

## Les barrières au coaching dans les organisations



*Martine Lemonde*

*Présidente-directrice générale  
C.O. organisationnelle, CRIA*

**Comme on se plaît à le dire chez Coaching de Gestion :**  
**« Tout le monde peut bénéficier du coaching, mais tout le monde n'est pas prêt pour le coaching. »**  
**Le même principe s'applique pour les organisations.**

La plus grande organisation européenne en développement des ressources humaines, *Chartered of Personnel and Development (CIPD)*, a réalisé une recherche qui a permis d'identifier 7 barrières principales au coaching. Plus ces barrières sont présentes dans une organisation, plus il s'avère difficile d'y intégrer un programme de coaching :

### **1 La culture organisationnelle.**

Elle représente la barrière la plus importante. Un programme de coaching pourra vivre et assurer un retour sur investissement que si les hauts dirigeants et les gestionnaires croient fondamentalement que le succès et la performance de l'organisation passent par le développement et l'engagement de leurs collaborateurs. Une culture fondée sur les directives et la peur des représailles est à l'opposé de ce qui est essentiel à l'implantation du coaching. Les ressources allouées à la formation et au développement, les politiques de rémunération et la façon dont les promotions sont accordées sont souvent des indicateurs de l'état de la culture par rapport à la réussite possible d'un programme de coaching.

**2 La non-reconnaissance de la valeur du coaching.** Il semble qu'un certain nombre de hauts dirigeants connaissent encore mal le coaching ou alors ils ne comprennent pas bien comment celui-ci peut contribuer au développement et à la productivité de leur organisation. Incapables de voir les bénéfices réels, ils n'ap-



puient pas ou n'encouragent pas les activités de coaching dans leurs équipes de travail.

**3 Le coaching perçu comme étant non prioritaire pour l'organisation.** Cette mauvaise connaissance des bénéfices du coaching porte les dirigeants à voir le coaching comme un outil de travail pour les gestionnaires ou comme une activité de développement individuelle et non comme un puissant levier de changement organisationnel.

**4 La résistance des collaborateurs relativement à l'utilisation du coaching.** L'ensemble des comportements présentés dans les

paragraphe précédents auront un impact sur la promotion du coaching par la direction et, par le fait même, sur le désir de participer des collaborateurs. Dans certaines organisations, le coaching est perçu comme étant utile aux individus moins performants. L'utilisation des services de coaching par les gestionnaires et les membres de la direction rassure sur le fait que le coaching est utile à l'ensemble de l'organisation.

**5 Le manque d'expérience en gestion d'un programme de coaching.** Le programme de coaching doit être géré et administré par au moins une personne puisqu'il doit être basé sur une approche ou sur un modèle de coaching unique. Cette personne doit donc posséder les connaissances nécessaires à la gestion d'un tel

Suite à la page 2 ►►►

## Les barrières au coaching dans les organisations

Suite de la page 1 ►►►

programme puisqu'elle sera responsable de recruter les coachs et d'assurer le bon déroulement des activités du programme.

**6 Le manque de ressources financières.** L'organisation doit prévoir un budget suffisant à l'embauche de ressources expérimentées.

**7 La perception des gestionnaires à l'égard du temps à consacrer au coaching de leurs collaborateurs.** Les gestionnaires voient souvent le coaching comme étant une tâche sup-

plémentaire. Pourtant, coacher ses collaborateurs doit être une façon « d'être » gestionnaire et non un acte de gestion. L'organisation doit toutefois reconnaître qu'il faudra prévoir du temps pour l'apprentissage de son rôle de coach par le gestionnaire. Elle doit donc démontrer une ouverture en ce sens.

Soyez attentif à la présence de ces barrières si vous souhaitez intégrer un programme de coaching dans une organisation puisqu'elles seront toujours plus ou moins présentes. Vous aurez alors une idée plus claire des étapes préalables à la mise en place.

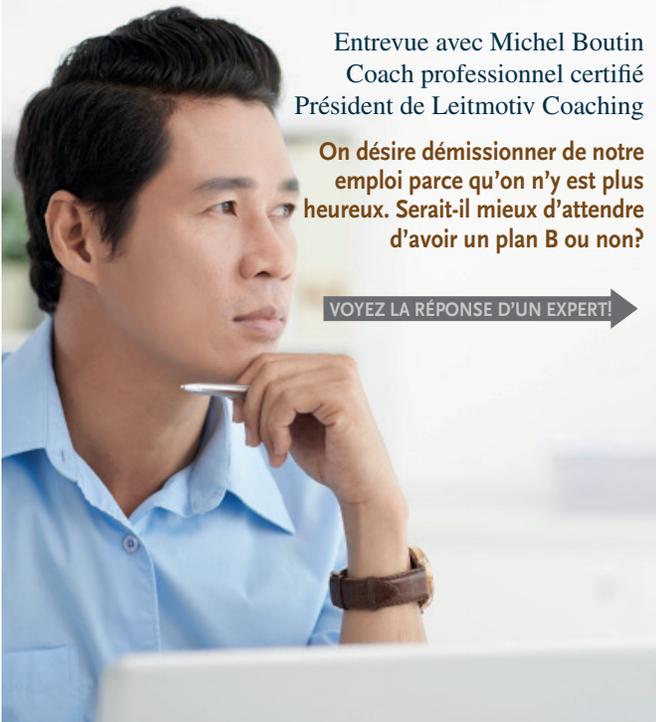
# Rendez-vous à ne pas manquer!

C'est sous le thème « **Co-créaliser des résultats avec cohérence et synchronicité** » que se tiendra le prochain congrès annuel d'ICF Québec les 20 et 21 octobre 2016. Réservez votre place!

Une invitation pour les coachs du Québec et d'ailleurs, ainsi que pour les professionnels et les gestionnaires qui s'intéressent au coaching.



## Démissionner, avec ou sans plan B



Entrevue avec Michel Boutin  
Coach professionnel certifié  
Président de Leitmotiv Coaching

**On désire démissionner de notre emploi parce qu'on n'y est plus heureux. Serait-il mieux d'attendre d'avoir un plan B ou non?**

VOYEZ LA RÉPONSE D'UN EXPERT! →

## Séances d'information

**GATINEAU : 30 août et 26 octobre**

**QUÉBEC : 1<sup>er</sup> septembre**

**Le coaching vous intéresse?** Voici une occasion d'en apprendre un peu plus sur nos programmes et nos services de coaching, de faire connaissance avec des membres de l'équipe de Coaching de Gestion et de rencontrer des gens qui partagent les mêmes centres d'intérêt que vous!

Parlez-en autour de vous et amenez vos collègues et amis!

Un menu riche en coaching vous attend!

**Réservez tôt pour garantir votre place >**

## Coup d'œil sur nos activités et nos formations en coaching!

Que vous souhaitiez devenir coach professionnel, améliorer vos pratiques de gestion ou développer votre leadership, nous vous proposons une gamme de programmes et d'ateliers en coaching. **DÉCOUVREZ-LES!**

**NOUVEAU**

### FORMATION CONTINUE

Un tout nouveau programme de formation continue en coaching sera disponible dès l'automne 2016. Il s'agit d'une excellente nouvelle! Ce programme vient bonifier notre offre de formations et de services en coaching, qui profite déjà d'une renommée internationale.

Cette initiative permettra aux coachs professionnels certifiés de poursuivre le développement de leurs connaissances et de leurs habiletés en coaching et d'accumuler des unités d'éducation continue en coaching (CCE) en vue du renouvellement de leur certification (ACC, PCC, MCC).

Restez à l'affût!

*Chères lectrices et chers lecteurs,*

*Nous vous souhaitons une belle saison estivale,  
de magnifiques vacances et n'oubliez pas de  
faire le plein d'énergie afin de nous revenir  
en forme à l'automne!*



Téléphone : +1 514 735-9333 ou 888 764-3623  
Télécopieur : +1 514 735-9333  
Courriel : [info@coaching.qc.ca](mailto:info@coaching.qc.ca)  
Site Internet : [www.coaching.qc.ca](http://www.coaching.qc.ca)

Accessible gratuitement, Coach Efficace est un bulletin périodique publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching. © Les droits de reproduction sont réservés. ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : Juin 2016 (BAC et BNQ).  
Le genre masculin est utilisé sans discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

Éditeur :  
Coaching de gestion inc.

Gestion :  
Michèle Ferland  
([info@coaching.qc.ca](mailto:info@coaching.qc.ca))

Rédactrice :  
Germaine Lalonde  
([glalonde@coaching.qc.ca](mailto:glalonde@coaching.qc.ca))

Révision linguistique :  
Émilie Maheux