



## FONDEMENT ET PRÉSENTATION DU PROGRAMME INTÉGRÉ DE COACHING PDG\*

### COACHING : DE LA FONCTION CONTRÔLE «SUPERVISION» AU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Par Gilles Vachon, M.Ed., M.A.Ps.

psychologue

et consultant en ressources humaines

Le Groupe PSY-COM

**Novembre 2017**

\* Programme de Développement de Gestionnaires et Profil de Développement du Gestionnaire

---

#### LE GROUPE PSY-COM

200-195, chemin de Chambly, Longueuil (Québec) J4H 3L3  
Téléphone: (450) 674-7229 / Télécopieur: (450) 674-7337

L'auteur de ces lignes...

Je fais de la consultation dans le milieu de l'éducation depuis 35 ans.

J'ai enseigné au département des Sciences de l'éducation, à l'UQAM, pendant vingt ans, plus spécifiquement en relation d'aide et counselling; au département de psychologie de l'UQAM et de l'Université de Montréal, plus spécifiquement en psychologie des groupes; en administration scolaire, à l'université de Sherbrooke, plus spécifiquement dans le cadre des cours de préparation à l'exercice de la fonction de direction d'établissement. Dans le cadre de cet enseignement particulier, j'ai formé les étudiants au modèle de « l'audit C » dont il sera question plus tard.

Au cours de ces 30 ans, j'ai notamment participé à :

- des tutelles;
- des enquêtes administratives;
- des interventions en redressement;
- des interventions en consolidation d'équipe-école;
- des interventions en consolidation d'équipe de gestion;
- des interventions de crise.

Au cours des 25 dernières années, j'ai plus particulièrement :

- participé à plusieurs mandats de recrutement, pour des postes cadres et hors-cadre dans tout le réseau de l'éducation, y compris les réseaux collégial et professionnel;
- participé à l'évaluation de plus de 2000 candidats à des fonctions cadres dans le réseau de l'éducation;
- participé à la sélection de plus de 500 cadres dans le réseau de l'éducation;
- participé à la sélection de plus de 75 hors-cadre de commissions scolaires au Québec;
- participé au développement, en collaboration avec une douzaine de commissions scolaires, de plusieurs instruments d'évaluation, tant pour la sélection que pour le développement des cadres;
- participé à la formation de plusieurs conseils, cadres et hors-cadre;
- participé à divers perfectionnements de gestionnaires relativement à :
  - l'éthique de l'efficacité organisationnelle
  - l'organisation de groupes de co-coaching
  - la gestion de soi
- géré le programme d'aide aux employés (es) de plusieurs commissions scolaires pendant six ans.

Pendant une dizaine d'années, j'ai plus particulièrement:

- dirigé le RDGS (Groupe de Recherche et Développement en Gestion Scolaire);
  - o RGDS a notamment :
    - publié des articles dans des revues spécialisées;
      - \* Un document spécifique présentera notre article sur les compétences.
    - développé un système expert d'analyse du potentiel de gestion;
      - \* Un document spécifique présentera un rapport d'évaluation de potentiel.
    - développé avec 12 commissions scolaires et une équipe de chercheurs universitaires, l'ÉGESQ, la seule épreuve de gestion d'établissement scolaire de type « panier de gestion », épreuve totalement spécifique à la gestion d'établissement scolaire québécois, standardisée auprès de 400 sujets et à cotation objective;
      - \* Un document spécifique présentera l'ÉGESQ.
    - conçu trois instruments spécifiquement conçus pour le coaching des cadres et standardisés auprès de 900 sujets :
      - Les PDG 1, 2 et 3 (Profil de Développement du Gestionnaire) ont été conçus selon une technique ipsative, particulièrement intéressante au niveau du counselling de développement personnel et professionnel, parce qu'objective, de type comportemental et exempte d'évaluation de potentiel. Les PDG ont fait l'objet d'une attention particulière de façon à pouvoir devenir des instruments de coaching.
      - Une interface WEB et un serveur dédié ont été créés tant pour simplifier la passation des épreuves que pour faciliter la gestion des inscriptions par chaque coach et chaque organisation.
        - \* Un document spécifique a été créé pour présenter les PDG.
- élaboré des stratégies globales visant la relève et le coaching de gestion;
  - o Plusieurs de ces interventions ont concerné des groupes importants de gestionnaires déjà en fonction.
- participé au coaching de plusieurs cadres et hors-cadre;

- conçu une approche et un programme intégré de développement des gestionnaires comprenant la formation des coachs interne et externe et dont la première formation a eu lieu en septembre 2009.

\* Un document spécifique présentera le programme de formation.

- jeté les bases d'un modèle de développement permettant aux commissions scolaires de devenir propriétaires de l'équivalent d'un « Centre de développement des gestionnaires des commissions scolaires du Québec ».

Je vous présente ici une réflexion synthèse sur la supervision et le développement personnel et professionnel des gestionnaires, cadres et hors-cadre, pour valoir comme cadre de référence et fondement du programme intégré de coaching des gestionnaires scolaires PDG.



**Gilles Vachon, M. Ed., M.A. Ps.**

**Psychologue**

**Gestion PSY-COM**

## SOMMAIRE

Le présent document s'intéresse particulièrement à l'évolution de la fonction supervision « contrôle » et à la nécessaire émergence de pratiques liées qui ne sont pas sans causer quelques problèmes d'interprétation, voire de la confusion. Le but de ce texte sera donc de clarifier cette fonction « contrôle » dans le contexte moderne; de décrire l'évolution de la supervision et de situer le contexte d'émergence de nouvelles pratiques de supervision, tout en tentant de dissiper certaines confusions quant à leur usage.

En cours de route, on aura situé la supervision et les pratiques liées sur les axes contrôle et développement pour en dégager avantages et inconvénients.

Pour terminer, on proposera le coaching comme réponse à la problématique et on vous invitera à prendre connaissance de notre réponse spécifique.

On vous invitera à prendre connaissance d'un autre document où vous sera présenté le **P**rogramme (Intégré) de **D**éveloppement des **G**estionnaires (PDG). Accessoirement, dans un document spécifique, on vous présentera les grandes lignes de l'ÉGESQ, qui serait, selon nos chercheurs, la seule épreuve de gestion d'établissement scolaire de type « panier de gestion ». L'épreuve est parfaitement utilisable en contexte de développement et de coaching.

Le programme PDG est dit intégré parce qu'il comprend:

- Les fondements paradigmatiques de l'approche de coaching.
- Des outils spécifiques aux fins de coaching, outils qui ont été développés par une équipe de recherche pendant trois ans.
- Une épreuve spécifique de gestion d'établissement scolaire.
- Un programme de formation des coachs tant sur la dimension interactive que sur la dimension technique.
- Une équipe de coachs seniors du milieu de l'éducation.

## **CONTEXTE D'ÉMERGENCE ET SPÉCIFICITÉ DU COACHING**

Nous avons connu une période d'évolution sociale et organisationnelle extrêmement rapide au cours des 30 dernières années. Qui dit évolution dit changement!

Par définition, le changement est un phénomène déstabilisant, mais il l'est autant pour les individus que pour les organisations.

Pendant les 20 premières années de cette évolution, on a dû s'adapter aux changements qui se produisaient, ou mieux, aux changements qu'on pouvait anticiper.

Toutefois, la cadence du changement a atteint un tel rythme qu'elle a créé une rupture inattendue. La difficulté de s'inscrire dans le temps avec un sentiment de confiance et de sécurité, ainsi que la perte de repères clairs dans un monde caractérisé par l'absence de pérennité, tout concourrait pour lancer les organisations vers des cibles beaucoup trop à court terme. L'adaptation apparente, tout autant que le profit rapide, remplaçait des valeurs plus fondamentales. La crise économique et financière amorcée, voire morale du milieu des années 2000 en est probablement la conséquence.

Pour leur part, les individus se lançaient dans une recherche effrénée et paradoxale d'équilibre en mouvement. C'est dans ce contexte qu'apparaissait l'expression gestion de soi. La prolifération des ouvrages de psychologie populaire sur le bonheur et la satisfaction au travail en serait probablement la conséquence.

Dans ce contexte de développement, c'est vers 1995 que le mentorat refaisait surface comme pratique « éducative » destinée aux gestionnaires, et tout juste un peu plus tard qu'on voyait poindre l'expression « coach de vie ».

Parallèlement, les modèles classiques de gestion des personnes et, plus particulièrement de supervision se révélaient insuffisants pour satisfaire le besoin de développement des individus.

C'est donc aussi tôt que 1996 qu'on voit poindre des programmes de mentorat plus ou moins promus au sein même de certaines organisations.

Toutefois, d'autres facteurs propres aux organisations venaient compliquer le tableau pour favoriser une préoccupation institutionnelle plus globale pour le développement des ressources humaines et, comme on le verra, pour la relève en gestion.

## La supervision

Avant d'aborder les notions liées à la supervision dont il sera question, il convient de donner une définition univoque de la supervision. Dans le cadre du présent document, nous retiendrons la définition suivante :

La supervision est une opération de **contrôle** exercée par celui qui supervise la réalisation d'un travail accompli par d'autres. Elle implique l'évaluation d'un supérieur hiérarchique sur un subalterne.

## La fonction « contrôle » dans un environnement complexe

Dans un environnement simple, le contrôle a tendance à être de type réactif et à s'appliquer surtout aux PRODUITS, c'est-à-dire aux résultats.

Dans un environnement complexe et en constant changement, le contrôle a tendance à devenir plus dynamique pour s'exercer sur les INTRANTS, le PROCESSUS et les PRODUITS. La fonction contrôle évoluée s'intéressera également à la planification elle-même, ainsi qu'à la fonction « organisation ». Le contrôle cesse donc ici d'être une simple étape dans la séquence direction, planification, organisation, contrôle, pour devenir lui-même un processus. Cette approche est inspirée du modèle CIPP (Contexte, Intrants, Processus, Produits) de recherche en évaluation.

Dans un environnement complexe, la prise en compte du CONTEXTE devient primordiale. Par ailleurs, et il sera utile de le rappeler, les moyens et indicateurs de contrôle sont nombreux, parfois quantitatifs et tout aussi souvent qualitatifs. (CIPP)

**CONTEXTE** : Il influencera le poids accordé aux autres types de contrôle. Il peut impliquer l'évaluation de données très peu paramétrables comme le climat, la culture, les valeurs et même la politique.

**INTRANTS** : L'évaluation porte ici sur l'utilisation et le choix des moyens ou actions, quant à leur efficacité ou pertinence, ou en fonction de leur respect d'une norme.

**PROCESSUS** : L'évaluation porte ici sur le processus, la planification, l'organisation et le contrôle. L'évaluation peut aussi inclure des données plus subjectives reliées à la prise en compte adéquate du contexte.

**PRODUITS** : (manage by results) C'est l'indicateur le plus classique. L'évaluation porte ici sur la quantité de produits ou sur la qualité de ceux-ci en fonction d'une norme.

Toujours dans ce contexte de plus en plus complexe et changeant, aucun dirigeant ne peut faire l'économie des attentes signifiées, de l'imputabilité et de la reddition de comptes.

Pour garantir tant la reddition de comptes que favoriser l'imputabilité, les « attentes signifiées » ne sont plus une technique, mais un processus incontournable qui implique bien plus que l'action de communiquer ses attentes une fois l'an.

En effet, signifier ses attentes sur une base régulière est la seule façon de transformer un contrôle réactif en un processus dynamique, adaptatif et même mobilisant.

Toutefois, et toujours dans un environnement de gestion de plus en plus complexe, l'absence de langage, de culture ou de tableau de bord commun de gestion risque d'handicaper sérieusement les efforts de communication et de cohésion. Quel haut gestionnaire n'a pas constaté un jour qu'une chose aussi intangible qu'une sous-culture de gestion s'était installée lourdement chez certains groupes de gestionnaires, minant la cohésion essentielle à l'efficacité ?

Dans la spirale de la gestion quotidienne, c'est malheureusement une évidence que peu de temps est consacré à établir ce tableau de bord partagé, ce langage commun relatif à la conception de l'organisation, aux rôles et responsabilités, aux prérogatives, aux comportements et résultats attendus.

Après avoir décrit l'évolution de la supervision comme fonction contrôle, on abordera cette question du langage commun à l'aide du modèle de « l'audit C ».

À l'origine conçu pour décrire et construire une organisation efficace, le modèle de « l'audit C » est vite devenu un outil d'audit et de diagnostic. L'outil permet d'analyser rapidement la situation organisationnelle et d'en circonscrire les inefficiences tout autant qu'il permet d'identifier rapidement les changements à gérer. C'est aussi une façon de donner un langage commun aux gestionnaires d'une même organisation et donc une occasion de consolider l'équipe de gestion.

### **La supervision dans un environnement moderne, complexe et toujours en mutation**

La supervision, à proprement parler, est une opération de contrôle sur des individus. Or, nous avons connu une période d'évolution sociale et organisationnelle extrêmement rapide au cours des 30 dernières années, période qui a forcé des ajustements importants dans cette fonction spécifique.

Non seulement les rapports entre l'organisation et les individus ont-ils changé, mais les individus eux-mêmes, ou, plus précisément, les attitudes et besoins des individus, ont connu des mutations importantes.

#### Du point de vue des individus et de l'environnement global

Hormis l'érection d'une nouvelle pyramide de valeurs impliquant, entre autres, la conciliation travail-famille, la réponse individuelle au besoin de croissance a été de l'ordre de la formation autonome (universitaire, la plupart du temps) et, pour certains professionnels ou gestionnaires de haut niveau, de l'ordre du mentorat.

Disons-le tout de suite, par définition, le mentorat échappait totalement au contrôle organisationnel. En effet, non seulement celui-ci apparaissait en marge du cadre organisationnel, mais mettait-il résolument l'emphase sur des compétences personnelles et même intrapersonnelles, voire centrées sur la gestion de soi.



### Du point de vue organisationnel

La rapidité et l'ampleur des changements ont tôt fait de convaincre les organisations du besoin de développement et de formation des employés et plus spécifiquement des gestionnaires. Pour une organisation, s'adapter a donc rapidement impliqué la formation. Les premiers pas dans cette direction ont surtout concerné le développement de compétences à connotation technique ou professionnelle.

D'un autre côté, la culture étant à la croissance, à l'interaction et au développement personnel, on répondait au besoin grandissant d'en faire plus relativement à des compétences « personnelles » (soft skills entre autres) par des programmes de « développement des ressources humaines ».

Très vite, ces programmes incorporaient des cibles de développement « personnel » liées aux habiletés de leadership, au développement des valeurs, à l'éthique et à la gestion de soi.

### La période d'ajustement « contrôle-développement »

Les programmes de formation ou de développement de la main-d'œuvre, même s'ils contribuent au développement des individus, demeuraient le fait, ou la responsabilité de l'organisation. L'idée qu'une organisation soit le maître d'œuvre du développement individuel nécessaire à l'évolution des individus pouvait d'ores et déjà sembler être porteuse d'une certaine contradiction. La contradiction, certaine, cette fois, tenait dans le fait que l'assumption du développement individuel par l'organisation ne pouvait créer toute la synergie souhaitée, car c'était là se priver du principal moteur de développement des individus, l'auto-développement.

L'idée de favoriser l'auto-développement semblait évidemment plus prometteuse pour atteindre l'objectif, mais on pouvait déjà entrevoir la « perte de contrôle » de l'organisation sur le processus de développement dont il est question! (C'est durant cette période, sans doute, qu'on a cautionné, à défaut de promouvoir, les programmes de mentorat)

Devant résolument quitter le simple contrôle et favoriser le développement tout autant que l'auto-développement, on a assisté à des tentatives pour transformer les patrons en coachs. Ces efforts ont permis l'émergence de relations de supervision moins stéréotypées, moins explicitement contrôlantes et parfois même chaleureuses. Toutefois, pour atteindre un niveau d'attitude proche de celui du counselling (technique utilisée en coaching), les conditions sont non seulement difficiles à réunir, mais elles sont parfois périlleuses.

En effet, même si on devait, dans certains cas atteindre le niveau de confiance et d'intimité permettant un counselling effectif, le « conflit de rôles » potentiel pour le gestionnaire est rapidement rencontré.

Du côté du « supervisé », la supervision, si elle implique l'évaluation, implique également une relation de pouvoir pouvant aller de la mesure disciplinaire à la démotivation. Cette dimension n'est jamais absente de la relation entre superviseur et supervisé. L'acceptation

inconditionnelle essentielle à la libre auto-exploration est difficile, voire impossible à ressentir de la part de quelqu'un dont c'est la tâche de juger. La limite à l'authenticité et à la libre expression est vite ressentie, peut-être même justement aux points les plus critiques.

Comme si le tableau des mutations n'était pas assez encombré, d'autres facteurs propres aux organisations venaient compliquer les choses pour favoriser une préoccupation institutionnelle encore plus grande pour le développement des gestionnaires.

### La problématique de la relève en gestion

Après une période de forte croissance des organisations où le contingent gestionnaire s'est rapidement accru, la moyenne d'âge des gestionnaires ne cessait d'augmenter. Ce groupe relativement stable et homogène quant à sa culture allait tout à coup forcer l'ouverture d'une écluse dont les portes étaient restées fermées pendant longtemps. On allait devoir remplacer toute une génération et procéder à plus d'embauches de gestionnaires sur une courte période qu'on ne l'avait fait pendant vingt ans.

C'est donc assez brutalement que les portes de cette véritable écluse se sont tout à coup ouvertes. Pendant un certain temps, nous avons eu à faire face à un problème de débit élevé en sélection, mais, pour continuer dans l'image, s'ajoutait rapidement un problème de niveau.

En effet, en amont de cette sélection, les candidats se sont rapidement faits moins nombreux et moins prêts, tant par leur expérience que par leur culture (choc générationnel), à assumer rapidement les fonctions gestionnaires à pourvoir.

Le coaching est naturellement apparu comme solution autant de « mise à niveau » que de développement de la main-d'oeuvre gestionnaire.

Comme toute pratique nouvelle ou émergente, celle-ci avait peu de fondements paradigmatiques. On a donc assisté à quelques expériences plus ou moins convaincantes.

Les cadres choisis pour agir comme coachs avaient, certes, beaucoup d'expérience, mais n'avaient pas nécessairement une expérience en counselling et encore moins d'instruments pour les aider dans cette nouvelle tâche.

L'apparition des « coachs de vie » et la prolifération d'associations « commerciales » de coachs (ou de parrainage professionnel) et d'écoles de coaching, tout autant que l'émergence, autant d'expressions ou de phénomènes comme le mentorat et le codéveloppement; tout cela, donc, provoquait l'apparition d'une tour de Babel devant un problème réel et criant, mais encore mal circonscrit.

Il devenait en effet possible de voir émerger des experts en coaching de gestionnaires, sans qu'eux-mêmes affichent une grande expérience en gestion. On a également pu voir des coachs prôner des valeurs relevant d'une psychologie positive et qui n'étaient pas toujours au clair avec les véritables impératifs du développement professionnel des gestionnaires.

---

**Supervision, fonction « contrôle » et langage commun****Le modèle de « l'audit C » organisationnel »**

« L'audit C » est la réponse que le programme PDG propose pour répondre au besoin de langage commun. Ce tableau de bord de gestion est un outil d'analyse et de développement qui a l'avantage de pouvoir être assimilé par toute une équipe en quelques heures seulement. Le modèle, bien que simple à assimiler, n'en permet pas moins un examen de cohérence complet du cadre organisationnel et de sa dynamique. C'est donc à la fois :

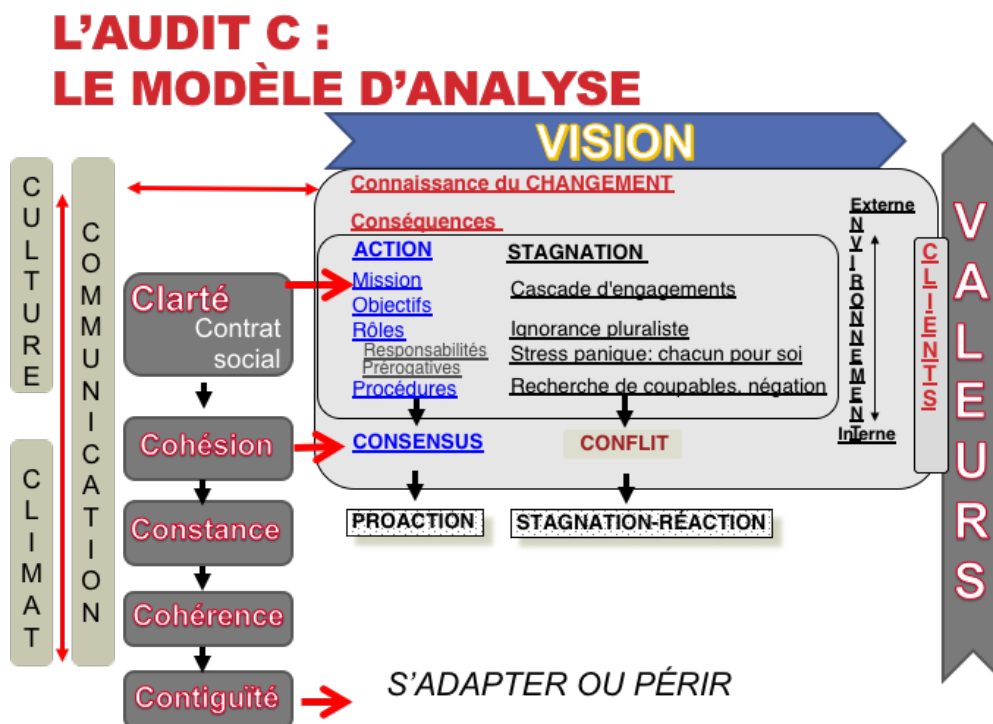
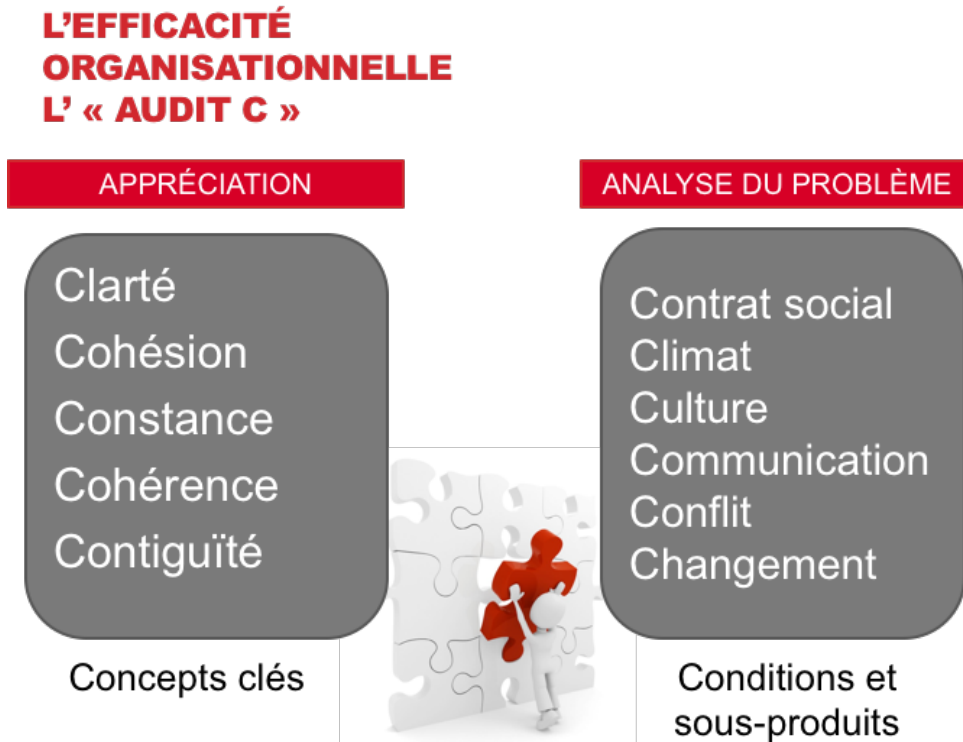
- un outil de supervision;
- un tableau de bord de gestion;
- un instrument diagnostique, d'analyse et de développement.

L'ensemble permet de circonscrire rapidement les zones d'inefficience et les correctifs à apporter; les objectifs et les stratégies à déployer. Le modèle permet aussi une remise en question de l'utilité de nombreuses activités de gestion et explore la possibilité de troquer les longues et fastidieuses réunions par des « réunions minute » qui permettent l'application du modèle et l'émergence d'une véritable synergie de l'équipe.

« L'audit C » fait l'objet d'un volet spécifique dans la formation des coachs (PDG) qui développeront ce langage commun avec leurs coachés. Toutefois, compte tenu de son usage à titre de cadre et de langage commun, les superviseurs en titre, même s'ils ne souhaitent pas être effectivement coachs, sont invités au premier bloc de formation du programme PDG où celui-ci est abordé. Une formation spécifique à « l'audit C » reste disponible pour l'ensemble des gestionnaires d'une même organisation en dehors du programme PDG.

On en présentera ici que les concepts principaux et le modèle diagnostique.

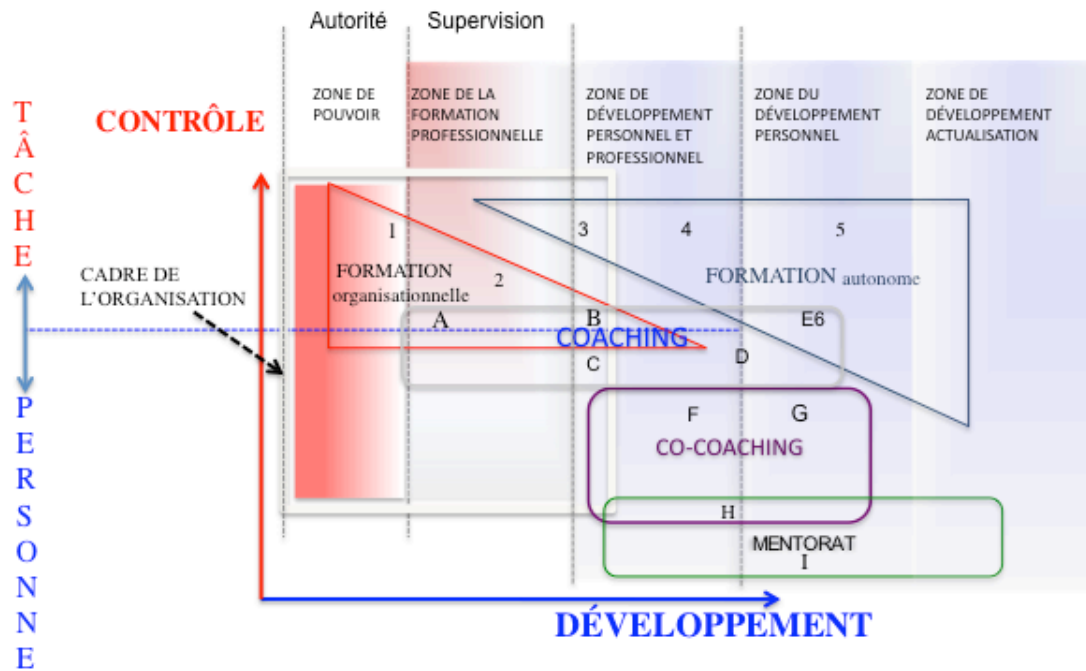
Le modèle, dans sa représentation dynamique :



**RÉSUMÉ**

- La supervision reste une opération de contrôle résolument nécessaire, mais doit désormais prendre en compte plusieurs aspects complexes de l'environnement de gestion.
- La complexité toujours grandissante de l'environnement de gestion autant que des organisations elles-mêmes force la supervision à se contextualiser elle-même. Elle doit en effet être réalisée dans un cadre de compréhension commune de la réalité et des enjeux organisationnels.
- La supervision doit désormais prendre en compte le développement des individus et le favoriser.
- Les programmes de formation, même s'ils contribuent au développement des individus, restent le fait, ou la responsabilité de l'organisation et court-circuitent en partie le moteur de l'auto-développement.
- Les programmes de développement de la main-d'œuvre ne permettent pas toujours de cibler correctement les besoins réels de développement des individus qui sont plus à même de déterminer leurs besoins, parfois intimes, de développement.
- Le contrôle, si légitime soit-il, étant par essence externe, ne favorise pas l'auto-développement comme moteur du développement humain et organisationnel.
- L'évolution de la relation superviseur-supervisé ne peut atteindre les paramètres d'une relation de counselling sans mettre en péril la supervision elle-même.
- La nouvelle cohorte de gestionnaires, tant par ses caractéristiques « culturelles » propres que par son volume tout autant que son niveau de préparation (expérience), manifeste un besoin plus grand que jamais d'être coachée dès ses débuts en gestion.
- La supervision et le coaching de développement des gestionnaires doivent être distincts mais être profondément maillés dans un effort organisationnel global et synergique.

Modèle paradigmatique des pratiques liées à la supervision, au contrôle et au développement :



---

## Spécificité du coaching et phénomènes apparentés

Avant d'en arriver à notre définition opérationnelle du coaching, il est important de faire quelques commentaires sur des pratiques et termes apparentés.

### Rappelons d'abord la définition de la supervision telle que donnée plus haut

La supervision est une opération de **contrôle** exercée par celui qui supervise la réalisation d'un travail accompli par d'autres. Elle implique l'évaluation d'un supérieur hiérarchique sur un subalterne.

## EXPRESSIONS ET PHÉNOMÈNES APPARENTÉS

### Accompagnement professionnel

L'Office québécois de la langue française retient le terme « accompagnement managérial » et suggère d'éviter « coaching de gestion ». Nous ne pouvons acquiescer.

L'expression « accompagnement » est intéressante et aurait pu assez bien décrire la réalité aujourd'hui sous-tendue par l'expression coaching. Toutefois, son usage concret s'est amorcé avant l'heure. C'est en effet trop souvent pour des gestionnaires en difficulté qu'on a pris des « mesures d'accompagnement », ce qui rend l'expression suspecte, voire la discrédite, pour l'instant du moins.

Notre réalité de praticien est que c'est cette expression qu'on a utilisée pour nous confier des mandats où la « mesure » était prise après identification de difficultés importantes. Sur notre tableau en deux axes, nous sommes résolument en zone de pouvoir.

À chaque occasion, ce sont carrément des évaluations de potentiel de gestion qui ont en fait été utilisées dans le processus d'accompagnement.

Il faut déjà le mentionner, le coaching ne doit pas être apparenté à une démarche visant à supporter un cadre en difficulté. C'est une mesure de développement du potentiel. Nous privilégions définitivement l'expression « coaching ».

## Counselling

Attitudes et techniques qui saturent fortement la pratique du mentorat et du coaching.

Bien que le terme renvoie à toute une série de définitions qui sont fortement influencées par l'usage spécifique qu'on fait de la relation-conseil (Counselling d'orientation, de carrière, counselling comme équivalent de psychothérapie), il désigne aussi des méthodes, techniques et attitudes favorisant l'exploration de soi, l'actualisation et l'autodéveloppement. C'est évidemment en ce sens que nous y faisons référence.

Principalement, les notions fondamentales du modèle principal de référence (humaniste) sont :

### **Postulat de base :**

Tout être humain a tendance à croître et à se développer lorsque les conditions et attitudes fondamentales sont réunies (dans le cadre d'une relation émancipante).

### **Attitudes fondamentales :**

- l'acceptation inconditionnelle;
- l'empathie;
- l'authenticité.

### **Techniques principales :**

- la reformulation (on en compte plusieurs types, certains assez difficiles à manier, contrairement au stéréotype voulant qu'il s'agisse de répéter ce qui a été dit);
- le feed-back;
- l'exploration dirigée.

Dans sa pratique concrète, le counselling de coaching puisera toutefois dans plusieurs autres modèles (analyse transactionnelle, modèles cognitifs, etc.)



## **Auto-développement (et développement continu)**

D'inspiration résolument humaniste, comme le counselling décrit plus haut, l'auto-développement pourrait être décrit comme le processus par lequel une personne favorise sa croissance et son épanouissement. Il implique une relation à soi en continuelle évolution et au moins une relation de grande qualité à une autre personne, relation qui catalysera le développement personnel. (C'est cette caractéristique à la fois interactive et introspective qui caractérisera le mieux la relation de coaching telle que nous la concevons : relation cherchant à favoriser l'auto-développement personnel et professionnel d'un gestionnaire)

L'auto-développement est probablement le moteur le plus puissant du développement, mais il est par définition de la responsabilité de l'individu. Une organisation qui favorise le développement continu de ses ressources humaines s'inscrit donc dans un processus de croissance qui lui échappe en partie. Elle ne peut le guider autrement qu'en offrant des opportunités et des moyens.

Le mentorat, les formations non techniques, le coaching et le cocoaching font partie de ces moyens. Les programmes dits de développement, comme «Le Plan d'Apprentissage Personnalisé» (PAP), pour gestionnaire scolaire, font également partie de ces moyens.

Le paradoxe de l'auto-développement est toutefois qu'il fonctionne ! Loin d'être une boutade, cette remarque signifie simplement qu'après une période de développement, les programmes fixes, rigides ou trop paramétrés, suscitent une adhésion limitée dans le temps. Un individu en véritable auto-développement est en processus plutôt qu'en adhésion à un moyen. Il est dans une dynamique de plus en plus originale.

L'auto-développement est donc plus expérientiel qu'académique, plus interactif que didactique.

Une gestion qui privilégie le développement par des affectations visant l'expérimentation tout autant que des formations personnalisées à chacun s'appuie finalement sur un principe constructiviste; on devient ce qu'on fait.

Dans ce sens, la préoccupation pour le développement de carrière et les mutations stratégiques sont des activités de développement, mais aussi d'auto-développement si c'est avec le supervisé que le plan se développe.

## Mentorat

Il est fréquent d'entendre que « mentorat » est la francisation de « coaching ». Cette traduction est erronée au regard des pratiques elles-mêmes qui se distinguent d'ailleurs suffisamment pour que cette « erreur » ne soit pas reprise sur le terrain. Cette francisation est porteuse de confusion et nous ferons l'effort d'une distinction claire.

Selon la mythologie grecque, Mentor a été chargé par Ulysse de l'éducation de son fils Télémaque. Mentor devait également gérer les biens de Télémaque. C'est au 17<sup>e</sup> siècle que le mot devient synonyme de sagesse.

Bien que son émergence relève sensiblement du même contexte, le mentorat ne peut être associé à un effort organisationnel systématique de développement des ressources gestionnaires à cause même de ces caractéristiques propres.

En effet, le concept a continué d'évoluer et on pourrait dire aujourd'hui que le mentorat implique :

- une différence d'expérience;
- un sénior éduquant un mentoré;
- gratuité et volontariat;
- caractère autant privé et intime des échanges, donc confidentiel;
- une période indéterminée et nécessairement plutôt longue.

Il est assez répandu d'entendre que dans la relation de mentorat, mentoré et mentor satisfont leurs besoins. Dans ce sens, il est implicite que l'activité en soit une d'auto-développement à deux, probablement plus que dans la situation de coaching.

## **Groupe de codéveloppement et co-coaching**

Groupe autonome de volontaires de niveau hiérarchique généralement similaire et exerçant en général des fonctions semblables. L'établissement d'un climat de confiance minimal est nécessaire au développement de ce type de groupe de support où chacun peut poursuivre des objectifs individuels et où, en pratique, tous les membres acceptent les règles du jeu :

- la confidentialité totale est requise et fondamentale pour le fonctionnement;
- les objectifs de développement individuels sont clairement identifiés;
- existence d'un contrat de réciprocité « aidant aidé » exigeant de chacun qu'il accepte de jouer alternativement les deux pôles de la relation-conseil (dans le sens de counselling);
- la périodicité doit faire l'objet d'un consensus au départ;
- l'assiduité et la régularité des rencontres sont exigées;
- le détournement de mission est proscrit (on prend l'engagement de ne jamais aborder de questions relevant de relation de travail ou d'intérêts de groupe).

Au démarrage, ce type de groupe a avantage à se former à l'animation et au coaching. Non seulement ce type de démarrage permet-il à chacun de développer les attitudes et techniques dont chacun se servira ou bénéficiera plus tard, mais encore, le groupe apprend rapidement à échanger, la confiance mutuelle et l'intimité augmentant.

Nous sommes à l'extrême limite du cadre organisationnel, et essentiellement en marge. L'organisation ne peut que favoriser ce type d'activité et aucunement la contrôler. Par ailleurs, forts de l'intimité et de la maturité du groupe, les membres finissent par s'intéresser autant à leur développement strictement personnel qu'à leur développement professionnel.

Notre expérience de ces groupes tend à démontrer qu'ils sont surtout bénéfiques aux hauts gestionnaires et que leur longévité témoigne facilement de leur pertinence.

Compte tenu des caractéristiques décrites plus haut, il est aisé de comprendre que ces groupes évoluent d'un partage professionnel vers un partage de plus en plus personnel. Le réseau créé dans ces échanges ouvre généralement la porte à des consultations ad hoc entre les membres à l'extérieur des activités du groupe. Il est en effet assez habituel de considérer les membres de son groupe de codéveloppement comme ceux de son « réseau » professionnel.

## Coaching

Le coaching consiste en une mesure d'« assistance personnelle » et temporaire ayant pour objectifs le développement d'habiletés personnelles en lien avec la performance organisationnelle autant du coaché que de l'organisation.

Le processus :

- est non directif, donc volontaire;
- met l'accent sur le développement de compétences personnelles plus particulièrement en rapport avec la tâche ou l'exercice de la fonction;
- ne s'adresse pas à des personnes ayant des difficultés importantes, personnelles ou professionnelles;
- s'intéresse autant aux faiblesses qu'aux forces du coaché dans la perspective de favoriser une bonne connaissance de soi;
- ne comporte aucune dimension d'autorité;
- devrait être assumé par des personnes ayant à la fois une vaste expérience pertinente, une formation en coaching et un accès à une supervision experte;
- devrait bénéficier d'outils de counselling spécialisés;
- devrait idéalement être accessible aux nouveaux gestionnaires de premier niveau;
- peut être pertinent pour les nouveaux gestionnaires de haut niveau à la condition toutefois que le coach soit externe.

Le contrôle effectif de l'organisation est limité à :

- la mise en place d'une politique de coaching;
- la certification des coachs;
- la communication de cibles de développement en début de coaching (généralement obtenues grâce à l'évaluation de potentiel au moment de la sélection);
- le contrôle s'exerce sur le processus uniquement (reddition de comptes par le coach relative aux seuls moyens déployés et, d'autre part, évaluation de développement par le coaché en fin de coaching.

C'est ici que notre groupe de recherche a particulièrement investi. Les autres documents qui vous seront soumis font référence à un projet qui est le fruit d'une longue réflexion et de travaux de recherche et développement eux-mêmes conséquents à une longue pratique en sélection et développement des gestionnaires.

Ce projet a intéressé un nombre important de gestionnaires qui y voient une réponse pertinente, et d'ex-gestionnaires, ou même de futurs ex-gestionnaires, qui y voient un moyen de continuer à contribuer de belle façon, tout en s'auto développant encore.

## Conclusion

Dans nos organisations comme dans la société en général, les mots finissent par prendre une saveur émotive, bonne ou mauvaise. Quand elle est particulièrement négative, on finit par ressentir vaguement que le signifié est mauvais.

On l'a fait avec la morale, ou plus précisément avec un certain moralisme. Ce n'était pas la réflexion morale qui n'avait plus sa place, mais un certain moralisme dogmatique. On a jeté le bébé avec l'eau du bain et toute référence à la morale est devenue suspecte.

Comme il fallait bien revenir à un minimum de philosophie, on a redécouvert l'éthique. Les mots éthique et morale ont la même signification. L'un a une racine latine et l'autre grecque. C'est l'usage récent qui les a distingués.

Le phénomène a touché le mot contrôle. Quel gestionnaire ne serait pas vexé d'apprendre qu'on le considère contrôlant? Quel gestionnaire ne serait pas inquiet d'apprendre qu'il a la réputation de ne pas contrôler? Le mot « supervision » était en partie épargné dans la mesure où on en occultait toute saveur de contrôle.

Là encore, c'est un certain type de contrôle et une certaine forme de supervision qui ne semblent plus avoir la cote et, si gérer est bien notre objectif, nous ne devrions pas nous en plaindre.

Reddition de comptes et imputabilité, de beaux mots encore tout neufs ! Vivement le contrôle et sans gêne s'il vous plaît, s'il fait de nous des gens meilleurs et des organisations plus performantes.

En marge d'un contrôle, toujours moral, soyons rassurés, c'est en effet le développement de nos ressources qui nous préoccupe. Et la possibilité de plus en plus grande de développer nos ressources ne remplace pas la fonction contrôle, elle s'ajoute plutôt aux objets de contrôle.

C'est peut-être tout simplement ça qu'on doit diriger, planifier, organiser et contrôler dans un cycle sans fin qu'on appelle la gestion.

J'ose espérer que cette courte réflexion vous aura été utile, à défaut d'avoir apporté tout l'éclairage que les réalités abordées méritent.

Finalement, je ne peux que vous inviter à prendre connaissance de notre programme intégré de coaching PDG qui se veut une réponse bien mûrie et pro active à cette problématique moderne.

Gilles Vachon, M. Ed., M.A. Ps.

Psychologue et consultant en ressources humaines

Président de Gestion PSY-COM inc.

Directeur du groupe de recherche RDGS (Recherche et Développement en Gestion Scolaire)