

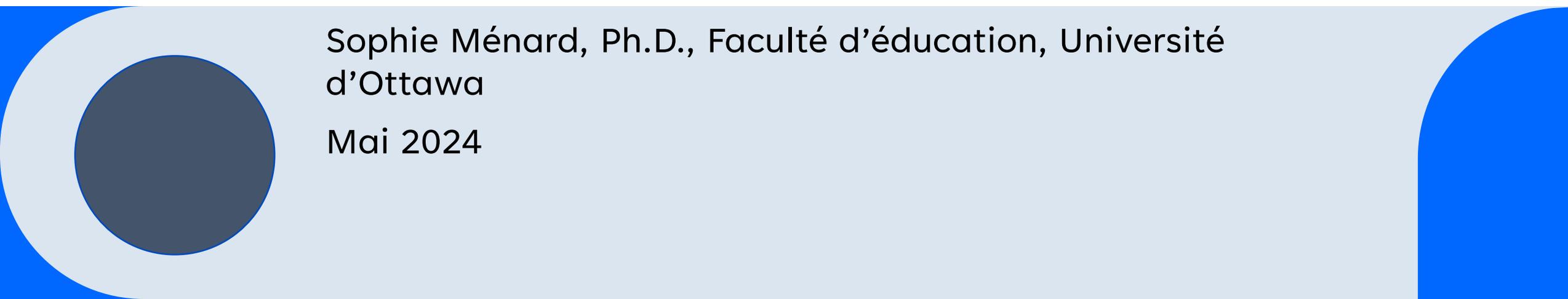


# **Les directions d'école franco-ontarienne émotionnellement épuisée ; la coconstruction d'un modèle de coaching par les pairs pour développer leur résilience**

Recherche action collaborative - ADFO et l'Université d'Ottawa

Sophie Ménard, Ph.D., Faculté d'éducation, Université d'Ottawa

Mai 2024



# Ordre du jour

Introduction

Contenu sur le coaching

Pratique du coaching



# Introduction

- Remerciements à l'ADFO pour leur collaboration indéfectible dans le projet de recherche action collaborative
- 5 parties prenantes
- 26 personnes impliquées directement



# L'équipe de recherche action collaborative



**Sophie Ménard**

Professeure auxiliaire et  
chercheuse principale  
Faculté d'éducation,  
Université d'Ottawa



**Eliane Dulude**

Professeure agrégée,  
Faculté d'éducation,  
Université d'Ottawa



**Carole Wilson**

Responsable de  
l'apprentissage  
professionnel, ADFO



**Benoit Dussault**

Directeur général et  
secrétaire-trésorier de  
l'ADFO

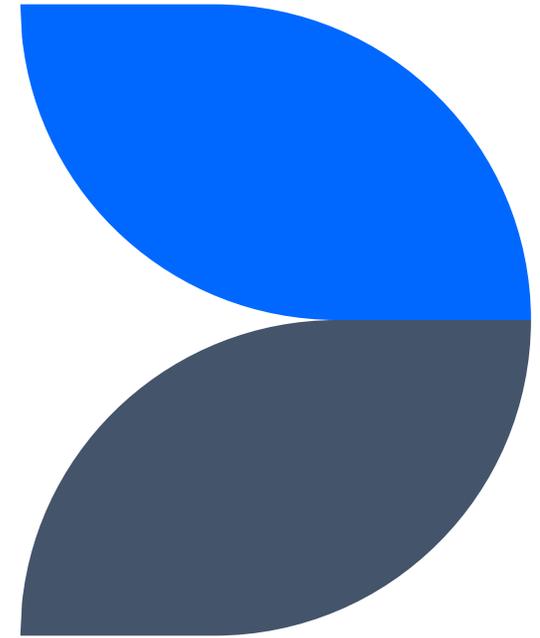


**Roxane Lamothe**

Doctorante et direction  
retraîtée  
Faculté d'éducation,  
Université d'Ottawa

# Objectifs de l'atelier

- Au terme de l'atelier, les participant-e-s seront en mesure :
- De distinguer l'accompagnement par le coaching versus l'accompagnement par le mentorat
- De décrire leur expérience du modèle de coaching en co-construction ADFO et uOttawa



# L'accompagnement et ses formes (Ménard, 2013)

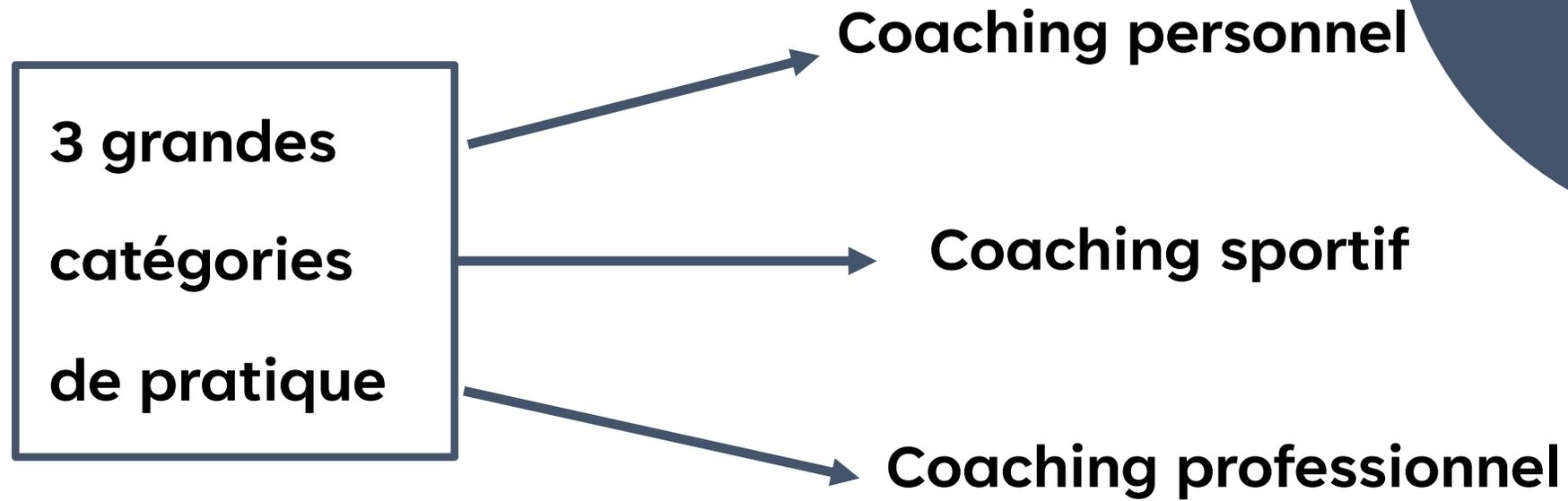
	Coaching	Psychologie clinique	Consultation	Mentorat	Formation
But	Améliorer un rendement (Paul, 2004)	Évaluer et proposer des stratégies pour rétablir le bien-être (Grant, 2001), ou pour s'attarder à des blessures psychologiques	Résoudre un problème organisationnel (Trudeau, 2004)	Développer une carrière (Ragins et Kram, 2007)	Préparer les apprenants à réaliser une tâche efficacement (Druckman et Bjork, 1991)
Contexte	Téléphone, courriel, vidéo-conférence, télécopieur, dans l'organisation, bureau privé	Bureau privé	Dans l'organisation	Dans l'organisation	Salle de formation
Processus	Processus qui mobilise l'intelligence réflexive dans l'action (Paul, 2004)	Accompagnement psychologique et social où deux personnes entretiennent une relation jouant une fonction de socialisation (Paul, 2004)	Restauration du pouvoir d'agir en situation par une intervention brève, ponctuelle entre deux sujets-acteurs (Paul, 2004)	Développement psychosocial d'un novice par un contact avec les aînés (homme d'expérience) visant l'actualisation de soi (Paul, 2004)	Nait d'un besoin d'efficacité organisationnelle, la formation facilite l'adaptation des employés à leur environnement socioprofessionnel (Rivard, 2002)

# Quelle est la difference entre le coaching et mentorat?

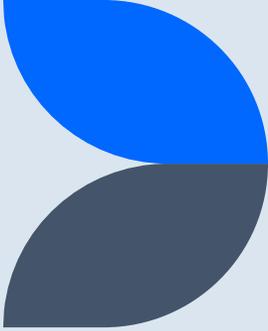
Écoutons nos directions sur la question ....



# Les types de coaching (Ménard, 2013)



# Les types de coaching (Ménard, 2013)



TYPES	COACHING SPORTIF	COACHING PERSONNEL	COACHING PROFESSIONNEL	
			Coaching managérial	Coaching de dirigeants
Buts	Optimiser la performance kinésilogique pour remporter une victoire	Optimiser l'épanouissement personnel et le bien-être	Optimiser le rendement de l'employé dans ses fonctions	Optimiser le rendement organisationnel par le développement du leadership du dirigeant
Clientèle	Athlètes	Tout individu sans pathologie	Employés	Cadres intermédiaires et supérieurs
Désignation de l'intervenant	Gérant, entraîneur, coach	Coach de vie, coach en spiritualité et coach en relations humaines	Gestionnaire-coach	Coach de dirigeants ou coach en leadership

# Comment juge-t-on de l'efficacité du coaching

Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ?

Coaching dans les organisations:

- Accompagnement au changement de l'individu
- Accompagnement au changement des groupes
- Favorise l'accroissement de l'efficacité organisationnelle
- Souvent requis pour améliorer la qualité des relations entre employés et gestionnaires
- Forme d'accompagnement qui vise la transformation de la personne

Le coaching :

Marché de +1 milliard \$

Grande partie = coaching au sein des organisations



# Comment juge-t-on de l'efficacité du coaching



*« C'est un processus de développement humain qui implique une interaction structurée et orientée, fondée sur l'utilisation des stratégies, outils et techniques appropriés afin de promouvoir un changement souhaitable et durable bénéfique au coaché et, potentiellement, aux autres parties prenantes »*

(Bachkirova et al., 2014)

Vise :

- Soutenir un changement dirigé et intentionnel
- L'émergence de nouvelles ressources ou meilleure utilisation de celles existantes

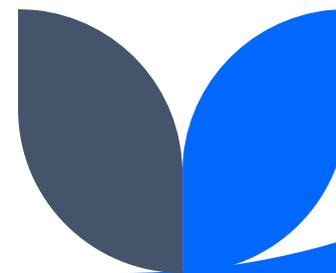
Par :

- Modification dans la conception de soi ou de ce que l'on veut
- Transformation autodirigée - volontaire

# Le coaching de dirigeants

## Résultats du coaching (Stern, 2004) :

- Changement d'attitude et d'habitudes
- Développement d'habiletés diverses pour situations actuelles et futures
- Définition et implantation de la vision du client à l'égard du leadership et des stratégies d'affaires



# Le coaching de dirigeants

## Facteurs d'efficacité du coaching (Bush, 2004) :

- Motivation, disponibilité et disposition du client à s'engager dans un processus de coaching
- Qualités techniques, relationnelles et personnelles du coach
- Processus structuré, centré sur le développement du client
- Inclusion des autres (collègues, employés, supérieur) au processus de coaching
- Qualité de la relation coach-client
- Impacts du coaching sur le rendement professionnel et personnel du client

# Le coaching de dirigeants

## Facteur d'efficacité (Wampold et al., 2007) : l'insight

La plupart des études empiriques dans le domaine du coaching réfèrent à la conscience de soi et à l'insight comme facteurs essentiels à l'efficacité du coaching de dirigeants.

L'insight est fortement valorisé par toutes les orientations théoriques de la psychothérapie

# Le coaching de dirigeants

## Ce que génère l'insight en coaching :

- En coaching de dirigeants, l'insight transforme le niveau de conscience de soi et des autres par des processus de conscience, de métaconscience et de mise en relation conceptuelle des expériences personnelles des coachés.

Ménard (2013)

- L'importance de l'insight repose sur l'influence qu'il exerce sur le niveau de conscience de soi et des autres grâce au déclenchement d'un processus de restructuration du sens donné à certaines expériences.

Wales (2003)

- Chez les dirigeants, une meilleure conscience de soi et, donc de leur propre leadership, influence leur efficacité et leur satisfaction au travail.

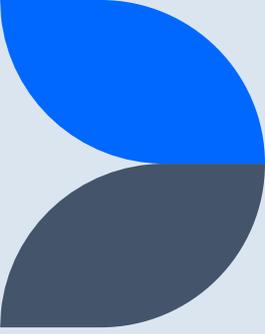
Tekleab et al. (2008)

# Le coaching de dirigeants

## Le processus d'apprentissage (Jarvis, 2004) :

- Le processus d' apprentissage des adultes est déclenché lorsque le monde intérieur d'une personne ne concorde pas avec son expérience extérieure.
- Cette disjonction entre l'expérience intérieure et l'expérience extérieure crée un besoin de passer à l'action pour obtenir une clarification de sens et de compréhension.
- L'insight est un facteur de motivation à mieux comprendre et à devenir plus conscient de soi, des autres et de son environnement.
- L'insight naît par l'expérience et cette dernière est fondamentale pour l'apprentissage des adultes.

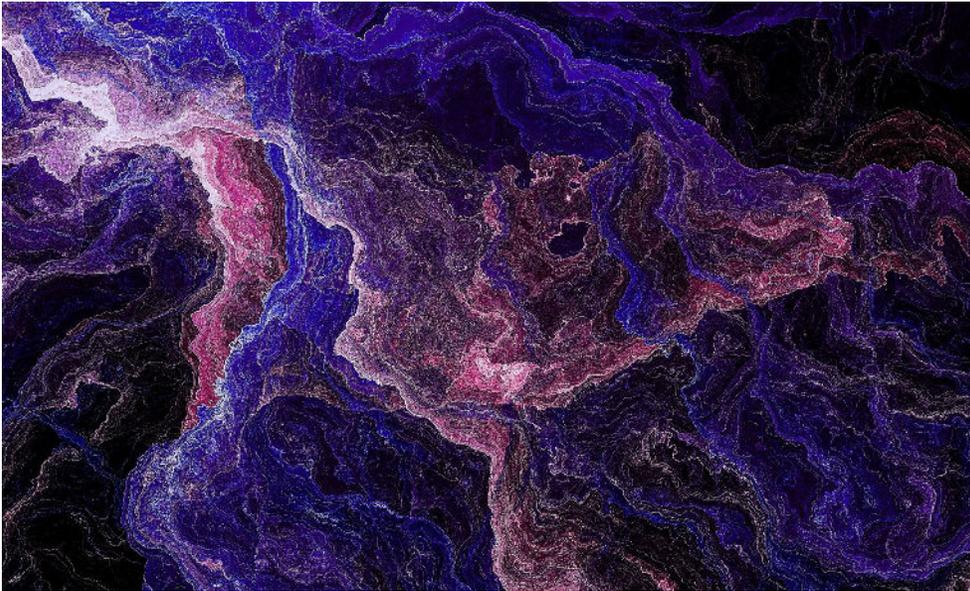
# Le coaching de dirigeants



## L'insight et l'apprentissage des adultes :

- C'est le **processus qui permet à la personne de construire ses propres expériences personnelles** à partir des situations rencontrées et d'en tirer des connaissances, des habiletés, des attitudes, des croyances, des valeurs et des émotions (*Jarvis, 2004, dans Ménard, 2013*)
- On retrouve **l'insight dans l'apprentissage profond**; il permet de donner un sens profond aux expériences par des processus cognitif et émotionnel (Gick et Lockhart, 1996; Jarvis, 2004)

# Grant, A.M. (2019). Solution-focused coaching: The basics for advanced practitioners. *The Coaching Psychologist*, Vol. 15, No. 2, pp. 44-53



Le coaching consiste à aider une personne, une équipe ou une organisation à atteindre ses objectifs

Dans une certaine mesure, toutes les formes de coaching, peu important leur cadre théorique, est axé sur les solutions

Toutefois, la spécificité du titre *Coaching axé sur les solutions* évoque des présupposés philosophiques qui distinguent ce type de coaching des autres types de coaching



# **Grant, A.M. (2019). Solution-focused coaching: The basics for advanced practitioners. The Coaching Psychologist, Vol. 15, No. 2, pp. 44-53**

Les présupposés au cœur du coaching axé sur les solutions :

1. Les problèmes d'un client ne sont pas signe d'une pathologie, mais d'un répertoire limité de comportements
2. Le but est de construire les solutions avec le client plutôt que de comprendre l'étiologie du problème
3. Un changement positif surviendra invariablement; le client s'engagera dans des activités de changement
4. Le changement peut survenir très rapidement
5. Chaque client est unique et nécessite des interventions stratégiques à ses besoins plutôt qu'une recette
6. Le présent est le moment où le futur commence

# Grant, A.M. (2019). Solution-focused coaching: The basics for advanced practitioners. *The Coaching Psychologist*, Vol. 15, No. 2, pp. 44-53

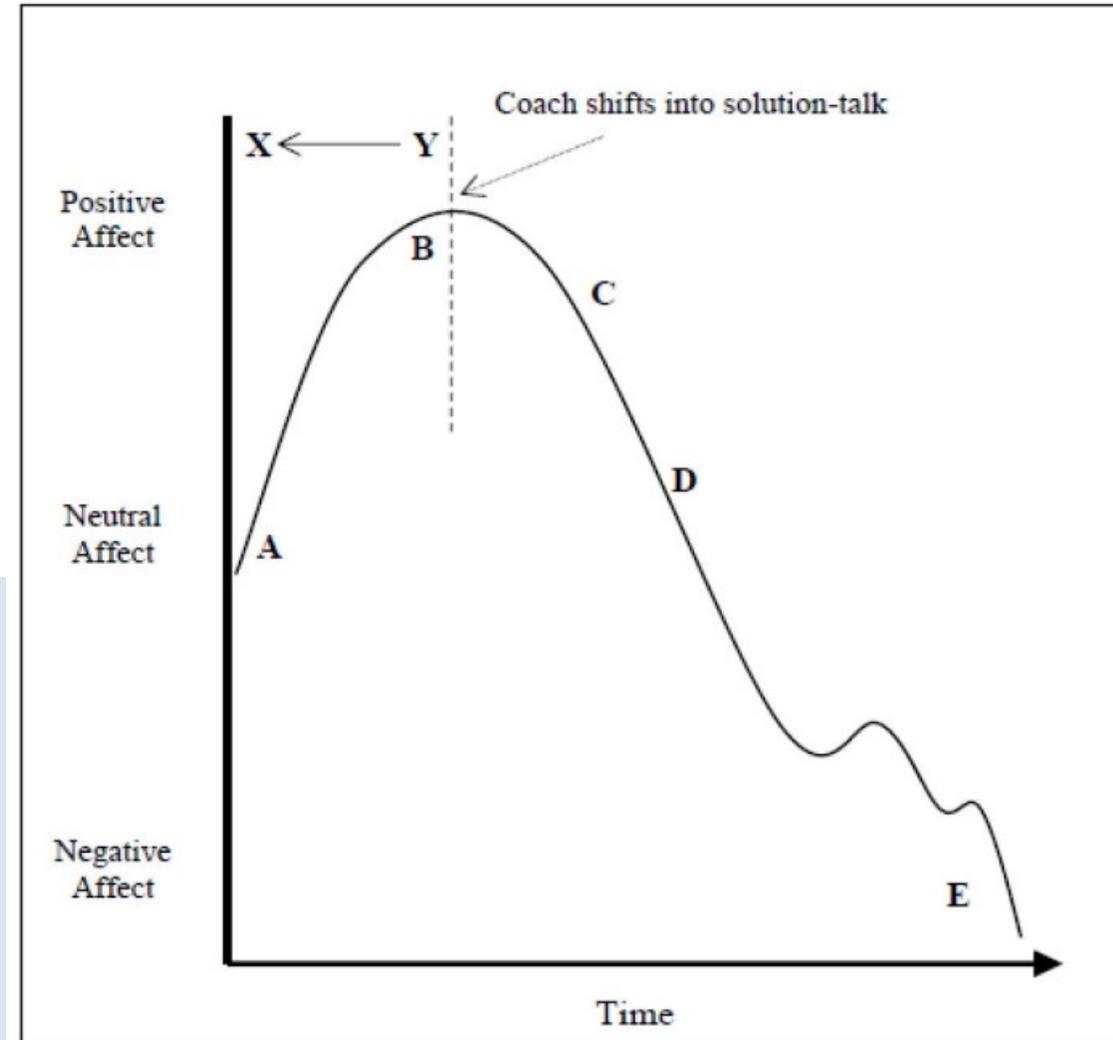
Les courants philosophiques qui sous-tendent le coaching axé sur les solutions

- Le postmodernisme : il n'y a pas de vérité objective

La vague cathartique :

- Il s'agit de la saturation du problème qui engendre moins de clarté, confusion, un sentiment de dépassement

Figure 1: The cathartic wave



# **Hick, R. & McCracken, J. (2010). Solution-Focused Coaching. PEJ.**

Les présupposés du coaching efficace,

1. Il n'est pas nécessaire d'avoir une bonne compréhension du problème pour trouver une solution
2. Le regard tourné vers l'avenir est mieux pour des résultats que de discuter du passé
3. Le changement efficace est plus possible par de petites étapes que par de grandes étapes

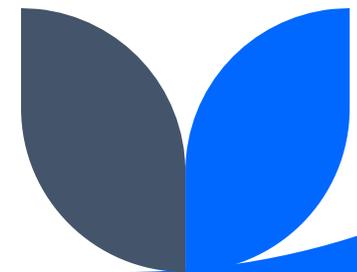
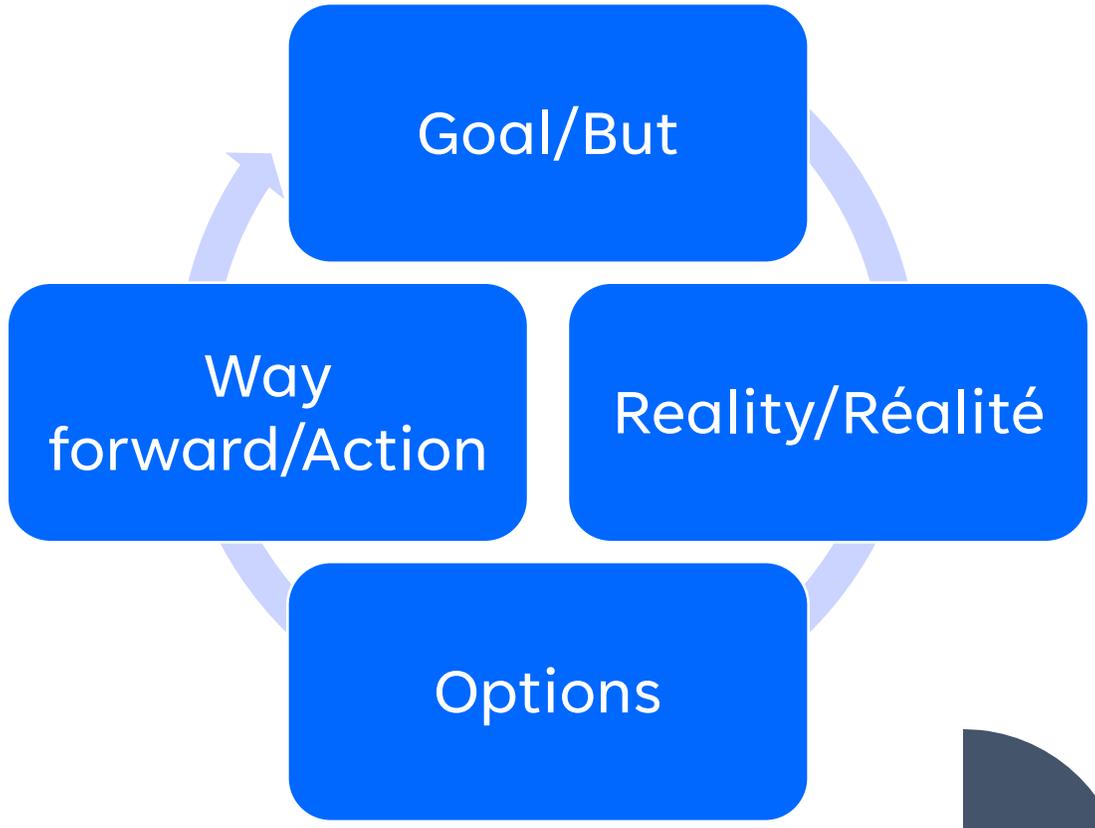
Le rôle du coach est de :

1. Identifier avec le client l'objectif à atteindre
2. Découvrir les forces et les habiletés du client pour arriver à ses fins
3. Commencer par de petites étapes

Les 3 étapes du coaching axé sur les solutions

1. Identifier les résultats souhaités
2. Bâtir sur les forces et les capacités actuelles
3. Obtenir l'engagement du client pour la réalisation de petites étapes

# Modèle de coaching GROW (Whitmore)



## **BUT/Goal**

- Sur quoi aimeriez-vous travailler?
- Que souhaitez-vous avoir après avoir répondu à cet ensemble de questions (par exemple, une première étape / stratégie / solution)?
- Quel est votre objectif lié à cette question?
- Quand allez-vous l'atteindre?
- Quels sont les avantages pour vous d'atteindre cet objectif?
- Qui d'autre en bénéficiera et de quelle façon?
- Que sera-t-il si vous atteignez votre objectif?
- Que verrez-vous/entendrez-vous/sentirez-vous?

## **Modèle GROW de Sir John Whitmore**

### **REALITÉ/Reality**

Quelles mesures avez-vous prises jusqu'à présent?

Qu'est-ce qui vous fait avancer vers votre objectif?

Qu'est-ce qui vous gêne?

### **OPTIONS/Options**

Quels types d'options avez-vous pour atteindre votre objectif?

Que pourriez-vous faire d'autre?

Quels sont les principaux avantages et inconvénients de chaque option?

### **ACTIONS/Way forward**

Sur quelles options choisirez-vous d'agir?

Quand allez-vous commencer chaque action?

Dans quelle mesure êtes-vous déterminé, sur une échelle de 1 à 10, à prendre chacune de ces mesures?

S'il ne s'agit pas d'un 10, qu'en ferait-il un 10?

Que vous engagerez-vous à faire?  
(Remarque : C'est aussi une option de ne rien faire et d'examiner à une date ultérieure.)

# Démonstration : coaching dans l'action

# Exercice : à vous d'essayer

En triade, vous appliquerez le modèle de coaching.

Rôles	Tâches
Coach	Accompagner le, la coaché en utilisant le modèle GROW
Coaché	Présenter un sujet (dilemma, défi) à votre coach
Observateur	Gérer le temps, observer les étapes de coaching et animer la période de rétroaction

Déroulement et durée :

- 20 minutes pour les étapes 1 et 2
- 10 minutes pour les étapes 3 et 4

1. Établir les rôles
2. Démarrage et réalisation du coaching
3. Retour sur le coaching
4. Top 3 apprentissages/questions en lien avec l'exercice

# Conclusion

Veillez communiquer avec l'ADFO  
pour la prochaine cohort de formation  
de coachs-pairs

Vous avez des questions, n'hésitez pas  
à communiquer avec Sophie Ménard,  
[smenar2@uottawa.ca](mailto:smenar2@uottawa.ca), 613.276.3373