

# Le bulletin du

# GRIDE

De la théorie à la pratique

## Dispositif de coaching de directions d'établissement en insertion professionnelle

**Nancy Lauzon**, professeure, Université de Sherbrooke

**Alain Huot**, professeur, Université du Québec à Trois-Rivières

### Défis et enjeux

Plusieurs commissions scolaires ont mis en place des dispositifs pour favoriser l'insertion professionnelle de nouvelles directions d'établissement. Ces initiatives cherchent à répondre aux besoins des nouvelles directions dans l'exercice d'une fonction pour laquelle plusieurs ont reçu peu ou pas de formation préparatoire. Pensons ici aux connaissances associées à la supervision du personnel, à l'interprétation des conventions collectives et à l'animation d'équipes. De plus, devant la difficulté à recruter des candidats pour occuper cette fonction, certaines commissions scolaires n'ont d'autre choix que d'engager des enseignants peu expérimentés. Un défi de taille se pose donc non seulement aux nouvelles directions, mais aussi aux supérieurs hiérarchiques et à certains cadres de la commission scolaire responsables des activités d'insertion professionnelle.

La fonction de direction exige de transférer des compétences acquises précédemment, mais surtout d'en développer de nouvelles. Un tel virage, conjugué aux pressions du milieu à requérir des directions une gestion redevable eu égard à la réussite des élèves, a incité des milieux scolaires à mettre en place un dispositif ayant pour but le « transfert des acquis d'expérience » sur une base interpersonnelle<sup>1</sup>. Le dispositif, désigné ici par les termes « coaching exécutif », est considéré comme un processus personnalisé qui vise à contribuer au développement personnel et professionnel d'une nouvelle direction en utilisant certaines situations vécues dans l'exercice de sa fonction et en s'inspirant de l'expérience de son accompagnateur, afin de transférer de nouveaux savoirs.

### Ce que nous dit la recherche...

Une recension récente des écrits sur les retombées possibles du coaching exécutif<sup>2</sup> suggère de les envisager selon trois catégories : a) développement personnel du coaché (gestion du stress et du temps); b) relations interpersonnelles (capacités de communication, consolidation d'équipe); c) performance.

Des écrits portent également sur des facteurs susceptibles d'influencer le succès de ce dispositif. Ils indiquent que des facteurs associés au coach, au coaché, à la relation que ces derniers établissent ou encore au dispositif pourraient avoir une incidence sur les retombées du coaching exécutif<sup>3</sup>. Les facteurs associés au **coach** sont, par exemple, ses motivations à jouer ce rôle ainsi que sa capacité à poser des questions et à écouter de façon active, à vulgariser ses savoirs, à offrir une rétroaction formative ou encore à opter pour une démarche incitant à l'analyse réflexive.

Parmi les facteurs reliés **au coaché**, mentionnons sa motivation à apprendre, sa capacité et sa volonté à s'approprier de nouvelles façons de faire, à les intégrer et à les réinvestir dans ses pratiques, son ouverture à la rétroaction et sa capacité d'introspection. Pour ce qui est des facteurs associés à **la relation coach-coaché**, des écrits mentionnent une vision partagée quant aux valeurs, aux normes de travail et aux démarches pour résoudre des situations conflictuelles ou problématiques, une lecture et une compréhension communes de l'information et des événements ainsi qu'un cheminement de carrière semblable.

Les écrits soulignent également que la confiance est un facteur clé de la relation coach-coaché. La confiance se manifeste entre autres par la bienveillance du coach et sa capacité à respecter ses engagements relatifs au coaching. Le temps dont disposent les acteurs et un environnement approprié pour tenir les rencontres de coaching pourraient aussi avoir de l'influence. Quant aux facteurs se rapportant au **dispositif de coaching**, ils concernent notamment certaines responsabilités déléguées au coach. Par exemple, il revient à ce dernier de voir à ce que les objectifs, les cibles et les indicateurs de la démarche soient suffisamment clairs pour lui permettre de suivre et d'évaluer les progrès accomplis avec le coaché. Le coach propose un calendrier annuel de rencontres en plus de planifier et de structurer chaque séance (ordre du jour, sujets abordés, suivis, etc.).

## Quelques questions

Des recherches (Lauzon, 2015<sup>4</sup>; Lauzon et al., 2014) et des travaux que nous menons en partenariat avec des commissions scolaires appuient les résultats présentés précédemment en mettant en lumière l'importance des facteurs liés au dispositif lui-même. Cela nous incite à proposer des questions pouvant orienter l'analyse d'un dispositif de coaching exécutif<sup>5</sup>. Certaines d'entre elles s'adressent aux gestionnaires qui doivent mettre en place un dispositif de coaching, alors que d'autres peuvent permettre au coach et au coaché de clarifier des éléments associés à leur relation.

### Autres dispositifs et pratiques de gestion de la commission scolaire

- Quels sont les liens entre le dispositif de coaching et les autres dispositifs d'insertion professionnelle en place à la commission scolaire?
- Comment distingue-t-on les activités relevant des supérieurs immédiats des nouvelles directions de celles attendues des coaches?

### Objectifs du dispositif de coaching

- Quelles sont les attentes de la commission scolaire relativement au coaching?
- Comment sont-elles définies, communiquées et comprises?

### Personnes invitées à jouer le rôle de coach, mécanisme de pairage et responsabilités du coach

- Comment les critères de sélection des coaches sont-ils déterminés? Jusqu'à quel point sont-ils alignés avec les attentes énoncées?
- Quelle est la procédure de recrutement, de sélection et d'assignation des coaches?
- Comment s'assure-t-on de la confidentialité des informations issues des activités de coaching entre les coaches, les supérieurs immédiats des coachés et les autres cadres de l'administration centrale?

### Soutien et reconnaissance offerts aux coaches

- Qu'en est-il du soutien offert par la commission scolaire aux coaches : est-il perçu comme réel? Connu? Pertinent?
- Quel type de reconnaissance la commission scolaire offre-t-elle aux coaches? Ces derniers l'apprécient-ils?

### Suivi et évaluation des retombées du coaching

- Existe-t-il des mécanismes pour évaluer les retombées du coaching ainsi que la démarche et des interventions faites par les coaches? Et, si oui, quels sont-ils ?
- Quel retour est fait avec les coaches relativement à leur satisfaction et à leur motivation à jouer ce rôle et aux difficultés rencontrées?
- Quel retour est fait avec les coachés relativement à leur satisfaction et aux difficultés rencontrées ?

### Sous la direction de...

**Caterina Mamprin**, Candidate au doctorat, Université de Montréal

**Nicole Guionie**, Candidate au doctorat, Université de Montréal

**Louise Clément**, professeure, Université Laval

## Références

1. À partir des écrits de Bouteiller, D. (2019). Évaluer les pratiques d'accompagnement à l'apprentissage. Dans Cossette M. L'analytique ressources humaines : mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain, 167 - 196. Montréal : Éditions JFD.
2. Athanasopoulou, A. et Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29, 70-88. Repéré au [https://www.researchgate.net/publication/322240410\\_A\\_systematic\\_review\\_of\\_executive\\_coaching\\_outcomes\\_Is\\_it\\_the\\_journey\\_or\\_the\\_destination\\_that\\_matters\\_the\\_most](https://www.researchgate.net/publication/322240410_A_systematic_review_of_executive_coaching_outcomes_Is_it_the_journey_or_the_destination_that_matters_the_most)
3. Lauzon, N., Roussel, J. F. et Solar, C. (2014). Pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs : mise en œuvre et caractéristiques au sein de trois secteurs d'activité du Québec. Projet financé dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée de la Commission des partenaires du marché et par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.
4. Lauzon, N. (2015). Coaching new school principals during their professional integration: exploring opportunities for improvement. *Journal of Education and Human Development*, 4 (1), 147-158.
5. Vu leur pertinence, nous nous inspirons également de certains indicateurs de performance suggérés pour évaluer l'efficacité et l'efficience d'un processus de transfert des acquis d'expérience basé sur des relations interpersonnelles (TAE) (Bouteiller, 2019).