valeurs environnementales comme étant des menaces à l'économie de marché. D'autres déterminants des valeurs environnementales sont aussi étudiés. Notamment, le degré de *connexion à la nature* (« *connectivity with nature* ») influencerait le fait de se préoccuper ou non de l'environnement selon une étude auprès de propriétaires terriens en Pennsylvanie. Selon ces chercheurs, plus les participants se sentent partie prenante de la nature (plus connectés à la nature), plus ils sont empathiques envers l'environnement. Toutefois, ils ne sont pas plus susceptibles d'agir en conséquence de leurs préoccupations. Adopter des valeurs est un premier pas, mais il est important de se pencher dans l'avenir sur ce qui contribue à poser des actions visant à protéger l'environnement.

Dutcher, D. D., Finley, J. C., Luloff, A. E., & Johnson, J. B. (2007). Connectivity with nature as a measure of environmental values. *Environment and Behavior, 39* (4), 474-493.

## Je recherche une personne aimant la nature... et l'intimité !

Les émissions de télé-réalité où des célibataires espèrent rencontrer « l'amour », telles *Loft story* et *Occupation Double*, montrent bien l'engouement pour le phénomène des rencontres ou du « *dating* ». Que recherchent les célibataires en quête de l'âme sœur? Par le biais des rencontres, certains désirent partager de l'intimité (confiance, interdépendance et autorévélation) plutôt qu'uniquement explorer leur autonomie et établir leur identité. Des chercheurs américains ont montré que des célibataires, âgés en moyenne de 19 ans, pour qui vivre de l'intimité amoureuse est important, préfèrent rencontrer

des partenaires partageant leur même goût pour l'intimité. Plus il est important pour les célibataires de vivre de l'intimité, plus ils rapportent avoir recours à des stratégies d'engagement émotif (ex. : révéler des informations personnelles sur soi). Les partenaires qui sont ouverts, chaleureux et sûrs sont préférés par les célibataires cherchant l'intimité alors que l'apparence physique ne serait pas considérée comme importante. Est-ce que vouloir vivre de l'intimité motive l'engagement émotif ou plutôt vivre de l'intimité est-il la simple conséquence d'une préférence pour l'autorévélation? Les

chercheurs soulignent que cette question est pour l'instant sans réponse, mais qu'elle est importante pour déterminer si c'est la personnalité qui influence l'interaction ou si l'interaction peut affecter la personnalité...

Sanderson, C. A., Keiter, E. J., Miles, M. G., & Yopyk, D. J. A. (2007). The association between intimacy goals and plans for initiating dating relationships. *Personal Relationships, 14* (2), 225-243.

*Cynthia Turcotte est psychologue à la clinique de développement du CARL-CSSSL et est candidate au doctorat en psychologie de l'Université de Montréal.*

*Julie Vadeboncoeur est psychologue en oncologie à l'Hôpital Charles-Lemoyne.*

# DALE-PARIZEAU LM VOUS ÉCOUTE, VOUS COMPREND, ET VOUS GUIDE.

## PROGRAMME D'ASSURANCE COLLECTIVE POUR LES MEMBRES DE L'OPQ

Chez Dale-Parizeau LM, nous comprenons vos besoins. En tant que membres de l'Ordre des psychologues du Québec, vos employés et vous avez accès à l'un des régimes d'assurance de personnes les plus complets jamais offerts. Vous pouvez choisir parmi les protections suivantes:

ASSURANCE VIE ADHÉRENT ET CONJOINT • ASSURANCE VOYAGE  
ASSURANCE SALAIRE LONGUE DURÉE • ASSURANCE MÉDICAMENTS  
ASSURANCE MALADIES REDOUTÉES • ASSURANCE SOINS DENTAIRES  
ASSURANCE ACCIDENTS/MALADIE • ASSURANCE FRAIS GÉNÉRAUX

---

COMPOSEZ SANS FRAIS LE 1 877 807-3756  
IL NOUS FERA PLAISIR DE VOUS CONSEILLER

---

GATINEAU JONQUIÈRE MONTRÉAL QUÉBEC SHERBROOKE



Cabinet de services financiers



Des formations  
de qualité dans plus d'une  
centaine d'établissements  
de santé et d'organismes  
communautaires,  
depuis 1996

**Documentation disponible  
en ligne ou sur demande.**

#### Institut Victoria

4307, rue Saint-Hubert,  
Montréal, Québec  
H2J 2W6

Téléphone : 514.954.1848  
Télécopieur : 514.954.1849  
info@institut-victoria.ca

VISITEZ NOTRE SITE WEB !  
[www.institut-victoria.ca](http://www.institut-victoria.ca)

## ► NOUVELLES FORMATIONS

- Intervention en situation de crise suicidaire et trouble de la personnalité.
- Réadaptation et trouble de la personnalité.

## ► PERFECTIONNEMENT DE 3 JOURS

### LES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ : INTRODUCTION À L'INTERVENTION

**Montréal** 375.00 \$ (taxes incluses)

Groupe B, les 8, 15 et 29 février 2008; Groupe C, les 11 et 18 avril, et 2 mai 2008;  
Groupe D, les 7, 14 et 28 mai 2008

Régions 445.00 \$ (taxes incluses)

**Québec** les 27 et 28 mars, et 3 avril 2008. **Rimouski** les 24, 25 et 26 avril 2008.

**Chicoutimi** les 22, 23 et 24 mai 2008

## ► PROGRAMME DE FORMATION DE 3 ANS À LA PSYCHOTHÉRAPIE DES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ

**Montréal** groupe 2005/2008, 2006/2009 et 2007/2010 en cours (complets)

Prochain groupe débutant en septembre 2008.

## ► FORMATION ET SUPERVISION SUR MESURE POUR LES INSTITUTIONS ET LES REGROUPEMENTS D'INDIVIDUS

## ► ATELIERS D'UNE JOURNÉE

### CONTRE-TRANSFERT ET TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ

**Montréal** le 30 avril 2008. **Québec** le 4 avril 2008.

150.00 \$ (taxes incluses)

### ATELIERS THÉMATIQUES D'APPROFONDISSEMENT

- Structure narcissique, le 12 mars 2008.
- Structure borderline, le 16 avril 2008.
- Structure schizoïde, le 6 juin 2008

**Montréal** 150.00 \$ (taxes incluses)

**Toutes nos formations sont agréées par Emploi-Québec**