

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

en association avec

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉTUDE DES RELATIONS ENTRE LES STRATÉGIES D'INTERVENTION
DES COACHS ET LES TYPES D'INSIGHT DANS LE COACHING DE
DIRIGEANTS

TRAVAIL PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DOCTORAT EN ÉDUCATION

PAR

SOPHIE MÉNARD

OCTOBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Remerciements

Cette thèse serait inachevée si elle omettait de rendre hommage à ceux qui m'ont soutenu tout au long de sa réalisation. Je désire remercier chaleureusement mon comité de direction de thèse, Jacques Chevrier et Francine d'Ortun pour leurs rétroactions judicieuses et essentielles tout au long de mon travail. J'ai profité de l'accompagnement de chercheurs chevronnés et de spécialistes - des andragogues - de l'apprentissage des adultes hors pairs. Je les remercie très sincèrement des conseils qu'ils m'ont prodigués et du précieux rôle qu'ils ont joué dans mon apprentissage.

Je tiens à remercier mon conjoint Marc pour les nombreuses heures passées à m'écouter et à réviser mes textes. Nous avons consacré un temps incalculable aux remue-méninges en vue d'une gestion quasi équilibrée de notre contexte familial et de nos horaires de travail dans le cadre de ma thèse. Je suis tout à fait consciente du soutien qu'il a manifesté tout au long de cette entreprise. Je tiens également à remercier mes deux amours Samuel et Raphaël pour la patience et la compréhension dont ils ont fait preuve lors de mes nombreuses absences. J'espère avoir été pour vous un exemple de persévérance. Je souhaite sincèrement vous avoir transmis le goût d'apprendre et la confiance nécessaire pour faire face aux incertitudes inhérentes à l'apprentissage. Comme je le dis souvent, je vous porte et je vous porterai toujours dans mon cœur. Je veux également remercier mes sœurs Céline, Ginette et Lynda, ainsi que mes parents, Aline et Réjean, pour leurs encouragements et leur foi inébranlable en mes capacités. Vous n'avez peut-être pas toujours compris pourquoi j'avais entrepris ce processus, mais vous avez toujours respecté mon choix et m'avez soutenu tout au long de la réalisation de ce projet.

Je tiens également à remercier tous mes amis et collègues qui m'ont encouragée et m'ont si souvent écoutée. Vous avez joué un rôle clé en m'aidant à maintenir le cap et à poursuivre avec détermination ce périple vers le doctorat.

Cette thèse n'aurait jamais vu le jour sans le concours des coachs de dirigeants et de leur client qui ont généreusement accepté de participer à cette recherche. Je les prie d'accepter ma plus sincère reconnaissance. Le temps que nous avons passé ensemble a été pour moi un privilège. J'ai tellement appris de vous.

Le recrutement a représenté une phase clé de cette recherche et je tiens à remercier les organisations qui m'ont aidée à trouver des coachs : Le Réseau des coachs de l'Outaouais, École coaching de gestion. Je remercie également tous ceux qui ont appuyé ma recherche et qui ont transmis mes coordonnées aux coachs de leur réseau.

Finalement, je remercie tous ces coachs qui souhaitaient participer à cette recherche, mais qui n'ont pas été sélectionnés. Mais cela ne diminue aucunement vos capacités à titre de coachs de dirigeants.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABBRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES.....	xiv
Résumé.....	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I LA PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Les besoins de formation des dirigeants	5
1.2 L'accompagnement et ses formes	8
1.2.1 Le coaching.....	9
1.2.2 La psychologie clinique (thérapie).....	9
1.2.3 Le mentorat	11
1.2.4 La consultation.....	12
1.2.5 La formation.....	13
1.2.6 Synthèse des formes d'accompagnement	13
1.3 La pratique du coaching.....	17
1.3.1 L'origine du coaching	18
1.3.2 La définition du coaching	20
1.3.3 Les types de coaching	21
1.4 La pratique du coaching de dirigeants	25
1.4.1 Les compétences d'un coach de dirigeants	26
1.4.2 Les buts et résultats du coaching de dirigeants.....	28
1.4.3 Le processus du coaching de dirigeants.....	28

1.4.4 Les facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants	30
1.5 L'importance de l'insight dans le coaching de dirigeants.....	34
1.6 Les interventions qui suscitent l'insight.....	38
1.7 Les événements significatifs comme moyen d'étudier l'insight et les interventions des coachs de dirigeants	40
1.8 Le but et les questions de la recherche.....	43
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE.....	45
2.1. Le concept d'insight.....	45
2.1.1 L'origine du concept d'insight.....	45
2.1.2 Les définitions du concept d'insight	47
2.1.3 La description de l'insight.....	49
2.1.4 Les fonctions de l'insight.....	51
2.2 Le processus d'apprentissage et insights.....	51
2.2.1 L'insight et l'apprentissage adulte	52
2.2.2 L'insight, la conscience et la conscience de soi.....	55
2.3 Les types d'insight	57
2.3.1 Les types d'insight selon Anderson et Anderson.....	58
2.3.2 Les types d'insight selon Pascual-Leone et Greenberg	59
2.4 La façon de favoriser l'insight	71
2.4.1 Les facteurs qui favorisent l'insight.....	71
2.4.2 Les interventions qui favorisent l'insight.....	74
2.4.3 Les interventions dans l'approche expérientielle pour favoriser l'insight. 79	
2.4.4 Les interventions dans l'approche existentielle pour favoriser l'insight ...	80
2.4.5 Les interventions dans l'approche cognitive comportementale pour favoriser l'insight	81

2.4.6 Les interventions dans l'approche psychodynamique pour favoriser l'insight	82
2.5 Les stratégies d'intervention des coachs de dirigeants	83
2.6 La conclusion	91
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE	94
3.1 La stratégie de recherche.....	94
3.2 La description et choix des participants	97
3.2.1 La sélection des coachs de dirigeants	98
3.2.2 La sélection des clients	102
3.2.3 La taille de l'échantillon	104
3.3 La collecte et l'analyse de données	105
3.3.1 Le Questionnaire personnel simplifié (QPS)	107
3.3.2 Le questionnaire sur les aspects utiles du coaching (AUC).....	109
3.3.3 Le formulaire du client relatif au rappel de l'événement (FCRE)	110
3.3.4 La méthode Entretien de rappel structuré et bref (ERSB)	113
3.3.5 La Grille des types d'insight (GTI).....	117
3.3.7 La Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants (GAICD)	119
3.3.8 L'enregistrements audio.....	122
3.4 Le déroulement de la recherche	123
CHAPITRE IV RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	126
4.1 Le fonctionnement des dyades	127
4.2 Le déroulement des séances de coaching.....	128
4.2.1 L'étape un : les besoins du client	129
4.2.2 L'étape deux : le coaching proprement dit.....	133
4.2.3 L'étape trois : la convergence	138

4.2.4 L'étape quatre : le suivi de recherche à l'égard des besoins	138
4.3 L'insight	139
4.3.1 Les événements significatifs et la présence d'insight	139
4.3.2 Les événements significatifs avec plusieurs insights	141
4.3.3 Les effets et les impacts de l'insight selon les clients et les coachs.....	144
4.3.4 Les types d'insight selon les clients et leurs besoins	150
4.4 Les interventions des coachs et stratégies dans le cadre d'insight.....	156
4.4.1 Les interventions avant et pendant l'insight	157
4.4.2 Les interventions des coachs communes aux trois types d'insight.....	165
4.4.3 Les interventions des coachs et l'insight de type expérientiel	167
4.4.4 Les interventions des coachs et l'insight de type existentiel	171
4.4.5 Les interventions des coachs et l'insight de type cognitif comportemental	180
4.5 La synthèse des interventions des coachs qui favorisent différents types d'insight	189
CHAPITRE V Discussion des résultats	194
5.1 Le déroulement du coaching de dirigeants.....	195
5.1.1 L'étape 1 : la clarification des besoins du client.....	196
5.1.2 L'étape 2 : le coaching proprement dit	198
5.1.3 L'étape 3 : la convergence	199
5.1.4 L'étape 4 : le suivi.....	199
5.2 Les caractéristiques du coaching de dirigeants	199
5.3 L'étude de l'insight	201
5.3.1 Les événements significatifs comme moyen d'étude de l'insight	202
5.3.2 Les effets et les impacts de l'insight	202
5.3.3. La progression des types d'insight et l'apprentissage transformationnel	205

5.4 Les stratégies d'intervention des coachs de dirigeants en relation avec les types d'insights	210
5.4.1 Les stratégies d'intervention communes aux trois types d'insights.....	211
5.4.2 Les stratégies d'intervention relatives aux insights de type expérientiel.	214
5.4.3 Les stratégies d'intervention relatives aux insights de type existentiel ...	218
5.4.4 Les stratégies d'intervention relatives aux insights de type cognitif comportemental.....	223
CONCLUSION	225
APPENDICE A QUESTIONNAIRE DE SONDAGE POUR LES COACHS	231
APPENDICE B FORMULAIRE SUR LES ASPECTS UTILES DU COACHING (AUC).....	234
APPENDICE C QUESTIONNAIRE PERSONNEL SIMPLIFIÉ (QPS).....	236
APPENDICE D FORMULAIRE DU CLIENT RELATIF AU RAPPEL DE L'ÉVÉNEMENT (FCRE).....	239
APPENDICE E FORMULAIRE DU COACH RELATIF AU RAPPEL DE L'ÉVÈMENT (FKRE).....	241
APPENDICE F FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU CLIENT	254
APPENDICE G FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU COACH	257
APPENDICE H Grille des types d'insight (GTI).....	260
APPENDICE I GRILLE D'ANALYSE DES INTERVENTIONS DES COACHS DE DIRIGEANTS (GAICD)	266
APPENDICE J DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES DES COACHS.....	291
APPENDICE K DONNÉES RELATIVES AU QPS	294
APPENDICE L DONNÉES RELATIVES À LA DURÉE DES SÉANCES DE COACHING ET DES ENTRETIENS DE RAPPEL.....	297
APPENDICE M DONNÉES RELATIVES AUX AUC, FKRE ET FCRE EN CONTEXTE DES ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	299
APPENDICE N POINT DE VUE DES CLIENTS ET DES COACHS RELATIVEMENT AUX ÉVÉNEMENTS SIGNITIFICATFS	315

APPENDICE O EXTRAITS DE DIALOGUE RELATIVEMENT À L'INSIGHT	318
APPENDICE P POINT DE VUE DES COACHS SUR LES EFFETS DE L'INSIGHT PENDANT LA SÉANCE DE COACHING	325
APPENDICE Q LES EFFETS DE L'INSIGHT SUR LE CLIENT DU POINT DE VUE DU COACH.....	327
APPENDICE R L'IMPACT DE L'INSIGHT SELON LES POINTS DE VUE DES COACHS ET DES CLIENTS.....	330
APPENDICE S APPROCHES EN COACHING	336
APPENDICE T STRATÉGIES DÉTAILLÉES DES INTERVENTIONS DES COACHS POUR CHACUN DES INSIGHTS	340
APPENDICE U STRATÉGIES D'INTERVENTION RELATIVES AUX INSIGHTS DE TYPE EXPÉRIENTIEL, EXISTENTIEL ET COGNITIF COMPORTEMENTAL	366
RÉFÉRENCES.....	381

LISTE DES FIGURES

1.1 Une pluralité de formes d'accompagnement et de passages (Synthèse de l'auteur d'après l'ouvrage de Paul, 2004.)	15
2.1 L'insight en relation avec la conscience de soi.....	56
2.2 Identification des types d'insight adaptée par la chercheuse de Pascual-Leone et Greenberg (2007).	60
2.3 Types et dimensions de l'insight adaptés par la chercheuse du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007, p.37).	62
5.1 Séquence des stratégies d'intervention pour l'insight de type expérientiel	216
5.2 Approche 1 : Éloignement du problème	219
5.3 Approche 2 : Présentation d'une nouvelle perspective de la situation qui pose un problème au client.....	220
5.4 L'approche 3 : L'approfondissement de la compréhension d'un comportement ou de valeurs personnelles dans une ou plusieurs situations.....	221
5.5 La précision d'un thème.....	223

LISTE DES TABLEAUX

1.1 Les distinctions entre les formes d'accompagnement	14
1.2 Les types de coaching	25
1.3 Facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants (Bush, 2004, p.90-91).....	31
1.4 Facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants dégagés de la recension des écrits	33
2.1 Synthèse des indicateurs des différents types d'insight du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007)	69
2.2 Différences entre l'émergence d'insight dans deux approches thérapeutiques et les interventions notées pour chacune d'elles (Elliott et al., 1994, p.460).....	82
2.3 Interventions en vue de Développer des compétences.....	85
2.4 Interventions en vue de faire verbaliser sur l'efficacité des comportements	86
2.5 Intervention en vue d'établir le lien avec le stress	87
2.6 Interventions en vue d'établir un lien à l'histoire du client	88
2.7 Intervention en vue de construire des liens avec un thème.....	88
2.8 Interventions génériques en vue de communiquer une information ou de faire verbaliser en coaching de dirigeants	90
2.9 Méta interventions en vue d'établir et gérer le processus de coaching de dirigeants	91
3.1 Données démographiques des clients	103
3.2 Instruments et techniques de collecte de données.....	106
3.3 Questions ouvertes du FCRE	111
3.4 Séquence d'administration des instruments de collecte et de l'analyse des données	123
4.1 Nombre et durée des séances de coaching par dyade	127
4.2 Résumé des approches des coachs observées dans la présente étude	134
4.3 Caractéristiques générales selon les coachs de leur approche en coaching	136

4.4 Nombre et types d'insight	140
4.5 Événements significatifs avec double insight.	142
4.6 Les effets de l'insight observés par les coachs pendant les séances de coaching et après l'insight.....	146
4.7 Impacts possibles de l'insight pendant les séances de coaching selon des items choisis par les coachs	147
4.8 Impacts de l'insight exprimés par les clients dans le FCRE.....	149
4.9 Types de sujets/besoins avec lesquels les clients commencent leurs séances de coaching et types d'insights	153
4.10 Les stratégies d'intervention : fréquence d'utilisation et répartition en fonction du type d'insight et du type d'intervention	157
4.11 Stratégies d'intervention qui ont suscité un insight de type expérientiel selon les coachs.....	169
4.12 Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type expérientiel selon les clients	170
4.13 Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type existentiel selon les coachs.....	176
4.14 Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type existentiel selon les clients	179
4.15 Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type cognitif comportemental selon les coachs.....	184
4.16 Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type cognitif comportemental selon les clients	186
4.17 Synthèse des interventions qui favorisent les différents types d'insight.....	190
5.1 Comparaison des besoins des cadres dans la présente étude et les compétences en leadership les plus souvent citées dans la littérature.....	197
5.2 Mise en parallèle entre les stratégies d'intervention de la présente étude et celles mentionnées dans Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight expérientiel..	217
5.3 Mise en parallèle entre les stratégies d'intervention observées dans la présente étude et celles proposées dans le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight de type existentiel.....	222

5.4 Mise en parallèle entre les stratégies d'intervention dans la présente étude et celles proposées pour l'insight de type cognitif comportemental dans le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) 224

LISTE DES ABBRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

AUC :	Questionnaire sur les aspects utiles du coaching
BSR :	Brief Structured Recall
CL :	Client
K :	Coach
CPA :	Comprehensive Process Analysis
ERSB :	Entretien de rappel structuré bref
ES :	Événement significatif
FCRE :	Formulaire du client relatif au rappel de l'événement
FKRE :	Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement
GTI :	Grille des types d'insight
GAICD :	Grille d'analyse des interventions de coaches de dirigeants
N :	Insight
ICC :	Insight cognitif comportemental
IXT :	Insight existentiel
IXP :	Insight expérientiel
IPD :	Insight psychodynamique
IPR :	Interpersonal Process Recall
QPS :	Questionnaire personnel simplifié
S :	Séance

RÉSUMÉ

La présente thèse a pour but d'explorer les interventions des coachs de dirigeants associées à différents types d'insight. Les défis organisationnels sont de taille à l'ère de la mondialisation des marchés. Si, pour le succès de l'organisation, les employés jouent un rôle central dans l'exécution des opérations, les dirigeants jouent de leur côté un rôle déterminant dans l'orientation que prend l'organisation et ont plus que jamais besoin des compétences et de l'accompagnement de spécialistes de l'apprentissage et du développement pour maintenir et développer leurs capacités à diriger adéquatement. La pratique du coaching de dirigeants s'inscrit dans ce nouveau paradigme, propre au 21^e siècle, d'accompagnement et de développement du leadership des dirigeants. Les études associées à cette pratique démontrent que son efficacité pour favoriser le développement du leadership des dirigeants repose en grande partie sur l'émergence de l'insight (Kilburg, 2001, Goode, 2007). Quatre types d'insight sont étudiés : l'insight expérientiel, l'insight existentiel, l'insight cognitif comportemental et l'insight psychodynamique (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). La méthodologie utilisée s'inscrit dans une démarche de recherche qualitative et se fonde sur l'observation des insights et des interventions en coaching de dirigeants. En complémentarité, des entretiens semi-dirigés selon la méthode *Entretien de rappel structuré et bref (ERSB)* (Elliott et Shapiro, 1988) ont été réalisés auprès des sept coachs de dirigeants après chacune des séances de coaching au cours desquelles l'événement significatif identifié par le client comportait au moins un insight. La recherche a permis d'identifier 38 insights survenus au cours des 28 événements significatifs déterminés par les clients, de reconnaître la présence de trois des quatre types d'insight et d'identifier les interventions des coachs qui les ont favorisés. L'insight de type expérientiel est survenu à partir d'un retour sur un référentiel en dehors du coaching ou proposé par le coach pendant la séance de coaching. L'insight de type existentiel est survenu en présence d'interventions suscitant une réflexion sur les valeurs; et, l'insight de type cognitif comportemental a été observé en présence d'interventions qui soulignent des thèmes généraux et des croyances centrales du client. La détermination des types d'insight et des interventions des coachs a des retombées sur la pratique du coaching. En effet, mieux connaître la ou les interventions en amont à l'insight peut d'une part concourir à améliorer la pratique favorable à l'apprentissage par le client (apprenant adulte; dans cette thèse : des exécutifs) et d'autre part améliorer la pratique du coaching exécutif en général. Cette thèse présente les liens entre les diverses interventions et les types d'insight et se veut interdisciplinaire, puisqu'elle fait appel à des notions propres aux domaines de l'éducation, de la psychologie et de la gestion.

Mots clés : coaching de dirigeants / insight / apprentissage profond / interventions

INTRODUCTION

Les défis sont de taille pour les organisations à l'ère de la mondialisation. Pour maintenir la compétitivité des organisations, les spécialistes du développement des ressources humaines et de la formation en milieu organisationnel doivent constamment trouver des moyens pour motiver les employés à développer leurs compétences et à acquérir par eux-mêmes les connaissances nécessaires au soutien de leur organisation. Selon Marquardt et Berger (2003), la raison d'être du service du développement des ressources humaines et de la formation dans les organisations est d'accroître les capacités des gens à mener une vie productive, complète et accomplie au travail et dans leur vie privée. Selon Dirkx, Gilley et Gilley(2004), les spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines doivent proposer plus que de simples modules de formation miracle qui prétendent produire en un clin d'œil les compétences voulues. Nous sommes clairement à une époque où les spécialistes de la formation doivent être en mesure d'offrir à leurs clients internes leurs services de consultation en matière d'apprentissage et de développement, de proposer de nouvelles stratégies pour favoriser l'apprentissage et de créer des activités d'apprentissage variées pour réaliser les buts et les objectifs stratégiques de l'organisation (Brinkerhoff et Gill, 1994 dans Dirkx et al., 2004, p.42).

Si on convient que les employés sont au cœur de l'exécution des opérations d'une organisation, les dirigeants jouent toutefois un rôle fort important dans l'orientation organisationnelle et le développement de leurs capacités de direction dépend de plus en plus de l'accompagnement de spécialistes de l'apprentissage et du développement.

La pratique du coaching de dirigeants – un accompagnement expérientiel, confidentiel, non directif et adapté aux besoins de chaque client par l'utilisation d'une grande variété de méthodes et de techniques, en vue de favoriser une plus grande conscience de soi, pour développer des habiletés en leadership (Kilburg, 1996; Freas, 2000; Bacon, 2003;

Wales, 2003; Seamons, 2004; Bougae, 2005; Executive Coaching Forum, 2008; Stern, 2004) – s’inscrit dans ce nouveau paradigme d’accompagnement et de développement du leadership des dirigeants. Les études associées à cette pratique démontrent que son efficacité à l’égard du développement du leadership des dirigeants repose en grande partie sur l’émergence de l’insight (Kilburg, 1996; Goode, 2007). Quant à l’insight aux fins de la présente recherche se définit par un état conscient plutôt qu’inconscient, qui implique un sentiment de nouveauté, fondé sur un contenu expérientiel ou sur des associations relationnelles et qui établit un lien de causalité entre une situation, un comportement, une émotion ou une pensée. L’insight correspond au processus de transformation de l’état de conscience des clients au cours la pratique du coaching de dirigeant (Hill et al., 2007). Dans la présent étude, quatre types d’insight sont examinés : expérientiel, existentiel, cognitif comportemental et psychodynamique.

La présente thèse porte sur les interventions qu’utilisent les coachs de dirigeants pour favoriser chacun des types d’insight chez leurs clients.

Le premier chapitre porte sur l’importance d’étudier l’insight comme facteur d’efficacité dans l’apprentissage des clients dans le coaching de dirigeants. Le deuxième chapitre décrit les concepts associés à l’insight et les stratégies d’intervention qui favorisent l’insight. Le troisième chapitre présente la méthodologie ainsi que les instruments et leur séquence d’utilisation. Le quatrième chapitre offre une analyse de contenu des dialogues associés aux insights et aux interventions des coachs. Finalement, le cinquième chapitre renferme une discussion sur les types d’insights identifiés dans l’étude et les stratégies d’intervention observées pour l’ensemble et chacun des types d’insight.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

Le coaching en entreprise a pris son envol à la fin des années 80 et au cours des années 90 (Bougaë, 2005; Hudson, 1999). Les résultats d'une enquête par sondage menée par Foucher (1997) auprès de 105 responsables de la formation en entreprise au Québec démontrent qu'il se range parmi les cinq moyens de formation qui seront les plus utilisés à l'avenir.

L'évolution de cette pratique témoigne de son étonnante popularité auprès des dirigeants de nos entreprises. Le nombre de coaches en exercice aux États-Unis en 2002 était de 10,000 et il était prédit que ce nombre allait quintupler en 2007, passant à plus de 50 000 professionnels (Joo, 2005, Berglas, 2002). Si cette croissance se poursuit au même rythme, le pays devrait compter plus de 110 000 coaches en 2013. Pourtant, malgré la faveur dont il jouit, on parvient mal à expliquer les raisons de l'engouement pour le coaching de dirigeants, à déterminer les éléments qui rendent sa pratique si attrayante et à évaluer s'il s'agit d'un effet de mode ou d'une tendance là pour durer. Le défaut d'apporter des réponses satisfaisantes à ces questions freine la reconnaissance du coaching de dirigeants comme discipline à part entière et menace du même coup sa pérennité. Par conséquent, ces questions seront abordées dès le premier chapitre.

Le coaching de dirigeants, une pratique interdisciplinaire, s'inscrit, entre autres, dans le domaine de l'éducation. À cet égard, le *Rapport mondial sur l'apprentissage et l'éducation des adultes*, (UNESCO, 2010) constate qu'au 21^e siècle, les individus doivent constamment s'adapter en raison du rythme rapide et de la complexité des changements économiques, technologiques et culturels, surtout dans le contexte de la mondialisation. Il énonce :

La mondialisation signifie que les individus et les familles passent les frontières nationales en nombres élevés. Ces individus et ces familles, tout comme les communautés d'accueil, doivent apprendre de nouvelles manières de vivre ensemble en tenant compte des différences culturelles. Ces développements mettent en valeur non seulement l'importance de l'apprentissage en général, mais exigent aussi que les adultes continuent à acquérir davantage d'informations, à améliorer leurs compétences et à réexaminer leurs valeurs. (Unesco, 2010, p.12)

Puisqu'elles se composent essentiellement d'individus, les organisations, sans égard à leur nature, sont également tributaires des changements précités et doivent aussi faire en sorte que leurs membres profitent d'occasions de formation autre que technique tout au long de leur vie professionnelle. La notion de formation tout au long de la vie constitue par ailleurs l'un des objectifs consacrés par l'ONU à travers les diverses Conférences internationales sur l'éducation des adultes (CONFINTEA) organisées par l'UNESCO. À cet effet, le *Rapport du Comité mondial pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, publié en 2010, stipule que la première conclusion à laquelle sont parvenus les participants,

...c'est que la quasi-totalité des acteurs de l'éducation et de la formation dans le monde considère que le principal défi est d'ancrer la politique de l'éducation des adultes dans une politique de l'apprentissage tout au long de la vie qui embrasse la totalité du continuum qui va de l'alphabétisation de base à la formation professionnelle, au développement des ressources humaines et à la formation continue. Il s'agit de mettre en place un cadre qui permette de mieux articuler les différents types formel, non formel et informel d'éducation des adultes au sein d'un système cohérent. (Unesco, 2010, p 3)

Cette position de l'UNESCO à l'égard de l'inclusion de l'éducation des adultes dans une politique d'apprentissage tout au long de la vie oblige à enrichir une conception restrictive du terme formation et d'y inclure les formations de types non formel et informel. À cet égard, dans l'ouvrage intitulé *Articulation de l'éducation formelle et non formelle : implications pour la formation des enseignants*, Hamadache (1993) énonce quatre principes qui soutiennent l'émergence de l'éducation non formelle. Il y a tout d'abord le fait que l'école n'est plus considérée comme le seul lieu d'enseignement et ne peut donc prétendre assumer seule la fonction éducative de la société. De plus, l'éducation et l'apprentissage ne sont plus considérés comme synonyme de scolarité. Ensuite, ce sont les insuffisances et les inadéquations du système scolaire de type classique qui ont suscité cet intérêt grandissant pour des formes non scolaires d'apprentissage. Et enfin, les idées véhiculées par l'éducation permanente ont entraîné l'élargissement des conceptions en matière d'éducation. Pour Hamadache (1993), l'éducation non formelle est à la fois structurée et organisée, est destinée à un public-cible identifiable, dispose d'un ensemble spécifique d'objectifs d'éducation et, enfin, se déroule à l'extérieur du système éducatif établi. Toutes ces caractéristiques sont communes au coaching de dirigeants et c'est pourquoi on peut à juste titre revendiquer sa reconnaissance à part entière comme une pratique du domaine de l'éducation.

1.1 Les besoins de formation des dirigeants

Pour connaître les tendances actuelles et futures en matière de développement des dirigeants, Bolt, McGrath, et Dulworth (2005) ont consulté 101 grandes entreprises américaines. Ils rapportent que le développement des dirigeants a pour objectif de combler le manque de talent en matière de direction ou encore de rehausser le niveau de compétences des cadres supérieurs. Les changements démographiques de la main-d'oeuvre et les départs à la retraite des *baby-boomers* influent négativement sur l'ampleur du talent disponible pour la direction et sur lequel les organisations doivent

pouvoir compter pour fonctionner efficacement (Satter et Russ, 2007); le changement des stratégies organisationnelles, la concurrence féroce et la nécessité, à l'échelle de l'organisation, d'une culture axée sur la collaboration influencent le développement des dirigeants (Mazutis et Slawinski, 2008). Malgré la multiplicité des avenues offertes aux dirigeants, ceux-ci préfèrent souvent le coaching, et il y a lieu de penser que, tant que les exigences à l'endroit des dirigeants et cadres de nos entreprises seront à ce point élevées, ceux-ci continueront à recourir au coaching.

L'engouement pour le coaching résulte de l'importance et de la complexité croissantes des défis que doivent relever les dirigeants (Kilburg, 1996; Goode, 2007; Buratti, 2009). Au cours de leur carrière, 50 % d'entre eux échouent (Kilburg, 2002) en raison de leur incapacité à gérer les relations avec leurs employés et à travailler en partenariat ou en équipe, de leur incompréhension des attentes liées à leur rôle, ou de leur manque de flair politique (McCall, 2008). Selon une étude menée par le *Centre for Creative Leadership*, quatre thèmes récurrents expliquent pourquoi les dirigeants éprouvent des difficultés dans l'exécution de leurs fonctions et quittent parfois leur poste : les difficultés avec les relations interpersonnelles; l'incapacité à développer ou à diriger une équipe; l'incapacité à changer ou à s'adapter en période de transition et les difficultés à atteindre les objectifs d'affaires (Leslie et Velsor, 1996). Bolt et al. (2005) estiment que, outre la sélection du personnel, les processus, programmes et systèmes de développement du personnel en place peuvent permettre de renflouer rapidement les rangs de la direction organisationnelle. Le coaching de dirigeants représente l'un de ces moyens car il constitue une forme d'accompagnement dans l'action qui favorise l'apprentissage et le développement.

Les compétences en leadership nécessaires aux orientations des organisations peuvent être plus facilement maintenues par cette voie rapide quand il s'agit de réaliser une nouvelle stratégie d'affaires et de réussir dans un marché mondial. Selon Bolt et al. (2005), les dix thèmes les plus importants dans le développement des dirigeants sont :

1. le leadership; 2. la gestion du changement organisationnel; 3. la gestion du rendement humain; 4. l'exécution de stratégies; 5. le sens des affaires; 6. le développement des autres; 7. la gestion financière; 8. les habiletés générales en gestion; 9. les habiletés interpersonnelles; et 10. la mondialisation.

Les compétences relationnelles se rapportant à l'intelligence émotionnelle (Labruffe, 2005) – représentent les compétences en leadership les plus probantes pour l'efficacité des dirigeants (Goleman et al., 2002; Maccoby, 2001; Menkes, 2005; Heames et Hughes, 2004; Reeves, 2006; Kouzes et Posner, 2001; Marquardt, 2005). Pour Whitmore (2012), il s'agit de l'intelligence interpersonnelle. Celle-ci se définit par la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002). Pour Maccoby (2001) et Armstrong (2007), la prévoyance, la pensée systémique, la vision, la capacité à motiver et l'établissement de partenariats constituent les capacités les plus essentielles pour un dirigeant. Enfin, d'autres chercheurs affirment que la capacité à mobiliser au bon moment les ressources appropriées pour l'accomplissement de tâches avec et par les gens et à s'autoévaluer fait partie des compétences relationnelles d'un leadership efficace (Menkes, 2005; Armstrong et al., 2007).

La grande importance accordée aux compétences relationnelles pour décrire le leadership nécessaire à la direction d'une organisation et de toutes ses ressources découle d'un changement de paradigme de gestion. Selon Buratti (2009), le paradigme positiviste visait autrefois le maintien des modèles de gestion en place dans les organisations alors qu'au 21^e siècle, les défis concernent plutôt l'émergence d'un modèle de gestion qui reflète le paradigme constructiviste. Pour Buratti (2009), il ne s'agit donc plus d'adapter les humains aux systèmes afin de répondre aux changements et retrouver l'équilibre désiré, car nous sommes davantage à l'ère de la quête de sens et de la reconfiguration de la représentation que l'organisation se fait de l'humain au travail. L'accent porte sur le « Qui » et le « Pourquoi » et sur l'aspiration éthique,

l'inventivité, l'esprit d'initiative et la volonté de coopération. Les organisations du 21^e siècle n'ont plus besoin d'avoir une même chose en plus grande quantité, comme plus de diagnostics, plus de savoir, plus de techniques ou plus d'outils; elles ont besoin d'un accompagnement dans l'action en vue d'atteindre des résultats précis, conformes aux plans opérationnels et stratégiques (Buratti, 2009).

En bref, l'apprentissage nécessaire pour développer un leadership qui permette un bon rendement organisationnel requiert un accompagnement adapté au milieu de travail, personnalisé pour répondre aux besoins des dirigeants et propice à la réflexion. L'apprentissage constitue un processus actif et constructif; il repose sur l'établissement de liens entre de nouvelles informations et les connaissances antérieures; il requiert l'organisation constante des connaissances; il concerne autant les stratégies cognitives et métacognitives que les connaissances théoriques et enfin, il est lié autant aux connaissances déclaratives que conditionnelles et procédurales (Tardif, 1993; Mazutis et Slawinski, 2008; Buratti, 2009). Ces besoins particuliers d'apprentissage dans l'action qu'ont les dirigeants et les autres membres de la société en général font naître la nécessité de l'émergence d'un nouveau paradigme de l'accompagnement.

1.2 L'accompagnement et ses formes

Le nouveau paradigme de l'accompagnement, selon Paul (2004), permet de concevoir l'individu comme « un sujet actif, autonome et responsable », alors que l'ancien paradigme voyait la personne comme « un objet à réparer, un problème à résoudre ou encore un dossier à traiter ». L'accompagnement le plus efficace a pour objectif l'épanouissement des personnes et des équipes en leur redonnant des capacités de choix (Buratti, 2009). Avec ce nouveau paradigme, qui s'inscrit lui-même dans un changement de paradigme social, l'accompagnement évolue vers une relation de dialogue établie avec des personnes vivant un changement dans leur vie (Paul, 2004). De son côté, Lafortune (2008) considère que l'accompagnement consiste à soutenir des personnes dans la mise en œuvre d'un changement majeur et orienté. Elle distingue

l'accompagnement individualisé de celui qui s'adresse à un groupe dans une perspective socioconstructiviste (Lafortune, 2008). La présente recherche abordera la conception de l'accompagnement individualisé en milieu de travail.

Il existe plusieurs formes d'accompagnement, toutes essentiellement caractérisées, selon Paul (2004), par les trois champs sémantiques « conduire », « guider » et « escorter ». Elle précise cependant que chaque forme d'accompagnement possède sa propre logique et sa posture épistémologique. Les principales formes d'accompagnement susceptibles d'être observées en milieu de travail seront décrites brièvement. Le coaching sera comparé aux autres formes d'accompagnement.

1.2.1 Le coaching

En coaching, l'accompagnement a pour objectif l'atteinte d'un rendement supérieur (Paul, 2004) grâce à une meilleure conscience de soi. L'accompagnement, qui est focalisé sur un problème de rendement, peut avoir lieu dans différents contextes comme en face à face, en réunion avec plusieurs personnes, par session d'observation, par téléphone et par courriel (Kampa-Kokesch, 2001). En coaching, tout le système dans lequel baigne le client est abordé (Day, De Haan, Sills, Bertie et Blass, 2008). Pour Gautier et Vervisch (2000), le terme « accompagnement » signifie la façon de transmettre à travers une relation qui s'établit entre le coach et le coaché; ceci correspond, pour d'autres auteurs et praticiens, au processus de coaching.

1.2.2 La psychologie clinique (thérapie)

Bien que la psychologie clinique et le coaching de dirigeants soient des pratiques distinctes, elles présentent toutefois certaines similitudes. Dans les deux pratiques, un professionnel établit une relation de confiance avec le client (Hodgetts, 2002). Toutes deux utilisent une approche centrée sur le client, sur le développement d'un partenariat entre l'accompagnateur et son client et visent le changement de comportement par une

meilleure compréhension de la façon de penser et d'agir du client en relation avec son inefficacité personnelle (Bluckert 2005, dans Day et al., 2008).

La psychothérapie, qui constitue une recherche de sens à l'égard des raisons d'un déséquilibre psychique, permet à ceux qui souffrent de pathologies plus ou moins graves de comprendre et de surmonter leurs souffrances (Parot, Fouré et Demazeux, 2011). Pour Parot et al., (2011), la psychothérapie constitue une relation d'aide entre une personne aux prises avec un problème psychologique et une autre personne qui tente de la soulager par une activité relationnelle appuyée d'échanges verbaux. Comme l'explique Marc (2005), il existe plusieurs modèles de psychothérapie qui expliquent différemment les troubles psychiques, ainsi que la façon de les aborder et de les « soigner » (p.17).

Néanmoins, on note qu'en thérapie, l'attention port sur les émotions, les sentiments et les difficultés personnelles des gens (Day, De Haan, Sills, Bertie et Blass, 2008), contrairement au coaching, qui dirige l'accent vers les résultats et les actions (Day et al., 2008). Selon Grant (2001), il existe une différence appréciable entre le coaching et la thérapie. Si la thérapie brève et le coaching constituent deux pratiques axées sur des solutions vers l'expérience présente et future du client et vers les solutions plutôt que le problème, Grant (2001) les distingue à partir de leur posture épistémologique face au client et face au rôle de l'accompagnateur. En effet, la psychothérapie porte son accent sur le déséquilibre psychique (Parot et al., 2011), alors que le coaching mise, pour sa part, sur l'amélioration de la performance par l'optimisation du potentiel, le sens à donner à sa vie et le gain de l'autonomie personnelle (Grant, 2001; Day et al., 2008; Parot et al., 2011). En psychothérapie, le client est traité en relation avec ses souffrances psychologiques et le rôle du psychothérapeute consiste dès lors à évaluer et à proposer des stratégies pour rétablir le bien-être. Les différences, selon Joo (2005), entre le coaching et la psychothérapie résident dans la raison d'être de ces pratiques. Le coaching s'inscrit dans une approche développementale, car il favorise

l'augmentation des capacités de la personne pour atteindre des objectifs et il est axé sur les actions et les résultats de la personne. La psychothérapie vise, par la connaissance de soi, la réflexion sur soi et le mieux-être, à aider les personnes qui sont en crise ou qui ont subi des blessures psychologiques. L'*International Coach Federation* (ICF, 2008) distingue le coaching de la thérapie par l'élément temporel. Le coaching se concentre sur le futur, par la mise en œuvre de stratégies permettant l'atteinte d'objectifs de rendement (Whitmore, 2012) alors que la thérapie met l'accent sur le passé, en tentant de comprendre les causes de l'état présent de l'individu (ICF, 2008). Le facteur temps est considéré différemment pour Levinson (1996), car selon lui, une approche de psychothérapie n'est pas avisée en coaching de dirigeants parce que la durée du coaching ne permet pas de créer, entre autre, une alliance thérapeutique.

1.2.3 Le mentorat

Le mentorat vise principalement le transfert d'apprentissage, la socialisation et le développement d'un employé prometteur. Ragins et Kram (2007) réfèrent au mentorat comme à une relation développementale dans le contexte d'une carrière où la finalité est le développement de la carrière. L'organisme Mentorat Québec présente le mentorat comme une pratique qui mise sur la notion de transfert intergénérationnel des savoirs et des compétences par l'accompagnement selon des valeurs orientées vers l'éthique, l'humanisme, le professionnalisme et le partage (Colloque Mentorat Québec, 2002). Grant (2001) mentionne que le transfert des apprentissages entre le mentor et son protégé peut avoir lieu d'une manière autoritaire ou égalitaire, de façon systématique et structurée ou bien de façon ponctuelle. Grant (2001) et l'ICF (2008) soutiennent que dans le mentorat, le mentor guide son protégé soit dans un secteur de l'industrie, à partir d'un partage d'expériences et de connaissances spécifiques, soit dans le développement de sa carrière. Au cours de ce partage avec son protégé, le mentor peut avoir recours à des habiletés de coaching; mais le coach n'a pas recours à des habiletés de mentorat, à l'exception du mentorat de nouveaux coachs (ICF, 2008). Jarvis (2004, dans Joo, 2005, p.474) fait état des similitudes entre le coaching de dirigeants et le mentorat en

affirmant qu'au sein des deux pratiques, on établit une relation individuelle permettant aux clients de réfléchir, d'apprendre et de se développer. Par ailleurs, Joo (2005) distingue ces deux pratiques en fonction de leurs visées. Celles du mentorat s'étendent de la socialisation au développement managérial alors que le coaching de dirigeants vise le rendement par la connaissance de soi et l'apprentissage. Le mentor détient une expertise de contenu et constitue une ressource interne à l'organisation, alors que le coach de dirigeants est un expert de processus et provient davantage de l'externe. Les protégés peuvent provenir de niveaux hiérarchiques inférieurs, mais peuvent également être des employés démontrant du potentiel pour des postes de gestion. Le coaching de dirigeants vise essentiellement les cadres de très haut niveau hiérarchique. La structure de fonctionnement du mentorat serait plus souple que celle du coaching, lequel fonctionne de façon plus systématique et structurée. Enfin, le mentorat constitue un processus de longue durée, alors que le coaching de dirigeants peut être de courte durée.

1.2.4 La consultation

La consultation constitue une pratique d'accompagnement qui mise davantage sur la résolution d'un problème par l'entremise de l'expertise du consultant. Celui-ci offre des réponses et des solutions en tant qu'expert (Trudeau, 2004). Selon Luebbe (2005), le niveau d'implication dans l'action établit une distinction entre le rôle du consultant et celui du coach. Le consultant participe à l'exécution des actions alors que le coach est engagé dans la réflexion sur les actions que désire poser le dirigeant. Selon Kleinberg (2001), le consultant est un tiers objectif qui n'est pas engagé dans les opérations quotidiennes de l'organisation et qui doit diagnostiquer une situation et résoudre un problème. Kleinberg (2001) compare l'approche de la consultation au modèle médical de résolution de problème. Ainsi, en consultation, le consultant est considéré comme l'expert qui détermine ce qui fonctionne ou non dans l'organisation et recommande en l'occurrence un traitement conforme aux buts, aux stratégies et à la vision organisationnelles.

1.2.5 La formation

Enfin, la formation traditionnelle de groupe vise le développement des savoirs, savoirs être et savoirs faire dans un cadre prédéfini. L'accompagnement se limite à l'enseignement d'un contenu présélectionné et cesse une fois la formation dispensée (Turner, 2003). Selon l'ICF, les objectifs d'apprentissage sont déterminés par un formateur et sont soutenus par une structure et un contenu également développés par des formateurs. Les plans de formation offrent peu de flexibilité car ils sont destinés à communiquer de l'information (Druckman et Bjork, 1991 dans Grant, 2001 p.14-16) en vue de la réalisation d'une tâche (Grant, 2001). En coaching, au contraire, les objectifs d'apprentissage sont déterminés par le client avec l'aide du coach. Contrairement à la formation de groupe où le processus est davantage linéaire, le processus en coaching est adapté aux besoins du client (ICF, 2008)

1.2.6 Synthèse des formes d'accompagnement

En éducation des adultes, l'accompagnement est caractérisé par les principes andragogiques établis par Knowles et al. (2005) selon lesquels les adultes doivent participer activement à la planification et à l'évaluation de leur apprentissage. L'expérience, qui inclut l'essai et l'erreur, constitue la base des activités d'apprentissage. Le Tableau 1.1 présente les principales caractéristiques de différentes formes d'accompagnement incluant le coaching.

Tableau 1.1
Les distinctions entre les formes d'accompagnement

	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 (Parot et al, 2011)	Résoudre un problème organisationnel (Trudeau, 2004)	Développer une carrière (Ragins et Kram, 2007)	Préparer les apprenants à réaliser une tâche efficacement (Druckman & 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)

Le tableau 1.1 nous aide à distinguer les diverses formes d'accompagnement. L'intérêt de l'adulte comme l'indique Knowles (2005) se porte surtout vers les apprentissages immédiatement applicables au travail ou dans la vie personnelle. Finalement, l'apprentissage adulte met principalement l'accent sur le problème à résoudre et ensuite sur l'acquisition d'un contenu théorique. L'accompagnement par le coaching répond à ces principes andragogiques.

Les pratiques d'accompagnement se différencient selon leur contexte, leur public et leur capacité à répondre à des besoins précis. La Figure 1.1 de Paul (2004) répartit les

différentes formes d'accompagnement selon les axes *réflexion-action* et *sens-technique*.

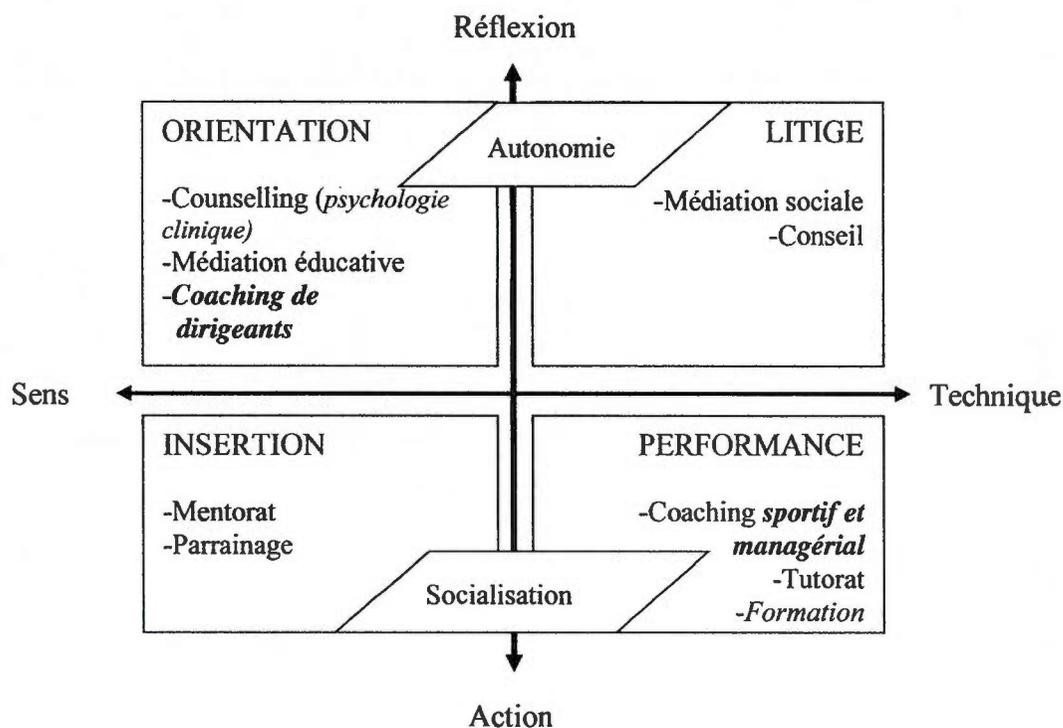


Figure 1.1 Une pluralité de formes d'accompagnement et de passages (Synthèse d'après l'ouvrage de Paul, 2004.)

Les pratiques constituent toutes des formes de passage ou de transition qui s'inscrivent dans une visée praxéologique (Paul, 2004). Même si la finalité de chacune des pratiques varie, celles-ci présentent à des degrés divers des similitudes, si bien qu'il est parfois difficile de les distinguer.

Cette répartition des formes d'accompagnement entre les techniques et l'herméneutique (le sens), d'une part, et entre l'action et la réflexion, d'autre part, définit ces quatre domaines d'accompagnement :

Le domaine de l'orientation vise un développement orienté ou guidé par les valeurs de l'individu. Le domaine du litige porte principalement sur la résolution de problèmes, de litiges ou de différends. Ces deux domaines portés vers l'autonomie des personnes, s'y prennent de façon différente. Le premier par une réflexion sur le sens et le deuxième par une réflexion guidée par une procédure technique.

Le domaine de l'insertion, comporte un questionnement sur la place et le sens de l'action d'un individu. Le domaine de la performance se rapporte à la réflexion, l'exécution, l'optimisation d'une action. Ainsi, ces deux domaines s'appuient sur l'action pour favoriser la socialisation des personnes, mais se distinguent par le sens donné à ces actions ou sur l'approche technique utilisée.

La grande variété des formes d'accompagnement présente l'avantage de pouvoir répondre plus adéquatement à un grand nombre de besoins, car il est possible d'adopter la forme appropriée à chaque situation.

En plus des pratiques d'accompagnement recensées par Paul (2004), d'autres ont été ajoutées dans la présente étude afin de compléter celles que l'on retrouve en milieu de travail comme la formation et des types de coaching précis. La pratique du coaching de dirigeants a été ajoutée et classée à part des autres pratiques de coaching en raison du caractère unique de son processus et de sa finalité. En effet, la Figure 1.1 sur les pratiques d'accompagnement décrites par Paul (2004) présente l'ensemble des différentes pratiques d'accompagnement qu'on retrouve aujourd'hui, mais limite la portée du coaching au coaching sportif et managérial. Pour Paul (2004), le coaching se résume à une amélioration de la performance par l'action et par l'usage de techniques ce qui, quoique vrai pour le coaching sportif, ne s'applique pas nécessairement à toutes les autres formes de coaching. Celles-ci se caractérisent toutes, à la base, par un objectif d'autonomisation, mais à des fins particulières et selon un processus différent, adapté au type de coaching. Ainsi, le coaching managérial est un mode de gestion participatif (Joo, 2005; Whitmore, 2012), qui utilise la technique du feedback auprès de ses

employés pour favoriser le rendement désiré, alors que le coaching de dirigeants constitue une stratégie de développement du leadership du dirigeant (cadre intermédiaire et supérieur) fondé sur une réflexion quant au sens de ses valeurs personnelles (Gonzalez, 2004; Whitmore, 2012) et pratiquée dans le cadre structuré d'un engagement de coaching comportant plusieurs séances.

Il y a lieu à ce moment-ci de présenter les différentes pratiques du coaching afin de souligner leurs différences et d'établir du coup la spécificité du coaching de dirigeants. La prochaine section décrira la pratique du coaching et les types de coaching.

1.3 La pratique du coaching

Aux fins du présent texte, les termes *coach* et *coaching* seront utilisés pour les raisons qui suivent. Dans leur *Dictionnaire des coachings* qui répertorie les concepts, les pratiques, les outils et les perspectives qu'on retrouve en coaching, Angel, Amar, Devienne et Tencé (2007) utilisent couramment les termes « coach » et « coaching » et n'offrent pas d'équivalent en français. Il en va de même pour Bournois, Chavel et Filleron (2008) quant à l'usage des termes « coach » et « coaching » dans leur livre *Le grand livre du coaching*. Dans son ouvrage intitulé *Les mots-clés du management*, Destruhaut (2005) présente les termes « coach » et « coaching » comme des termes usuels en français. Plusieurs ouvrages professionnels écrits en français emploient également le terme « coaching » (Higy-Lang et al., 2002; Buratti, 2009; Foucher et Leduc, 2008; Paul, 2004; Société française de coaching, 2005; Gendron et Gosselin, 2001; Delivré, 2004; Gautier et Vervisch, 2000; Gendron et Faucher, 2002).

Puisque l'accompagnement caractérise le coaching, on serait porté à croire que les termes « coach » et « coaching » pourraient être remplacés par « accompagnateur » et « accompagnement ». Ceci pourrait en partie s'expliquer par le fait que le domaine de l'accompagnement comprend plusieurs formes d'accompagnement en plus du coaching (Paul, 2004). En utilisant le terme « accompagnement » pour désigner le

coaching, on négligerait de souligner la spécificité du coaching par rapport aux autres pratiques d'accompagnement. De la même manière, l'emploi du terme « accompagnateur » négligerait la spécificité du rôle de coach par opposition aux autres types d'accompagnateurs.

Les sous-sections présenteront l'origine, la définition, le coaching en général ainsi que les types de coaching.

1.3.1 L'origine du coaching

L'ouvrage de Higy-Lang et Gellman (2002) présente l'étymologie des termes coche, coach et coaching qui résume efficacement l'origine de ces termes. Au XV^e siècle en Hongrie, on utilisait le mot « coche » pour désigner une voiture de transport tirée par des chevaux. On disait « coche » en français et « coach » en anglais. Les premiers coches sont apparus en 1640 à Paris. Le conducteur d'un coche se nommait le « cocher » en français et « coachman » en anglais. À l'époque, les cochers n'avaient, en France, aucun statut, mais l'image des cochers s'est améliorée au XVIII^e siècle, en Angleterre, lorsque la conduite d'attelages de chevaux « devenue un art et un sport pratiqué par la haute société » (p. 11) est devenue le « coaching ». Higy-Lang et al., (2002) expliquent que si la conduite d'attelages est devenue si prestigieuse en Angleterre c'est grâce aux divers raffinements liés à la mécanique (carrosserie) de l'attelage, comme le harnachement des chevaux et la qualité des roues. La popularité du coaching s'est répandue en Angleterre et aux États-Unis, deux pays anglophones, davantage qu'en France (Higy-Lang et al., 2002) ce qui pourrait expliquer pourquoi le terme « coche » a été remplacé avec le temps par le terme anglais « coach ».

Selon Higy-Lang et al., (2002), le coaching, comme fonction de guide accompagnant une personne pour lui permettre de mieux performer, a fait son apparition au XIX^e siècle, en Angleterre, lors de la restauration des jeux de l'Antiquité grecque. Les jeux sportifs de l'époque représentaient la guerre et sa violence, lesquelles furent sublimées par les sports de combat. Il semble qu'avec le temps, la violence est plus contrôlée dans

les combats par l'établissement de règles de jeux, de limites quant aux gestes dangereux et par la présence d'arbitres. Ce balisage des sports, qui a engendré une polarisation vers la puissance physique des athlètes, a provoqué l'apparition de spécialistes tels les entraîneurs et les coachs dont la tâche consistait à préparer leurs protégés pour qu'ils fournissent la meilleure performance possible, comme les chevaux de course. Le rôle des entraîneurs est devenu prépondérant avec l'importance socio-économique qu'a prise le sport dans nos sociétés. On l'associe à la performance, à l'énergie et à la vitalité et on l'utilise dans différents contextes pour projeter une image d'excellence. Le coach est appelé à jouer un rôle important, car son efficacité influera considérablement sur la performance de l'athlète ou de son équipe sportive. On demande aux gestionnaires d'aujourd'hui de jouer le même rôle, celui d'un entraîneur ou d'un coach, auprès de leurs équipes de travail. À cet effet, au XIX^e siècle, des étudiants universitaires anglais utilisaient l'expression argotique « Kocs » de façon sympathique pour désigner les tuteurs qu'ils jugeaient les meilleurs (Wilson, 2004). L'histoire du coaching nous indique qu'en plus d'être associé au concept de l'accompagnement, le terme coach l'est aussi à celui de la performance.

Pour ce qui est de l'emploi du terme coaching en milieu organisationnel, on l'aurait utilisé dans la littérature de la gestion dans les années 1950, et ce n'est que dans les années 1970 qu'on aurait transposé l'utilisation du coaching sportif au milieu de la gestion (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003). Le coaching en entreprise a commencé dans les années 1970 et 1980, mais le coaching de dirigeants n'a réellement pris son envol qu'à la fin des années 1980 et au cours des années 1990 (Hudson, 1999; Bougae, 2005), lorsque les entreprises ont dû faire face à la mondialisation des marchés et que la compétition est devenue très âpre. Le coaching s'est révélé une stratégie précieuse pour développer rapidement les habiletés interpersonnelles à partir desquelles on évaluait les leaders (Bougae, 2005). Ceci a permis de rendre les équipes de travail plus performantes et d'arriver à ce qu'elles offrent un meilleur rendement organisationnel.

Le mot coach, fort utilisé aujourd'hui, désigne quelqu'un qui agit à titre de guide ou d'accompagnateur d'une autre personne désirant apporter un changement quelconque à sa façon d'être ou de faire actuelle, dans sa vie professionnelle ou personnelle. Le coach est donc reconnu comme une personne qualifiée, appelée à guider et éclairer un client pour lui permettre de se réaliser dans des sphères précises.

1.3.2 La définition du coaching

La pratique du coaching consiste à accompagner et à guider une personne dans une démarche de changement au sein d'un groupe ou d'une organisation (St-Arnaud, 1999).

La *Société française de coaching*, une association de professionnels du coaching en France, constituée en 1996, résume le coaching comme étant l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour développer son potentiel et ses savoir-faire. Du côté nord-américain, l'*International Coach Federation* définit le coaching comme « un partenariat professionnel entre un coach qualifié et une personne ou une équipe. Le coach soutient l'accomplissement de résultats extraordinaires fixés d'après des buts établis par le client ou l'équipe-cliente. Par le coaching, les clients peuvent se focaliser sur les habiletés et les actions nécessaires pour produire avec succès les résultats pertinents. » (ICF, 2008). Thacker et Blanchard (2006) définissent le coaching comme un processus d'orientation et d'instruction pour améliorer le rendement au travail en développant les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires pour occuper un poste. Pour Thacker et Blanchard (2006), on a habituellement recours au coaching avec des employés montrant des écarts de rendement au niveau des trois savoirs et on l'utilise parfois comme outil de motivation pour les employés dont le rendement est adéquat. Le coaching de pairs existe, mais il est plus typique pour le superviseur de coacher lui-même ses employés. L'essence du coaching consiste à libérer le potentiel d'une personne pour maximiser ses apprentissages (Gallwey, 2001). Les chercheurs et les praticiens soutiennent que le coaching permet à l'individu d'atteindre le rendement désiré grâce à un processus

d'apprentissage (Brookfield, 1995; Whitworth, Kimsey-House et Sandahl, 1998; Gallwey, 2001; Grant, 2001; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Gendron et Faucher, 2002; Whitmore, 2002; Joo, 2005; Bougae, 2005; Long, 2003; Griffiths, 2005).

Selon Cavanagh et Grant (2004), le coaching se présente comme une méthode d'accompagnement qui, d'après Swart et al. (2005), engendre un apprentissage actif, c'est-à-dire, comme l'écrivent Zhang et Chen (2002), que l'apprenant utilise ses propres habiletés pour trouver les informations qu'il recherche.

1.3.3 Les types de coaching

La lecture de la littérature permet de cerner plusieurs types de coaching, selon les perspectives de chacun des auteurs. Par exemple, Grant et Cavanagh (2004) établissent une distinction entre la « Coaching Psychology » - qui se définit par l'approche de la psychologie positive appliquée comme nouvelle sous-discipline de la psychologie - et l'industrie du coaching commercial où les coachs professionnels ne possèdent pas nécessairement la qualification professionnelle de psychologue. Les auteurs du *Livre blanc produit par le groupe de travail sur la recherche pour le développement de la discipline et de la professionnalisation du coaching* (Executive Coaching Forum, 2008) affirment qu'il ne s'agit pas de créer deux troncs de recherche sur le coaching, l'un relevant de la psychologie et l'autre indépendant de celle-ci, mais plutôt d'intégrer, comme dans d'autres disciplines (c'est-à-dire l'éducation), plusieurs perspectives disciplinaires de recherche. Comme on peut le lire dans le *Livre blanc produit par le VI^e sommet sur le coaching de dirigeant* (Auerbach, 2005), la recherche sur le coaching permet d'investir dans les connaissances et la crédibilité de ce domaine dans le but de nourrir un apprentissage à vie peu importe le champ disciplinaire du chercheur.

La pratique du coaching peut s'inscrire dans trois grandes catégories de pratiques - le coaching personnel, le coaching sportif et le coaching professionnel - parce qu'il s'agit

de domaines de vie dans lesquels le recours aux coachs et au coaching est le plus fréquent.

1.3.3.1 Le coaching personnel

Le coaching personnel, ou coaching de vie, constitue un processus d'accompagnement destiné à aider des personnes à découvrir ce qu'elles désirent accomplir dans leur vie, en leur permettant de clarifier leurs buts personnels et professionnels et en créant des cheminements variés pour atteindre ces buts (Killion, 2002). Dans le coaching de vie, l'accent porte sur l'exploration par le client de sa raison d'être et de son épanouissement. Grant et Greene (2001) précisent que le coaching de vie débute par l'évaluation par le client de l'effet possible du changement et par sa reconnaissance de l'importance de sa capacité à changer. Vient ensuite la décision du client d'entamer ou non le changement, c'est-à-dire de déterminer les coûts et les avantages qu'il retirera du changement. Le coach de vie clarifie ensuite avec le client les valeurs de celui-ci et les buts poursuivis dans le cadre du coaching, ce qui permettra au client de trouver ses sources de motivation. Le coaching de vie constitue une démarche qui permet à une personne d'articuler ce qu'elle aimerait réaliser dans sa vie, de cerner les obstacles qui l'empêchent de se réaliser et de planifier des façons d'atteindre ses objectifs personnels (Grant et Greene, 2001). Le coaching de vie a pour but de soutenir un changement dirigé et intentionnel et son processus constitue essentiellement une façon d'aider les gens à régler et diriger leurs ressources interpersonnelles et intrapersonnelles pour atteindre leurs buts (Grant, 2001). Dans la progression du coaching de vie, le coach recadre les situations d'une façon positive et met l'accent sur la construction d'une solution plutôt que sur l'analyse d'un problème. Ainsi, le coach encourage le développement d'un réseau de ressources afin que le client se sente en possession de ses moyens. Le coaching de vie, selon Grant et Greene (2001), nécessite non seulement le contrôle du progrès du client en cours de coaching, mais également la reconnaissance de chaque étape atteinte.

1.3.3.2 Le coaching sportif

Le coaching sportif et le coaching en entreprise ont des visées semblables. Le premier cherche à faire gagner une personne à l'intérieur du cadre fixé par des règles préétablies alors que le second a pour but de faire progresser les personnes au profit de l'organisation pour laquelle elles travaillent (Gautier & Vervisch, 2000). L'*International Coach Federation* considère que le coaching sportif met l'accent sur les comportements qui ne sont pas exécutés correctement ou qui le sont de façon médiocre. Le coach sportif, par son expertise, peut guider les comportements d'un athlète ou d'une équipe d'athlètes (ICF, 2008).

1.3.3.3 Le coaching professionnel

Dans le coaching professionnel, la relation de coaching repose d'emblée sur le développement de compétences ciblées préalablement ou précisées au début du coaching. Il s'agit d'un ensemble de pratiques qui aide le coaché à mieux réussir dans le domaine professionnel. Grant (2001) définit le coaching en milieu de travail comme un processus systématique et collaboratif axé sur la solution et orienté vers les résultats dans une population normale non clinique; le coach y facilite l'enrichissement de la performance au travail, l'apprentissage autodirigé et l'épanouissement personnel du coaché. Le coaching professionnel regroupe deux pratiques, soit le coaching managérial, où un gestionnaire utilise un mode de gestion participatif avec ses employés et fait ainsi office de coach (Joo, 2005), et le coaching de dirigeants, qui constitue une stratégie de développement du leadership par l'apprentissage et le développement d'habiletés et de connaissances (Bougaie, 2005). Selon Gendron et Faucher (2002), le coaching managérial se résume à « un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'autonomisation des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance. » (p.20). Le coaching managérial, selon Landsberg (1997), vise principalement à améliorer le rendement et les habiletés d'apprentissage des autres.

Pour Gendron et Gosselin (2001), le rôle du gestionnaire-coach consiste à développer les compétences des membres de leur équipe afin qu'ils puissent maintenir leur contribution, enrichir les savoirs de l'organisation et se réaliser davantage. Thacker et Blanchard (2006) expliquent que le coaching managérial se déroule en cinq étapes. Il débute par une analyse des besoins afin de déterminer les lacunes empêchant l'atteinte d'un niveau adéquat de rendement; le superviseur et l'employé conviennent ensuite des objectifs de rendement à atteindre; la troisième étape du coaching consiste à établir un plan et des échéanciers pour l'atteinte des objectifs; en quatrième étape, le superviseur applique la technique d'instructions en emploi préalablement définie; et, comme cinquième étape, chacune des précédentes est répétée jusqu'à ce que le rendement soit adéquat. La pratique du coaching managérial entre un gestionnaire et ses employés est passablement répandue dans les organisations (Landsberg, 1997; Higy-Lang et al., 2002; Grant, 2001; Gendron et Gosselin, 2001; Gendron et Faucher, 2002). Gendron et Faucher (2002) suggèrent que le gestionnaire-coach se différencie du gestionnaire traditionnel par son rôle de guide et par sa nouvelle fonction qui favorise le développement et le transfert des compétences.

Le coaching de dirigeants, quant à lui, comporte des étapes qui peuvent être semblables à celles du coaching managérial, sauf qu'il vise expressément la conscience de soi dans une démarche structurée de rencontres. Les étapes communes du coaching de dirigeants sont : 1. développer un rapport avec autrui, 2. évaluer les forces et les besoins de développement du cadre, 3. établir des objectifs mesurables, 4. offrir des rétroactions, 5. développer des stratégies pour améliorer la conscience de soi, 6. choisir et appliquer des méthodes d'apprentissage variées et 7. évaluer l'atteinte des objectifs de coaching (Luebbe, 2005; Trudeau, 2004). Le Tableau 1.2 présente les différents types de coaching et ce qui les distingue.

Tableau 1.2
Les types de coaching

Types	Coaching sportif	Coaching personnel	Coaching professionnel	
			Coaching managérial	Coaching de dirigeants
Buts	Optimiser la performance kinésiologique 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

Le coaching de dirigeants constitue habituellement une relation entre un membre de la haute direction et un coach externe (Joo, 2005). Il peut être volontaire ou régi par une pratique organisationnelle (Joo, 2005) et viser des candidats occupant des postes de gestion ou des candidats potentiels.

1.4 La pratique du coaching de dirigeants

Le coaching de dirigeants représente un accompagnement expérientiel, confidentiel et non directif, adapté aux besoins de chaque client et appuyé par une grande variété de méthodes et de techniques, en vue de favoriser une plus grande conscience de soi, qui permettra de développer des habiletés en leadership (Kilburg, 1996; Freas, 2000; Bacon, 2003; Wales, 2003; Seamons, 2004; Bougae, 2005; Executive Coaching Forum, 2008; Stern, 2004). Il s'agit d'une démarche personnalisée de développement professionnel entre un dirigeant et un coach (De Hann, Bertie, Day et Sill, 2010). Le coaching de dirigeants représente une démarche, volontaire ou régie par une pratique

organisationnelle (Joo, 2005). Il « intervient » entre un cadre supérieur d'une organisation et un coach, la plupart du temps – mais pas nécessairement – un consultant externe qui, en utilisant la connaissance de soi et l'apprentissage pour développer des habiletés et des connaissances et libérer le potentiel, contribue à améliorer le rendement professionnel et la satisfaction personnelle du client et, par conséquent, à améliorer son rendement organisationnel (Kilburg, 2004; Dingman, 2004; Joo, 2005; Bougae, 2005; Natale et Diamante, 2005). Bougae (2005) précise que la pratique du coaching de dirigeants représente une stratégie de développement ou de maintien du leadership par l'apprentissage et le développement d'habiletés et de connaissances. À cet égard, Dingman (2004) soutient que le coaching de dirigeants constitue une approche largement utilisée dans les programmes de développement expérientiel du leadership. Il se distingue des autres types de coaching, entre autres, par l'utilisation d'instrumentation pour évaluer le potentiel actuel du client et recueillir des informations sur son rendement auprès de diverses personnes entourant ce client qui occupe un poste de direction (Trudeau, 2004).

Le coaching de dirigeants revêt une importance vitale compte tenu du rôle crucial des hauts dirigeants pour la rentabilité organisationnelle. D'après Weller et Weller (2004), 45 % du rendement organisationnel découle de la qualité du leadership de direction et le succès d'une organisation repose sur la capacité de ses dirigeants à présenter une vision claire, à collaborer et à communiquer efficacement avec les membres de celle-ci.

1.4.1 Les compétences d'un coach de dirigeants

En plus des habiletés rattachées à l'écoute, au questionnement, à l'établissement de relations de qualité avec les clients, à la diplomatie et à l'appréciation des valeurs individuelles (Trudeau, 2004), la didactique, la confrontation constructive, l'administration et l'interprétation d'outils d'évaluation et la rétroaction (Kampa-Kokesch et al., 2001), un coach efficace doit aussi posséder une capacité à penser de

façon conceptuelle afin de comprendre et de cerner clairement les situations de ses clients (Cavanagh et Grant, 2004). Cela signifie donc qu'un coach efficace possède des perspectives théoriques articulées du coaching (Cavanagh et Grant, 2004), doit bien connaître le milieu des affaires, la gestion et l'actualité politiques (Kampa-Kokesch et al., 2001; Trudeau, 2004) et utiliser une pratique réflexive (Day et al., 2008).

Pour Passmore (2010), les données recueillies auprès de six clients dans le cadre d'une étude fondée sur la théorisation ancrée, lui ont permis de noter douze types de comportements souhaitables chez les coaches mentionnés par leur clients. Ceux-ci sont : honorer la confidentialité des informations que partage le client; accueillir les émotions de celui-ci; questionner les propos tout en appuyant; résoudre les problèmes amenés par le client en proposant d'explorer les barrières et les obstacles à leur résolution; assigner des exercices de réflexion à l'extérieur du coaching; utiliser une approche non directive; partager des informations personnelles avec le client; offrir des perspectives différentes comme alternatives; poser des questions, écouter et reformuler; ramener le client vers le sujet; faire preuve d'empathie; et, enfin, employer différents outils et techniques pour aider le client à considérer de nouvelles perspectives.

Le modèle praxéologique de St-Arnaud (1999) qui introduit deux groupes de compétences – disciplinaires et relationnels, permet de résumer les compétences mentionnées par les auteurs dans le domaine du coaching de dirigeants. Les compétences disciplinaires sont relatives au savoir accumulé à l'égard des situations qui conduisent les coachés à consulter, alors que les compétences relationnelles constituent le savoir-faire qui permettra d'établir une relation efficace de travail avec les systèmes concernés (le coaché, son patron, le service des ressources humaines) et à gérer le processus qui permet la contribution des ressources de ces différents systèmes.

Ces différentes compétences lorsque mobilisées efficacement, favorisent l'atteinte des objectifs que vise le coaching de dirigeants et qui seront décrits dans la prochaine section.

1.4.2 Les buts et résultats du coaching de dirigeants

Selon Grant (2001), le coaching de dirigeants a pour but de soutenir un changement dirigé et intentionnel par une démarche d'apprentissage, d'autorégulation et d'utilisation de processus métacognitifs (Cavanagh et Grant, 2004). Le changement visé comporte généralement le développement d'habiletés interpersonnelles chez le coaché afin d'assurer un bon rendement organisationnel (Kilburg, 1996; Stern, 2004). Cette visée favorise non seulement l'atteinte des objectifs du client et de l'organisation, mais l'habilité à poursuivre ses apprentissages de façon autonome tout au long de sa vie pour d'autres situations.

Dans une synthèse relative aux résultats qu'entraîne le coaching, Griffiths (2005) note une meilleure conscience et une plus grande acceptation de soi, un sentiment de bien-être, une capacité à fixer et à atteindre des buts, un équilibre de vie et une diminution du niveau de stress. Les retombées du coaching de dirigeants selon Stern (2004) sont multiples et comprennent le changement d'attitude et d'habitudes, le développement d'habiletés diverses pour intervenir dans des situations actuelles, la préparation et la mise en place d'habiletés pour des projets futurs, la définition et l'implantation de sa vision du leadership et de stratégies pour atteindre les objectifs d'affaires.

Ainsi, le coaching de dirigeants vise l'apprentissage expérientiel puisqu'il est enraciné dans l'action et les expériences du client (Hutton, 1990) et qu'il combine les dimensions affective et cognitive du cadre (Henry, 1990) et favorise ainsi un apprentissage profond (Jarvis, 2004).

La section suivante présente le processus de coaching de dirigeants pour appuyer les buts et les résultats qui viennent d'être décrits.

1.4.3 Le processus du coaching de dirigeants

L'expérience et la réflexion représentent des éléments importants de l'apprentissage en situation de coaching de dirigeants, l'insight, pour sa part, parce qu'il s'observe

lorsqu'il y a prise de conscience soudaine, nouvelle et profonde de son expérience, permet d'approfondir la réflexion et la conscience de soi et génère de nouvelles expériences vers un apprentissage durable. Le processus de coaching de dirigeants comporte plusieurs caractéristiques et un certain nombre d'étapes relativement communes aux différentes approches de coaching de dirigeants.

D'abord, le processus du coaching de dirigeants se caractérise par sa flexibilité, parce qu'il est personnalisable selon les besoins spécifiques de chaque client (McClelland, 2005). Le processus générique du coaching de dirigeants qui apparaît séquentiel de prime abord, est en fait récursif, car le coach et son client peuvent effectuer un retour vers une étape précédente sans égard à l'étape du processus où ils étaient rendus lors de leur dernière rencontre (Goode, 2007).

Le processus de coaching de dirigeants selon Dingman (2004) et Kampa-Kokesch et Anderson (2001) comporte six étapes qui suivent et met l'accent au cours des premières étapes, sur le développement de la relation entre le coach et son client : 1. mise en place d'un contrat formel écrit entre le coach et le coaché ou le commanditaire du coaché; 2. début du développement de la relation entre le coach et le coaché afin de créer un climat de confiance et de respect pour la suite de la démarche de coaching; 3. évaluation des forces, des faiblesses et des besoins de développement; 4. obtention de rétroactions des personnes provenant de l'environnement du coaché et d'instruments de collecte de données et réflexion, ce qui comporte l'analyse des données recueillies par différents moyens permettant ainsi l'élaboration des objectifs de développement; 5. élaboration des objectifs et du plan d'action; 6. implantation du plan d'action et évaluation des résultats et de la progression. Pour sa part, Braksick (2000) propose également un processus de coaching de dirigeants en six étapes, mais l'accent porte davantage sur les résultats visés, comme le démontrent les titres accordés à chaque étape : 1. identification des écarts; 2. identification des résultats escomptés et des mesures de succès; 3. identification et alignement des comportements; 4. compréhension des

influences sur les comportements; 5. développement, implantation et ajustement du plan de changement de comportement; et 6. reconnaissance des résultats au fur et à mesure qu'ils sont atteints. Koonce (1994), Saporito (1996), Keil, Rimmer, William et Doyle (1996) et O'Neil (2000) conçoivent le processus de coaching de dirigeants comme une façon de modifier les comportements dans une approche systémique. Il comporte quatre étapes : 1. rencontre de précoaching; 2. cueillette de données; 3. coaching; 4. suivis. On peut donc constater que l'approche du coach se reflète dans l'accent mis sur le processus de coaching, mais que des étapes fondamentales doivent néanmoins être franchies comme la prise de contact avec le client et son milieu, l'établissement d'un programme d'objectifs à atteindre et les suivis entre le coach et son client.

La durée du coaching de dirigeants variera selon les objectifs à réaliser, les activités utilisées au sein de chacune des étapes et les modalités des suivis entre le coach et le coaché (Goode, 2007). Selon Hart et Kirkland (2001), la durée d'un processus de coaching peut s'étaler de quelques séances à quelques années, mais la durée moyenne varie de 6 à 18 mois. Cette pratique comporte des intervalles de quelques semaines entre les séances ce qui le différencie de la thérapie (Day et al., 2008).

Toutefois, au-delà du processus de coaching et de sa durée, il importe de comprendre ce que le coach cherche ultimement à mettre en place pour l'atteinte des objectifs de son client. La prochaine section abordera ce que révèlent les recherches sur les facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants.

1.4.4 Les facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants

Bien que l'efficacité du coaching se mesure, entre autres, par l'atteinte des résultats déterminés au préalable par le client et clarifiés par le coach de dirigeants, d'autres facteurs d'efficacité doivent être présents pour permettre l'atteinte des résultats souhaités. À cet égard, l'étude de Bush (2004) présente six de ces facteurs d'efficacité qui sont récapitulés dans le Tableau 1.3.

Selon Bush (2004), la motivation, la disponibilité et la disposition du client à s'engager sérieusement dans un processus de coaching constituent ensemble le premier facteur essentiel à la base de l'efficacité du coaching de dirigeants.

Le deuxième facteur d'efficacité concerne le coach; il s'agit de ses compétences techniques et relationnelles ainsi que de ses qualités personnelles. Le troisième facteur a trait au processus structuré et centré sur le développement du client. Ceci inclut la profondeur et l'intensité du coaching, qui tient compte de la personne dans sa globalité et dans les différentes sphères de sa vie, les outils, les méthodes et les moyens utilisés par le coach, la fréquence des rencontres entre le coach et le client, la précision des objectifs appuyée par la qualité des données et le choix du coach. Le quatrième facteur comprend l'inclusion des autres - comme les collègues, les employés et le patron - au processus de coaching. Le cinquième facteur se rapporte à la qualité de la relation entre le coach et son client

Le sixième et dernier facteur d'efficacité comprend les impacts sur le rendement professionnel et personnel du client. Plus précisément, ce facteur fait référence à l'insight, à l'augmentation de la conscience de soi et de la confiance en soi et à de nouveaux apprentissages.

Tableau 1.3
Facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants (Bush, 2004, p.90-91)

Facteurs	Description
Engagement des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude et engagement du client dans le processus de coaching - Disposition du client au coaching - Ce qui motive le client - L'initiative du client et son élan - L'utilité du coaching pour le client - Capacité du client à maximiser l'utilisation du coaching - Bon synchronisme du coaching pour le client
Contributions du coach	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité du coach - Attitude du coach - Antécédents du coach - Expérience et expertise du coach - Réaction rapide du coach - Disponibilité du coach - Rôle du coach comme interlocuteur, conseiller, ami - Franchise et clarté du coach dans ses rétroactions

Facteurs	Description
Processus structuré axé sur le développement	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du coach pour le style du client et sa façon d'être - Profondeur du coaching - Approche holistique de la personne - Intensité du coaching - Inclusion des aspects personnel et professionnel de la personne - Sélection des coaches - Outils de coaching utilisés - Méthodes utilisées pour le coaching - Fréquence des interactions avec le client - L'établissement des buts à l'aide des rétroactions
Inclusion des autres dans le processus	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusion des autres dans le coaching pour leur support - Augmentation de la consolidation d'équipe - Offre le coaching à d'autres. Est inspiré par les autres, en coach d'autres - Apprend à être un meilleur coach pour les autres - Engagement dans le processus pour augmenter les résultats du client
Rapport et relation	<ul style="list-style-type: none"> - Relation et rapport avec le coach
Résultats qui profitent au client	<ul style="list-style-type: none"> - Insights personnels obtenus par le coaching - Nouveaux apprentissages recueillis grâce au coaching - Augmentation de la confiance en soi - Recadrer son identité personnelle par le coaching - Plus grande conscience des autres par le coaching - Offre des options pour les orientations futures - Explorer les autres étapes pour sa carrière - Augmenter son efficacité - Progresser vers les objectifs.

Une recension des écrits dans le domaine du coaching de dirigeants a permis de noter d'autres facteurs d'efficacité comparables à ceux mentionnés dans l'étude de Bush (2004), laquelle a porté essentiellement sur l'efficacité du coaching. Ces facteurs sont : les caractéristiques et qualités du coach de dirigeants; la prédisposition du client; la qualité de la relation entre le coach et son client; le soutien organisationnel; et, les interventions du coach qui favorisent la conscience de soi et l'insight. Ces facteurs et leur description sont présentés sous forme de synthèse au Tableau 1.4 et parmi lesquels apparaissent les interventions des coaches pour favoriser l'insight et la conscience de soi, un facteur que n'avait pas relevé Bush (2004). On peut constater que les recherches dans le domaine du coaching de dirigeants prennent acte de l'importance de l'insight et de la conscience de soi pour le succès du coaching de dirigeants. Selon Kilburg (2000), la conscience de soi du client est un thème organisateur dans le processus de coaching de dirigeants.

Tableau 1.4
Facteurs d'efficacité du coaching de dirigeants dégagés de la recension des écrits

Facteurs	Description
Caractéristiques et qualités du coach de dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> -L'attitude positive du coach (Siao, 2005). -La passion du coach pour sa pratique et son engagement à l'égard de son client (Siao, 2005). -La capacité du coach à focaliser sur les besoins du cadre supérieur (Siao, 2005). -La formation et l'expérience du coach (Hopf, 2005; Turner, 2004). -L'introspection, l'expérience et le cheminement personnel du coach (McClelland, 2005) -Les compétences comme flexibilité, attitude, respect des styles individuels, capacité à donner une bonne rétroaction (Bush, 2004)
Prédisposition du client	<ul style="list-style-type: none"> -L'ouverture du client à l'apprentissage (Sullivan, 2006). -La disposition du cadre supérieur (Hopf, 2005). -L'engagement du client dans le processus de coaching (Bush, 2004)
Qualité de la relation entre le coach et son client	<ul style="list-style-type: none"> -L'établissement d'un partenariat confidentiel (Turner, 2003). -La complicité entre le coach et le client (Sullivan, 2006). -La confiance (Luebbe, 2005). -La fiabilité du coach (Siao, 2005). -La qualité de la relation entre le client et son coach (Day et al., 2008).
Soutien organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> -L'efficacité reconnue du coaching de dirigeants pour la transformation du leadership des cadres supérieurs et pour la mise en place de la culture et de l'environnement organisationnel désirés (Sullivan, 2006). -Le soutien offert par le patron au cadre supérieur (Seamons, 2004). -Les résultats attendus du coaching de dirigeants clairement exprimés par l'organisation (Hopf, 2005). -La mise en place de partenariats entre le cadre supérieur, le coach et le responsable du développement des ressources humaines de l'organisation (Luebbe, 2005).
Interventions du coach qui favorisent la conscience de soi et l'insight	<ul style="list-style-type: none"> -Favoriser la conscience de soi et l'insight par l'action (Anderson & Anderson, 2005) -La connaissance et la conscience de soi par les rétroactions du coach (Seamons, 2004). -L'analyse; la synthèse; la communication de subtilités dans les propos du client et de données sur la façon d'être actuelle du client; la communication de rétroactions franches et directes; l'autonomisation du client par des méthodes, des techniques et des outils qui facilitent la conscience de soi et le changement de comportement au-delà de l'engagement initial (Luebbe, 2005). -Guider la pensée du client (Siao, 2005) -Utiliser des stratégies d'apprentissage variées pour susciter et maintenir l'intérêt du client (Siao, 2005). -Permettre au client de contempler et d'expérimenter (Siao, 2005). -Assurer des suivis serrés afin de faciliter l'apprentissage (Siao, 2005). -Engendrer la prise de conscience chez le client par la réflexion et le dialogue (Turner, 2004). -Utiliser le dialogue et la rétroaction (Turner, 2003) -Action et réflexion entre le coach et le client (Turner, 2003) -Poser des questions (Siao, 2005) -Écouter (Siao, 2005) -Employer le dialogue et la mise en place d'une collaboration (Gonzalez, 2004) -Créer un besoin de réussir, souligner l'unicité du client, veiller à ce que le client soit propriétaire de son processus de coaching, créer une relation qui permette au client de se confronter à lui-même, appuyer le client dans sa gamme d'émotions, favoriser une relation de confiance entre le coach et le client et reconnaître les réussites du client (Sztucinski, 2001)

De plus, ces recherches indiquent sommairement certaines des interventions qui favorisent l'insight. Anderson et Anderson (2005) soutiennent que l'efficacité de la pratique du coaching de dirigeants repose dont on favorise les émergences chez les clients afin de leur permettre de comprendre la dynamique sous-jacente aux difficultés qui les amènent en coaching. Pour susciter l'insight, Anderson et Anderson (2005) estiment qu'il faut inviter le client à agir. L'action du client favorise l'émergence et l'approfondissement des insights, et l'apprentissage profond.

L'examen des études qui portent sur l'efficacité du coaching de dirigeants montre que l'insight constitue l'un des principaux éléments favorisant l'apprentissage et le changement de comportement en coaching de dirigeants. On observe à travers la documentation sur le coaching de dirigeants que les chercheurs considèrent l'insight soit comme une partie du processus de coaching pour le développement du leadership soit comme un résultat du processus de coaching. Mais que sait-on de l'étude de l'insight et de la façon de le favoriser?

Les études consultées dans le domaine du coaching de dirigeants n'explorent pas l'insight comme objet spécifique de recherche, mais le présentent comme un facteur important pour le succès du coaching. Par contre, c'est en psychologie clinique qu'on a trouvé des études empiriques ayant pour objet l'insight.

La prochaine section présentera les principaux éléments qui rendent si important le rôle de l'insight.

1.5 L'importance de l'insight dans le coaching de dirigeants

Afin de bien illustrer la fonction essentielle de l'insight, il sera présenté d'abord la définition de l'insight qui a été retenue pour les fins de la présente étude. Ensuite, sera examiné comment l'insight a été perçu dans les études en coaching de dirigeants, d'une part, et dans la littérature en psychologie clinique, d'autre part. En troisième lieu, sera

présenté comment l'insight peut influencer l'efficacité des processus de coaching de dirigeants.

Pour définir l'insight, la littérature en psychologie clinique a été consultée puisque ce concept a été largement étudié dans ce domaine. Dans un ouvrage collectif sur l'insight rédigé par des experts en psychologie clinique (Hill et al., 2007), le construit de l'insight est conçu comme un état conscient plutôt qu'inconscient, impliquant un sentiment de nouveauté, fondé sur un contenu expérientiel ou sur des associations relationnelles, établissant un lien de causalité entre une situation, un comportement, une émotion ou une pensée. Cette conception de l'insight appliquée au contexte du coaching de dirigeants permettrait à la personne coachée de vivre une transformation et une restructuration de sa perception de ses expériences et de sa façon d'y réagir. Ainsi, du point de vue de la psychologie clinique, la conception de l'insight correspondrait au processus de transformation de l'état de conscience des clients dans la pratique du coaching de dirigeant. Hill et Knox (2008), du domaine de la psychologie clinique, croient que l'insight peut être conçu comme un événement en soi ou comme un niveau d'approfondissement de la conscience de soi et c'est cette conception de l'insight qui a été retenue pour la présente étude. Selon Pascual-Leone et Greenberg (2007), l'insight, en psychologie clinique contemporaine, est généralement défini comme une combinaison de processus de conscience, de méta-conscience et de mise en relation conceptuelle. Ces processus seront décrits ultérieurement. Pour l'instant, il suffit de dire qu'il semble que l'insight transforme le niveau de conscience de soi et des autres en coaching de dirigeants par des processus de conscience, de méta-conscience et de mise en relation conceptuelle des expériences personnelles des coachés.

L'insight a été largement étudié en psychologie clinique alors que dans le domaine du coaching de dirigeants, les recherches révèlent que l'insight est une retombée de cette pratique. Ainsi, l'examen des quarante-six études empiriques recensées sur le coaching

de dirigeants a permis de découvrir ce qui suit : onze ont utilisé une méthodologie phénoménologique et douze autres ont opté pour une méthodologie qualitative de cas; une étude s'est servie d'une méthodologie d'analyse conceptuelle, une autre d'une méthodologie historique et une encore d'une approche constructiviste; treize études ont eu recours à des méthodologies quantitative-expérimentale, quasi-expérimentale et non expérimentale et six études, enfin, ont utilisé une méthodologie mixte. La plupart de ces études ont mentionné que l'insight constituait une retombée ou un objectif du coaching qui favorisait l'apprentissage et le développement de compétences en leadership. Ainsi, plusieurs études en coaching de dirigeants accordent beaucoup d'importance à l'insight et à son influence sur l'efficacité de cette pratique.

L'insight, parce qu'il influence la conscience de soi, favorise la transformation de la personne coachée et joue, ainsi, un rôle clé dans tout processus de coaching de dirigeants. Pour Wales(2003), 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. Il ajoute que la restructuration de sens joue un rôle crucial dans la transformation des dirigeants. Tekleab et al. (2008) précisent que chez les dirigeants, une meilleure conscience de soi et, donc de leur propre leadership, influence leur efficacité et leur satisfaction au travail. Ainsi, l'importance de l'insight naît de l'influence qu'il exerce sur le niveau de conscience des coachés relativement à l'exercice de leur leadership au travail. L'importance de l'insight est également soulignée dans la recherche empirique de Kress (2008), la seule qui, à notre connaissance, a abordé la conscience de soi, un phénomène très proche de l'insight dans le coaching de dirigeants. Kress (2008) examine, par une méthodologie phénoménologique, le sens que donnent les dirigeants à leur niveau de conscience perçu et à son impact sur le développement du leadership. Selon Kress (2008), la conscience de soi chez les dirigeants mène à l'insight à l'égard de la perception de leurs propres forces et faiblesses. Cette recherche, si elle illustre la perspective des dirigeants face à leur propre perception de leur niveau de conscience,

n'apporte toutefois aucun éclairage quant aux interventions des coachs susceptibles d'approfondir la conscience des dirigeants ou encore de favoriser un ajustement de leur perception de leur niveau de conscience.

L'insight, s'il commence manifestement à susciter l'intérêt des chercheurs dans le domaine du coaching de dirigeants, a toutefois fait l'objet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses études et d'écrits en psychologie clinique, où on l'a associé à l'efficacité de la thérapie. De nombreuses études empiriques qui ont utilisé un éventail de mesures et de méthodes, ont démontré que les clients ont vécu des insights au cours des séances de thérapie (Ludwig, 1966; Elliott, 1985; Elliott et al., 1985; Elliott et Shapiro, 1988; Llewelyn et al., 1988; O'Connor et al., 1994; Elliott et al., 1994; Gelso et al., 1997; Pascual-Leone et Greenberg, 2007; Elliott et Greenberg, 2007; Greenberg, 2007; Hill et Knox, 2008). Selon Hill et Knox (2008), les clients en psychothérapie considèrent l'insight comme un des événements les plus efficaces pour atteindre les objectifs de la thérapie. Castonguay et Hill (2007) estiment que l'insight est crucial au processus de thérapie parce qu'il permet de comprendre pourquoi et comment nous influençons les situations et les gens autour de nous, et pourquoi et comment les situations et les gens nous touchent à leur tour. Ainsi, en psychologie clinique, l'insight est associé à la conscience et à la connaissance de soi, des autres et de son environnement de façon générale alors qu'en coaching de dirigeants l'insight est associé à l'approfondissement de la conscience de soi, des autres et de son environnement en fonction du développement du leadership.

Le souci de mieux comprendre l'insight en coaching de dirigeants et en psychologie clinique témoigne de son rôle fondamental dans l'apprentissage et le développement, lequel a également été constaté depuis longtemps dans différents courants théoriques en psychologie. Selon Hill et Knox (2008) la présence de l'insight ne fait aucun doute dans au moins trois principaux courants théoriques : le courant psychodynamique (psychoanalytique), le courant humaniste (expérientiel) et le courant

cognitif/comportemental. Pour les théoriciens du courant psychodynamique, l'insight porte sur une prise de conscience de soi par la personne. Pour ceux du courant cognitif comportemental l'insight porte plutôt sur la personne-même et l'impact qu'elle exerce sur son entourage. De plus, les auteurs soulignent que l'émotion rattachée à l'insight est au cœur du courant humaniste-expérientiel, alors que dans les courants psychodynamique et cognitif comportemental, le contenu rattaché à l'insight retient plus l'intérêt des praticiens et des chercheurs. Par ailleurs, les recherches menées en psychologie clinique par Pascual Leone et Greenberg (2007), portent à croire que différents processus – conscience, métaconscience et mise en relation conceptuelle – permettent l'émergence de différents types d'insights.

L'importance de l'insight dans le coaching de dirigeants rend nécessaire la détermination des interventions qui en favorisent l'émergence, ce qui sera l'objet de la prochaine section.

1.6 Les interventions qui suscitent l'insight

Cette section examinera les connaissances actuelles à l'égard des interventions qui favorisent l'insight. Elles proviennent de *l'International Coach Federation* – l'association professionnelle la plus réputée en coaching, des études empiriques réalisées en coaching de dirigeants et enfin, des études menées en psychologie clinique.

L'International Coach Federation (ICF) publie des informations théoriques relatives aux compétences et aux interventions en coaching en général. La première source d'information consultée a trait à des informations théoriques relatives aux compétences et aux interventions en coaching en général. Le *Profil des coachs* publié par ICF énumère onze compétences clés parmi lesquelles *Communiquer efficacement* – c'est-à-dire « Poser des questions qui permettent au client de découvrir, de réaliser des insights, de s'engager et de passer à l'action... » – est exigée des coachs en raison de sa propension à favoriser l'insight.... ». Une autre compétence, *Faciliter*

l'apprentissage et les résultats, appuyée par la sous-compétence *Créer un état de conscience*, correspond à l'habileté du coach à trier et interpréter les différentes sources d'information et à aider ainsi le client à acquérir une plus grande conscience menant à l'atteinte des résultats convenus. Le profil de compétences de l'ICF indique donc, en plus des compétences que doivent démontrer les coachs, les interventions suggérées en lien avec la conscience de soi et l'insight.

D'autre part, les études empiriques consultées en coaching de dirigeants révèlent que les interventions les plus souvent utilisées par les coachs auprès de leurs clients sont : 1. l'écoute active, 2. les questions, et 3. la rétroaction (Trudeau, 2004; Brockbank et McGill, 2006; Goode, 2007). Selon ces auteurs, ces interventions visent à favoriser la réflexion et éventuellement l'insight. Ainsi, la réflexion permettrait d'approfondir la conscience nécessaire pour susciter l'insight.

En raison du peu d'études réalisées, en coaching de dirigeants, sur l'insight ou les interventions qui en favorisent l'émergence, il apparaît utile d'explorer les travaux réalisés à cet égard en psychologie clinique. Hill et al. (2007) présentent plusieurs interventions pour favoriser le processus d'émergence de l'insight : 1. sonder le client par des questions sur les causes des événements ou la mise en relation d'événements, 2. montrer des signes d'empathie, 3. souligner une contradiction ou remettre les propos du client en question quant aux écarts évoqués par ce dernier, 4. souligner ou confronter les pensées et les comportements conscients. 5. remettre en question les *a priori* implicites sous-jacents, 6. procéder à des interprétations, et finalement 7. recadrer des perceptions. Hill et al. (2007) sont d'avis que les interventions destinées à aider le client à modifier des comportements précis, par ricochet, facilitent l'émergence d'un insight. Ces interventions comportent des exercices comportementaux et des directives paradoxales. Les résultats de l'étude mixte d'Elliott (1985) sur les événements utiles et inutiles en counseling de courte durée montrent que l'intervention du conseiller qui donne une information nouvelle au client, permet à ce dernier d'arriver à un plus grand

insight, une plus grande conscience de soi et une restructuration cognitive. En effet, les questions ouvertes du thérapeute sont utiles pour l'atteinte de l'objectif du client et la démonstration d'une compréhension par le thérapeute aide à la mise en place d'une relation interpersonnelle favorable au progrès du client en thérapie. Ainsi, les études en psychologie clinique nous renseignent spécifiquement et de façon plus détaillée sur les interventions relatives à l'émergence de l'insight.

Les études en psychologie clinique associent également l'insight – quel qu'en soit le type – à l'efficacité de la thérapie. Il devient important de connaître comment l'insight et les interventions pour le susciter ont été étudiés ce qui renseigne sur la ou les méthodes de recherche possibles pour étudier, dans la pratique du coaching de dirigeants, les quatre types d'insight du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) et les interventions des coaches qui les favorisent. Les études menées par Day et al. (2008) et par De Haan et al. (2010), sur les relations entre les coaches de dirigeants et leurs clients, ont révélé que l'insight représente l'une des retombées des événements significatifs qui surviennent au cours des séances de coaching. Ainsi, l'étude d'un phénomène lors d'événements significatifs dans une pratique d'accompagnement semble riche en données. La prochaine section abordera les événements significatifs comme moyen d'étudier l'insight et les interventions des coaches.

1.7 Les événements significatifs comme moyen d'étudier l'insight et les interventions des coaches de dirigeants

L'observation des événements significatifs dans le coaching de dirigeants permettrait de mieux comprendre le phénomène des quatre types d'insight et les interventions qui les suscitent. Cette section présentera des travaux en coaching de dirigeants et en psychologie clinique qui ont eu recours aux événements significatifs pour étudier ce phénomène précis. Cependant, avant la présentation de ces études, nous donnerons une définition d'événement significatif.

Les termes « événement significatif » ont été utilisés par Llewelyn (1988), Elliott (1985) et Elliott, James, Reimschuessel, Cislo et Sack (1985) dans leurs études en psychologie clinique sur les événements utiles ou nuisibles relativement à la relation thérapeute- client et à l'efficacité de la thérapie. Les événements significatifs selon ces chercheurs comportent un moment important pour le client. Certaines études en coaching de dirigeants ont employé les termes moments critiques (Day et al., 2008; De Haan, 2008; De Haan et al, 2010) dans le même sens que Llewelyn (1988), Elliott (1985) et Elliott, James, Reimschuessel, Cislo et Sack (1985) pour définir les événements marquants survenus en cours de séances de coaching et qui ont marqué la nature des relations entre les coachs et leur client, et parmi lesquels figurent, entre autres, la conscience de soi et l'insight. Ainsi, les termes « événement significatif » seront maintenus dans la présente étude.

L'utilisation d'événements significatifs pour étudier l'insight et les interventions qui le font émerger paraît pertinente parce que cette méthode de recherche permet d'étudier un phénomène en profondeur selon le point de vue du client et de son accompagnateur. Dans son étude sur les événements significatifs dans la pratique du coaching, De Haan (2008) conclut que, bien souvent, les événements significatifs identifiés par les coachs reflètent des moments de doute quant à la manière et au moment le plus opportun pour intervenir auprès de leur client et que ces moments de doute favorisent des insights chez le coaché lorsqu'ils sont bien exploités. Day et al. (2008) ont réalisé une étude empirique sur les événements significatifs en coaching et leurs impacts sur les coachs de dirigeants, afin de mieux comprendre les réactions des clients à leur égard et de déterminer si ceux-ci recouraient à un coach expérimenté pour les aider à composer avec ces événements significatifs. L'étude a permis de constater que les insights vécus par les clients influençaient grandement la qualité de leur relation avec leur coach et que les interventions de ceux-ci jouaient un rôle prépondérant dans les expériences vécues par les deux parties au cours des événements significatifs. Pour leur part, De Haan et al. (2010) ont étudié les expériences vécues par les clients lors d'événements

significatifs en coaching de dirigeants, afin de mieux comprendre leur modèle opérationnel pendant le coaching et leurs réactions à l'égard des interventions de leur coach lors des séances de coaching. L'identification des événements significatifs a guidé les chercheurs lors de l'étude des séances de coaching. Ils ont noté que les interventions des coaches avaient été très peu mentionnées parmi les expériences positives des événements significatifs des clients, mais qu'elles l'avaient été davantage lors d'expériences négatives liées à des événements significatifs. Ainsi, les événements significatifs permettent l'accès à l'expérience respective des participants à l'égard d'un phénomène étudié, ce qui dans la présente recherche permettra d'étudier l'expérience des coachés et des coaches à l'égard de l'émergence des quatre types d'insight et des interventions des coaches.

En psychologie clinique, Elliott et Shapiro (1988) proposent que l'examen des impacts vécus par les clients à la suite d'interventions en thérapie permet de classer les événements significatifs pour chacun des types de thérapies et de déterminer les principes de changement qui leur sont communs. L'étude mixte d'Elliott (1985) sur les événements utiles et inutiles en counseling de courte durée a tenté d'établir une taxonomie des événements utiles à partir des réponses des clients à la question suivante : « En quoi la réponse du conseiller vous a-t-elle aidé ou nuit? ». La réponse à cette question se rapportait à l'atteinte des objectifs du client. Les travaux d'Elliott (1985, 1988) constituent pour la présente étude un exemple pertinent de la façon de traiter l'information obtenue au moyen d'événements significatifs. Elliott (1985, 1988) a créé des classements avec l'information recueillie, alors que la présente étude tentera d'identifier la présence des quatre types d'insight et des interventions avant et pendant ceux-ci.

Les études sur les événements significatifs en coaching de dirigeants et en psychologie clinique ont une grande pertinence pour la présente recherche parce qu'elles suggèrent des méthodes d'étude de l'insight et des interventions qui semblent favoriser son

émergence. Comme recherche future, McClelland (2005) suggère l'exploration de l'efficacité des séances de coaching individuelles par l'identification des moments saillants ou, autrement dit, des événements significatifs. Il explique que les coachs, leurs clients et les chercheurs seraient mieux informés des théories sur lesquelles repose la pratique du coaching de dirigeants. De Haan, Bertie, Day et Sills (2010) croient qu'il faudrait réaliser d'autres études en coaching de dirigeants qui utiliseraient l'événement significatif pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles les interventions des coachs ne sont pas plus souvent associées aux événements significatifs positifs.

1.8 Le but et les questions de la recherche

L'analyse des écrits et des recherches empiriques en lien avec le coaching de dirigeants met au jour l'importance de l'insight dans l'efficacité du coaching de dirigeants. On peut également présumer que l'insight émerge chez les dirigeants engagés dans un processus de coaching et que de plus, à la lumière d'une recherche présentée par Pascual-Leone et Greenberg (2007), différents types d'insight sont susceptibles d'être suscités chez les clients de coachs de dirigeants. La présente étude a pour but d'identifier les interventions utilisées par les coachs de dirigeants au cours d'un processus de coaching et dans le cadre d'un insight vécu par les clients dans un événement significatif. Le but principal se greffe à celui de distinguer les différentes stratégies d'intervention en fonction des quatre types d'insight

La question principale de recherche est :

1. Quelles stratégies d'intervention du coach favorisent l'insight chez un client?

Et plus précisément, ses sous-questions :

1,1 Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight expérientiel?

1,2 Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight existentiel?

1,3 Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight cognitif comportemental?

1,4 Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight psychodynamique?

Dans cette étude, une approche interdisciplinaire sera adoptée, une méthode inspirée d'une méthodologie du domaine de la psychologie clinique sera appliquée au coaching de dirigeants afin de mieux comprendre les interventions des coachs qui favorisent l'apprentissage et le développement des adultes en milieu professionnel.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre examine le concept de l'insight et son rôle dans l'apprentissage chez les adultes. L'apprentissage transformationnel étant le type particulier d'apprentissage dans le coaching de dirigeants et qui le distingue des autres formes de coaching (Dagley, 2010) est décrit en faisant référence à différents types d'insight et les interventions qui les favorisent.

2.1. Le concept d'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. Comme le concept d'insight est fortement valorisé par toutes les orientations théoriques de la psychothérapie (Wampold et al., 2007), l'insight sera décrit, dans la présente étude, principalement à partir de la littérature publiée en psychologie clinique (Hill et al., 2007).

2.1.1 L'origine du concept d'insight

Le terme insight vient du mot « insigh », utilisé au XVI^e siècle et dont les racines remontent aux langues scandinaves et au bas-allemand (Vogal, 1980 dans Broitman, 1985, p. 33). On a longtemps associé le terme insight au psychanalyste Freud, qui, au début du vingtième siècle, employait le terme allemand « Einsicht » pour désigner la

reconnaissance par un patient de la présence et de la signification de son désordre psychologique (Broitman, 1985). Au cours des années 1930, les psychologues gestaltistes ont introduit dans la psychologie générale le terme anglais « insight » pour remplacer le terme allemand « Einsicht » utilisé par Freud (Marrott, 1981 dans Broitman, 1985, p.35). Le phénomène de l'insight a été popularisé par la thérapie Gestalt (Mayer, 1996), car ce sont les psychologues gestaltistes Wertheimer, Koffka et Köhler qui, par leurs recherches sur les formes perceptuelles et le mode de résolution de problème que permet l'insight, ont pu faire reconnaître ce dernier comme un phénomène psychologique et comme une forme d'apprentissage (Ludwig, 1966, Zinker, 1977). En *Gestalt psychologie*, l'insight est le résultat de la formation d'une gestalt, la rencontre des parties pour créer un tout (Perls et al., 1951).

Ludwig (1966) a introduit l'idée que l'insight peut opérer dans quatre contextes différents soit : la créativité et la résolution de problèmes, les révélations mystiques et les dialogues religieux, les pensées pathologiques ou psychotiques et, enfin, l'introspection dynamique. Selon Ludwig (1966), le processus d'insight de chacun présente des caractéristiques communes même si les contenus propres à chaque contexte sont différents. Ludwig (1966) précise qu'en psychologie clinique particulièrement, l'insight thérapeutique, qui a trait à l'introspection dynamique, et les formes d'insight associées à la résolution de problème et à la créativité sont à l'oeuvre. À l'aube du XXe siècle, on reconnaissait l'existence de la multiplicité des formes d'insight dans un processus d'accompagnement personnel.

Aujourd'hui, les différents courants théoriques présents en psychologie clinique reconnaissent la présence de l'insight dans leur paradigme d'accompagnement respectif et chacun de ces courants définit ce concept selon ses propres orientations théoriques (Messer et McWilliams, 2007; Pascual-Leone et Greenberg, 2007; Grosse Holtforth et al., 2007; Caspar et Berger, 2007; Yalom, 1980).

2.1.2 Les définitions du concept d'insight

L'utilisation de la terminologie appropriée s'impose et a fortiori dans un ouvrage scientifique rédigé en français. L'examen de la littérature afin de trouver l'équivalent français du terme « insight » n'a apporté aucune réponse valable. Le terme anglais continuera donc à être utilisé dans cette thèse, ce qui ne constitue nullement l'établissement d'un précédent puisque la littérature francophone utilise déjà largement le terme « insight ».

Il importe de souligner, tout d'abord, que le terme insight ne vient pas de l'anglais, mais du mot allemand « Einsicht », mot ordinaire de la langue qui signifie « inspection, compréhension, regard dirigé vers » (Widlöcher, 2002). Le terme a été traduit en anglais par « insight » et est utilisé couramment en anglais et en français (Widlöcher, 2002). Dans la troisième édition du *Dictionnaire actuel de l'éducation* (Legendre, 2005), « insight » est défini comme un terme anglais accepté en français. Par ailleurs, le *Grand dictionnaire de la psychologie* publié par Larousse (1999) présente et définit le terme « insight » d'une manière comparable à celle de Legendre (2005) et Widlöcher (2002). Pour toutes ces raisons, l'utilisation en français du terme « insight » est juste et légitime.

D'abord né de la psychologie et surtout utilisé dans ce domaine, dans le cadre des différentes approches thérapeutiques, l'insight semble commun à un très grand nombre de courants théoriques et sa définition varie selon chaque courant. (Castonguay et Hill, 2007).

Hill et al. (2007) notent que, dans la littérature psychothérapeutique, les termes « compréhension » et « nouveau sens » sont synonymes d'insight. Schooler et al. (1996) soulignent que l'usage du terme insight est également répandu en éducation et qu'il est conçu soit comme un état de compréhension - c'est-à-dire, une nouvelle perception d'une chose ou de son fonctionnement interne - soit comme une expérience impliquant

l'émergence soudaine d'une idée dans la méta-conscience. Autrement dit, l'apprenant vit un moment de prise de conscience.

Ainsi, c'est grâce à la combinaison des composantes cognitives et affectives de l'insight qu'une nouvelle compréhension émerge (Gick et Lockhart, 1996). Schooler et al. (1996) définissent l'insight comme un événement transitoire au cours duquel la personne se déplace d'un état d'impasse vers un état de solution; comme une explosion qui génère une dispersion soudaine et violente qui modifie l'état de conscience de la personne. Spécifiquement, l'insight résulte d'une restructuration cognitive (Weisberg, 1996), et peut être décrit comme le relâchement d'une tension; il se produit de façon soudaine, selon les conditions intérieures plutôt qu'extérieures à la personne, se déplace entre l'abstrait et le concret et s'imprègne dans la structure du fonctionnement de l'esprit (Lonergan, 1996). L'insight permet à la personne de reprendre contact avec son propre potentiel et ses propres ressources intérieures. En fait, l'insight se rapporte à la nature itérative de l'apprentissage (Anderson et Anderson, 2005). Pour Grosse Holtforth et al., (2007), l'insight comporte cinq dimensions : l'objet pour lequel on désire une nouvelle compréhension; la complexité des liens ou de l'intégration en relation avec la nouvelle compréhension; le niveau de représentation de l'objet en termes de précision et de clarté avant l'insight; l'intensité des sentiments ressentie dans le corps et les émotions associées à l'insight; et, enfin, l'accélération, dont le niveau de soudaineté de la nouvelle compréhension dans un processus progressif d'apprentissage.

Même si on considère l'efficacité à partir des besoins du client, les chercheurs en psychothérapie estiment que les insights générateurs de changement possèdent en général certaines caractéristiques particulières. Ils sont complexes et donnent lieu à un éveil ou à l'approfondissement d'émotions. Ils ont un effet remarquable, soudain et crédible, clair au plan sensoriel, précis et cohérent. Ils donnent lieu à un consensus entre le client, son accompagnateur et d'autres personnes. Ils sont utiles et enfin, ils rendent explicites des contenus auparavant implicites (Hill et al. 2007). En d'autres termes,

l'insight reflète un état conscient d'explicitation, accompagné par un sentiment de nouveauté et par une mise en relation entre des événements temporels, des personnes, le cognitif et l'affectif ou encore entre des énoncés disparates, où ces mises en relations sont nouvelles et reflètent un lien de causalité (Hill et al., 2007).

On remarque que, dans la littérature sur le coaching et la psychothérapie, le terme insight est parfois utilisé dans le sens de « meilleure connaissance de soi », ce qui diffère du sens de nouveauté et de prise de conscience (Hill et al., 2007; Lonergan, 1996) qui est utilisé dans la présente étude. En effet, l'insight est conçu comme un processus qui apporte une réponse à une question posée relativement à une situation ou un problème. La question posée déclenche un processus composé de quatre opérations soit l'expérience, la compréhension, la vérification et la décision (Lonergan, 1996). L'expérience représente la situation ou le problème qui donne lieu à la question de départ, la compréhension constitue le nouveau sens donné à l'action par l'insight, la vérification sert à valider l'insight survenu et finalement, la décision consiste à appliquer les apprentissages dans de nouvelles expériences.

2.1.3 La description de l'insight

Bien que le concept d'insight soit au coeur de la psychologie clinique (Hill et al., 2007; Elliott et al., 1994), il est également appliqué en créativité dans le monde organisationnel (Dusenberry, 2005) et en coaching de dirigeants (Siao, 2005; Hopf, 2005; Luebbe, 2005; Turner, 2003; Gonzalez, 2004; Anderson & Anderson, 2005; Seamons, 2004; Turner, 2004; International Coach Federation (ICF), 2008).

Dans l'ensemble des perspectives gestaltistes, on explique l'émergence de l'insight par le changement de points de vue face au problème à résoudre. Cette façon différente de considérer un problème engendre une prise de conscience relative à sa perception et sa compréhension ce qui permet l'émergence de l'insight (Mayer, 1996, Perls et al., 1995).

L'insight résulte d'un ensemble de processus psychologiques comportant des composantes cognitives et affectives. Ainsi, selon Gick et Lockhart (1996), pour favoriser l'insight, il faut pouvoir se représenter de façon réaliste la situation à résoudre, puis concevoir et appliquer une nouvelle représentation de celle-ci. Pour Gick et Lockhart (1996), le terme « représentation » signifie une représentation interne à la personne, c'est-à-dire sa structure cognitive (Legendre, 2005, p. 1179). En psychologie, selon le *Dictionnaire de psychologie*, le terme « représentation » peut être un processus – « l'acte par lequel un matériel concret est organisé en catégories ou en objets de pensée » – et un résultat – « les contenus de l'acte de pensée, qu'ils soient conscients ou non » (Doron et Parot, 2003, p. 625). Ainsi, selon Gick et Lockhart (1996), le changement dans la représentation de la situation en résolution de problème signifie le changement de structure cognitive qui donne lieu à une solution - à un insight.

Smith (1996) et Anderson et Anderson (2005), sont plus nuancés et croient que l'insight peut être un état de compréhension progressive ou soudaine. L'insight peut donc posséder à la fois les qualités d'état – une nouvelle compréhension soudaine- et de processus – la transformation qui se produit dans la compréhension de la situation problématique.

Même si on en connaît encore peu sur le concept de l'insight, dans le coaching de dirigeants, et sur les éléments qui le font émerger, des caractéristiques typiques de l'insight peuvent tout de même être identifiées (Elliott et al., 1994; Dunsenberry, 2005). Comme tout processus comporte un état, l'émergence de l'insight comporte un état rare et donc très précieux, car comme l'indique l'étymologie du mot « regard tourné vers soi », il s'agit d'une construction de sens très personnelle qui traduit un énoncé de vérité qui change la façon de percevoir le monde; il présente une telle évidence qu'on ne peut plus voir le monde autrement (Day et al., 2008); il n'a aucune valeur si son auteur n'est pas en mesure de l'articuler clairement, car il se rapporte à la mise en relation de la

perception des causes, des raisons, des catégorisations, bref, à la constatation de l'existence d'un modèle de fonctionnement; il fait ressentir intensément un évènement soudain; il émerge avec clarté et avec une prise de conscience limpide, par une analyse intelligente, d'un souvenir ou d'une situation vécue par la personne; enfin, l'insight décrit le sentiment de nouveauté et de découverte pour la première fois.

2.1.4 Les fonctions de l'insight

Le phénomène de l'insight revêt une grande importance en coaching de dirigeants parce qu'il vise le changement progressif de comportements, notamment des comportements en leadership. Les insights permettent de poser des actions qui favorisent le changement de comportements (Anderson et Anderson, 2005). Plus précisément, l'insight vise une plus grande conscience de soi, des autres et de son environnement (Jarvis, 2004), ce qui favorise le changement de comportement. Cependant, il faut noter que les finalités de l'insight varieront selon le courant théorique dans lequel le coach se situe (Hill et al., 2007). Ces distinctions seront présentées plus loin dans le texte.

Il est raisonnable d'affirmer qu'en coaching de dirigeants, l'insight a pour but d'améliorer les conditions de vie afin que la personne ou le système dans lequel elle évolue puisse mieux performer (Dusenberry, 2005). La prochaine section présentera la relation entre l'insight et l'apprentissage des adultes.

2.2 Le processus d'apprentissage et insights

Le processus d'apprentissage des adultes est déclenché lorsque le monde intérieur d'une personne ne concorde pas avec son expérience extérieure (Jarvis, 2004). C'est cet écart ou cette disjonction entre l'expérience intérieure et l'expérience extérieure qui, selon Jarvis (2004), crée un besoin de passer à l'action afin d'obtenir une clarification de sens et de compréhension. La prise de conscience de cet écart entre son expérience personnelle et sa perception d'une situation permet de motiver l'apprentissage. La définition que proposent Doron et Parot (2003) permet d'expliquer

la hiérarchisation des facteurs rattachés à une relation de causalité ascendante ou descendante et ce sont ces facteurs qui influencent la perception. Les facteurs liés aux caractéristiques des stimuli, aux contraintes des récepteurs, aux conditions neurophysiologiques de la transmission de l'information vers les centres nerveux, et aux processus conceptuels supérieurs ont des liens ascendants alors que l'intégration des expériences du sujet est un exemple d'un lien descendant (Doron et Parot, 2003, p. 529). On retrouve également cette idée des facteurs rattachés à une relation de causalité ascendante dans la définition d'un schème perceptuel présenté en éducation, « on porte plus attention à certaines catégories de choses » (Legendre, 2005, p. 1028). Ainsi, la perception est tributaire de l'attention accordée aux caractéristiques des stimuli. De même que la perception agit sur la représentation que l'on se fait d'une situation. Les caractéristiques retenues par la perception sont organisées en catégories ou en objet de la pensée (représentation). Comme le mentionne Jarvis (2004), selon la perception que nous avons d'une situation, nous pouvons choisir d'apprendre ou de ne pas apprendre.

Dans le cadre de l'apprentissage, l'insight est un facteur de motivation à mieux comprendre et à devenir plus conscient de soi, des autres et de son environnement (Jarvis, 2004). Cependant, l'insight naît par l'expérience et cette dernière est fondamentale pour l'apprentissage des adultes : « De nombreux spécialistes de l'éducation des adultes ont souligné le rôle fondamental que joue l'expérience dans l'apprentissage des adultes » (Merriam, Caffarella et Baumgartner, p. 161, 2007). Plus explicitement, Grosse Holtforth et al. (2007) ajoutent que l'insight déclenche une expérience d'ajustement qui comporte une clarification de sens et une maîtrise de la situation. Ils définissent l'insight comme un changement de perspective qui doit être articulé clairement verbalement.

2.2.1 L'insight et l'apprentissage adulte

L'insight 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). On retrouve l'insight dans l'apprentissage profond, c'est-à-dire, dans le type d'apprentissage où l'apprenant cherche à comprendre le sens de l'apprentissage plutôt que de simplement traiter l'apprentissage de façon superficielle. Ainsi, l'insight permet de donner un sens profond aux expériences par des processus cognitif et émotionnel (Gick et Lockhart, 1996; Jarvis, 2004; Cerni, Curtis et Colmar, 2010). Il permet à la personne qui le vit de passer à l'action au moyen de nouvelles stratégies (Dusenberry, 2005). Anderson et Anderson (2005) expliquent que les conditions nécessaires pour engendrer l'insight tournent toutes autour de l'expérience. L'insight donne lieu à une nouvelle explication de l'expérience, ce qui permet à la personne de changer ses croyances et sa façon de répondre à cette situation. Le processus d'acquisition de la nouvelle explication solidifie l'alliance de travail entre le client et le thérapeute, et l'insight conduit en fin de compte à l'action et à un sentiment renouvelé de maîtrise de soi par l'augmentation de l'efficacité personnelle face à la résolution de ses problèmes (Wampold et al., 2007).

Ces notions d'apprentissage profond, de transformation de soi et d'expérience réfèrent à l'apprentissage transformationnel découlant de l'apprentissage expérientiel (Mezirow, 1991). Comme le nom l'indique, les apprentissages se construisent à partir des expériences de l'apprenant (Merriam et al., 2007). Ce type d'apprentissage constitue un processus par lequel les personnes prennent conscience d'une situation, tentent de clarifier le sens de leur perception, pour ensuite transformer la situation en intégrant et activant dans leur façon d'être et d'agir les résultats de leurs apprentissages (Jarvis, 2004). En fait, l'apprentissage transformationnel implique l'identification et l'évaluation de ses présuppositions (de ses *a priori*) par un processus réflexif (Mezirow, 1991). L'identification et l'évaluation de ses présupposés réfèrent à la notion de pensée déjà présente chez une personne ou une collectivité (Legendre, 2005, p. 1072). En psychologie, il s'agit d'une notion d'origine logique qui sert à décrire tous les éléments de contenu, mais hors de portée de l'acte de langage. Ainsi, les présupposés sont des

énoncés ou des informations qui font partie des connaissances personnelles ou publiques et qui n'ont pas été validées et acceptées par les interlocuteurs (Doron et Parot, 2003, p. 560; Legendre, 2005, p. 1072). Knowles (1984), le père de l'andragogie, estime que les apprenants adultes apprennent par la résolution des problèmes concrets auxquels ils doivent faire face. Mezirow (1991) précise : pour résoudre un problème de façon durable, les apprenants adultes doivent réfléchir au contenu du problème et à son processus de résolution. Il s'agit d'une réflexion sur les hypothèses sous-jacentes de l'apprenant dans sa façon d'aborder la résolution de son problème. Cette réflexion donne lieu à l'insight qui permet de transformer ses schèmes de sens et ses perspectives de sens. Les résultats de l'étude d'Elliott (1985) fournissent un exemple de ce type d'apprentissage. Elliott explique que les actions du thérapeute classées sous la grappe « nouvelle perspective », dans la méga-grappe « tâche », a permis au client un plus grand insight, une plus grande conscience de soi et une restructuration cognitive.

Bien que la formation continue des adultes soit un moyen prisé par les organisations pour favoriser l'apprentissage des dirigeants aux prises avec des changements perpétuels, Webb (2005) note cependant que la formation livrée en groupe ne soit pas une modalité efficace pour maintenir les changements de comportements escomptés chez les dirigeants. Les principes de l'apprentissage des adultes, qui décrivent en partie des caractéristiques de l'apprentissage expérientiel, constituent le fondement du processus de coaching (Grant, 2001). Le coaching de dirigeants tire son importance, comme méthode d'apprentissage dans l'action des adultes, du fait qu'il habilite les coachés à mieux gérer le changement à l'aide d'habiletés en métacognition, alors que les programmes de formation ne visent pas explicitement le développement de cette compétence (Hesketh, 1997 dans Grant, 2001, p.19). Cette habileté à interpréter la façon dont nous percevons des situations et y réagissons et à considérer notre capacité de réflexion (Cell, 1984 dans Mezirow, 1991, p.92) favorise l'insight et le passage à l'action (Mezirow, 1991).

Les termes insight et conscience de soi sont fréquemment utilisés - pour expliquer l'apprentissage et le développement des dirigeants et dans la pratique du coaching - et, en conséquence, ces termes prennent souvent des significations sinon identiques, à tout le moins semblables. Il y a toutefois lieu de distinguer ces deux concepts, ce qui suivra dans la prochaine section.

2.2.2 L'insight, la conscience et la conscience de soi

Il semble que les concepts de conscience, de prise de conscience et d'insight apparaissent comme des synonymes en raison de la façon dont ils sont utilisés dans la littérature. En réalité, il s'agit de trois concepts différents qui coexistent et s'influencent mutuellement. Pour May (1976), la conscience de soi est la conscience spécifiquement humaine et il ne faut pas confondre *conscience*, c'est-à-dire être à l'affût face à son environnement et aux menaces qui en émanent, et *conscience de soi*, c'est-à-dire s'observer en tant que sujet dans l'univers. Les animaux ont instinctivement une conscience des dangers extérieurs et les personnes névrotiques qui se croient en danger ont cette conscience du danger, mais la conscience de soi est une caractéristique humaine et le fondement de la liberté psychologique (May, 1976). Elle joue un rôle crucial dans la transformation des dirigeants (Wales, 2003). Pour Tekleab et al. (2008), la conscience de soi est liée à l'évaluation de soi. Une meilleure connaissance de soi permet une autoévaluation plus juste. Un leader qui se connaît mal risque donc de mal évaluer l'efficacité de ses comportements en leadership. Par ailleurs, c'est l'insight qui exerce la plus grande influence sur l'état de conscience de soi et des autres, ceci par le déclenchement d'un processus de restructuration du sens donné à certaines expériences. Selon Pascual-Leone et Greenberg (2007), l'insight constitue une prise de conscience qui implique un sentiment de nouveauté fondé sur un contenu expérientiel ou sur des associations relationnelles et qui mène, pour la personne coachée, à la transformation et à la restructuration de la perception et de la façon d'entrer en relation avec ses expériences. Le changement de l'état de conscience du client est donc tributaire d'une prise de conscience elle-même née d'un insight. La conscience de soi

active la structure cognitive avec laquelle nous opérons, mais l'insight modifie cette structure cognitive (Grosse Holtforth et al., 2007). Pour Stiles et Glick Brinegar (2007), « l'insight est la réalisation de l'établissement de liens ou d'une compréhension mutuelle entre la voix de l'expérience vécue et les voix intérieures de la personne » (p.101 traduction libre). La Figure 2.1 présente une représentation graphique des relations entre l'insight, l'état de conscience, la prise de conscience et les résultats de l'interaction de ces construits.

Processus de la prise de conscience

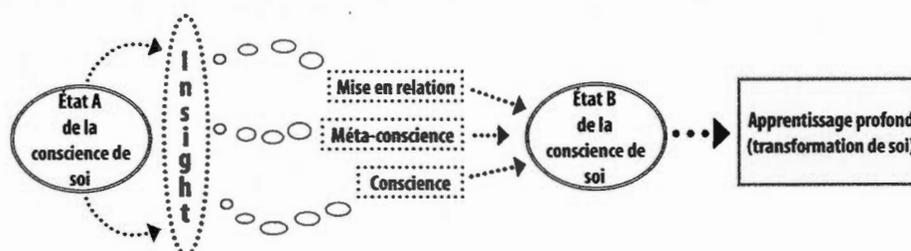


Figure 2.1 L'insight en relation avec la conscience de soi.

Cette conception de l'insight correspond au processus de transformation de l'état de conscience et d'apprentissage des clients en coaching de dirigeants. Ce processus est le résultat des divers types d'insights qui ont tous influencé à leur manière la prise de conscience des clients. La prochaine section abordera plus en profondeur les différents types d'insight.

2.3 Les types d'insight

En créativité, on présente souvent l'insight comme un phénomène singulier (Dusenberry, 2005) alors que la littérature en psychologie clinique reconnaît l'existence de différents types d'insight.

Selon Connolly Gibbons, Crits-Christoph, Barber et Schamberger (2007), il existe deux types d'insight, l'un plus général qui se rapporte à l'usage d'habiletés de réflexion qui mènent à l'insight et l'autre plus spécifique à des situations ou à des sujets émotionnels et qui mène à des changements plus profonds.

Pour leur part, Grosse Holtforth, Castonguay, Boswell, Wilson, Kakouros et Borkovec (2007) conçoivent l'insight comme le changement des structures de connaissances de soi et des autres. Ces structures représentent différents niveaux de représentations mentales et émotionnelles. Par exemple, les structures de connaissances de soi sont des généralisations cognitives de soi provenant de ses expériences personnelles. Le changement de structures de soi signifie une nouvelle compréhension de soi et de ses relations avec les autres. Ainsi, les changements de structures se rapportant à soi et aux autres peuvent varier en complexité et fournir une nouvelle perspective relative au fonctionnement d'une personne parce que celle-ci acquiert une nouvelle compréhension des origines, des déterminants, des sens et des conséquences de ses comportements, pensées, intentions et sentiments. Le changement dans la généralisation cognitive à l'égard de soi et des autres peut avoir lieu à différents niveaux de la représentation de soi. Autrement dit, Grosse Holtforth et al. (2007) estiment qu'il existe différents niveaux d'insight parce qu'il peut y avoir différents niveaux de la représentation de soi. Cependant, ces chercheurs ne précisent pas les niveaux d'insight dont il s'agit, ni le nombre de niveaux.

Une recension des écrits a permis de relever deux modèles comportant quatre types d'insight différents. Le premier modèle, conçu par Anderson et Anderson (2004),

découle directement du domaine du coaching de dirigeants, alors que le deuxième, celui de Pascual-Leone et Greenberg (2007), a été élaboré dans le contexte de la psychologie clinique. Ces deux modèles seront présentés ci-dessous et le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) fera l'objet d'une analyse plus approfondie en raison de sa plus grande pertinence théorique pour le présent projet de recherche.

2.3.1 Les types d'insight selon Anderson et Anderson

Le modèle de coaching d'Anderson et Anderson (2005) repose sur quatre niveaux d'insight qui vont du plus superficiel au plus approfondi. Le premier niveau, nommé insight réflexif, a trait à la capacité de se retirer d'une expérience et de faire le point sur ce qui s'est bien passé ou non; le second niveau, l'insight émotionnel, renvoie à la capacité de détecter et de décoder des informations reçues par les émotions; le troisième niveau, l'insight intuitif, est décrit comme l'habileté à détecter les dynamiques et les informations qui se trouvent juste sous la surface d'une situation; et, finalement, l'insight d'inspiration, a lieu lorsque toutes les pièces du casse-tête se rassemblent pour former un tout, que la situation se présente sous un nouvel éclairage ou qu'une nouvelle possibilité est réalisée.

Anderson et Anderson (2005) décrivent leur modèle de coaching comme un processus de réflexion, suivi d'insights, puis d'une mise en action qui permet la création de nouvelles expériences à la lumière du ou des insights vécus au préalable. Ce processus se poursuit jusqu'à l'atteinte de l'objectif désiré par le client.

La description du rôle de l'insight dans le processus d'apprentissage et de développement des adultes que présentent Anderson et Anderson (2005) rejoint celle de plusieurs autres auteurs déjà mentionnés sur ce sujet. Les types d'insight présentés sous une forme hiérarchique à la base de leur modèle manquent de justification et d'appui théoriques, ce qui fait qu'on comprend difficilement le sens des relations entre les types d'insight. Les auteurs ne fournissent aucune explication ni justification au soutien du caractère essentiel de ces quatre types d'insight pour l'efficacité d'un

coaching, pas plus que sur les désignations choisies pour décrire les quatre types d'insight. L'ouvrage d'Anderson et Anderson (2005) s'adresse à une clientèle de praticiens auxquels il offre des pistes d'interventions intéressantes. Du point de vue de la recherche scientifique, leur ouvrage gagnerait à présenter le raisonnement théorique qui soutient leur modèle.

Néanmoins, Anderson et Anderson (2005) proposent une nouvelle piste de réflexion en suggérant qu'il existe plus d'un type d'insight pour favoriser l'action en coaching de dirigeants.

Pascual-Leone et Greenberg (2007), des chercheurs issus du milieu de la psychologie clinique, croient également qu'il existe plus d'un type d'insight. Pascual-Leone et Greenberg (2007) proposent – comme Anderson et Anderson (2005) – un modèle avec quatre types d'insight, mais fort bien expliqué et très pertinent pour la présente recherche puisqu'il introduit en quelque sorte les assises théoriques dont est dépourvu le modèle d'Anderson et Anderson (2005).

2.3.2 Les types d'insight selon Pascual-Leone et Greenberg

En psychologie clinique, l'insight permet le changement personnel (Greenberg, Rice et Elliott, 1993). Plus précisément, selon Greenberg et al. (1993), celui-ci a lieu par la conscience d'expériences personnelles en cours, par la symbolisation d'informations sensorimotrices et schématisées en un sens conscient de plus haut niveau, par la mise en place de structures schématiques propres à la personne coachée permettant l'accès à de nouvelles expériences, et enfin, par la réflexion sur son expérience afin de créer un sens nouveau.

Les propos de Greenberg et al. (1993) et des autres auteurs présentés jusqu'à maintenant illustrent non seulement différentes conceptions, mais également plusieurs dimensions propres à l'insight. La revue de la littérature dans le domaine du coaching de dirigeants et de la psychologie clinique permet d'affirmer que l'insight constitue une

conséquence du coaching de dirigeants. Il est noté que pour le courant psychodynamique, particulièrement, l'insight est un but (Messer et McWilliams, 2007). Ainsi, on peut présumer que l'insight émerge chez les dirigeants engagés dans un processus de coaching et qu'ils peuvent, de plus, à la lumière des recherches consultées, connaître différents types d'insight. Selon Pascual-Leone et Greenberg (2007), l'insight est une combinaison de processus ou de phénomènes. La Figure 2.2 résume les types d'insight décrits par Pascual-Leone et Greenberg (2007).

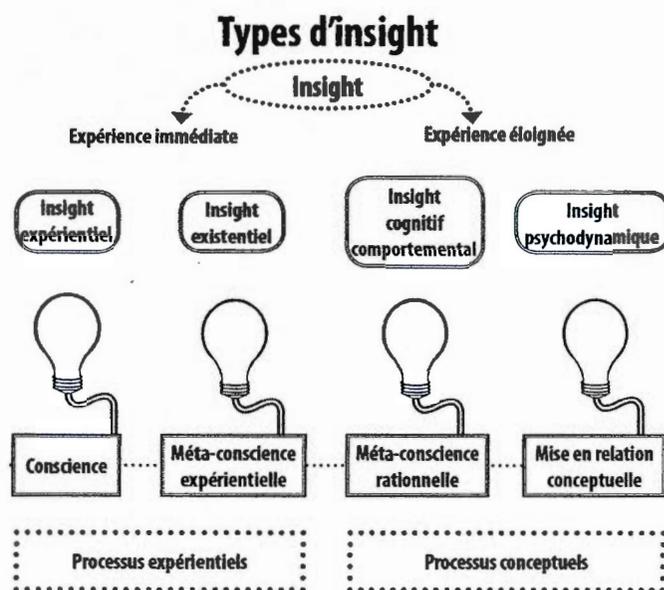


Figure 2.2 Identification des types d'insight adaptée de Pascual-Leone et Greenberg (2007).

Il existe deux grandes catégories d'insight, c'est-à-dire celle qui souligne l'expérience vécue immédiatement et celle qui se rapporte à l'expérience déjà vécue. Cette dernière catégorie met l'accent sur la mise en relation d'expériences et de connaissances dans une formulation conceptuelle (Malan, 1979 dans Pascual-Leone et Greenberg, 2007, p. 42).

En effet, Pascual-Leone et Greenberg (2007) estiment que l'insight se développe selon deux dimensions : l'abstraction et le traitement de l'information. La première consiste en un processus d'intériorisation des expériences communes d'une situation à l'autre dans la vie d'une personne. Il s'agit de l'identification du fil conducteur et du dénominateur commun entre les expériences que fait une personne. La seconde dimension comporte, pour sa part, deux types de traitement, soit affectif et cognitif. Or, le traitement d'une situation peut se faire par la perception immédiate de la situation et par l'émotion qui surgit (traitement affectif) ou par la réflexion rationnelle et conceptuelle (traitement cognitif).

Les deux types de dimensions agissent ensemble pour définir la nature de chacun des quatre types d'insight. Ces types d'insight offrent un fort contraste entre eux et permettent de comprendre le type de connaissance de soi que génère l'insight chez les clients. La Figure 2.3 qui suit met en lumière les différences entre la nature d'un insight rattaché à une expérience immédiate et la nature d'un insight rattaché à une expérience éloignée. Les types et les dimensions de l'insight y sont également présentés. On peut constater, par le fait même, une association entre le paradigme théorique et chacun des types d'insight proposé.

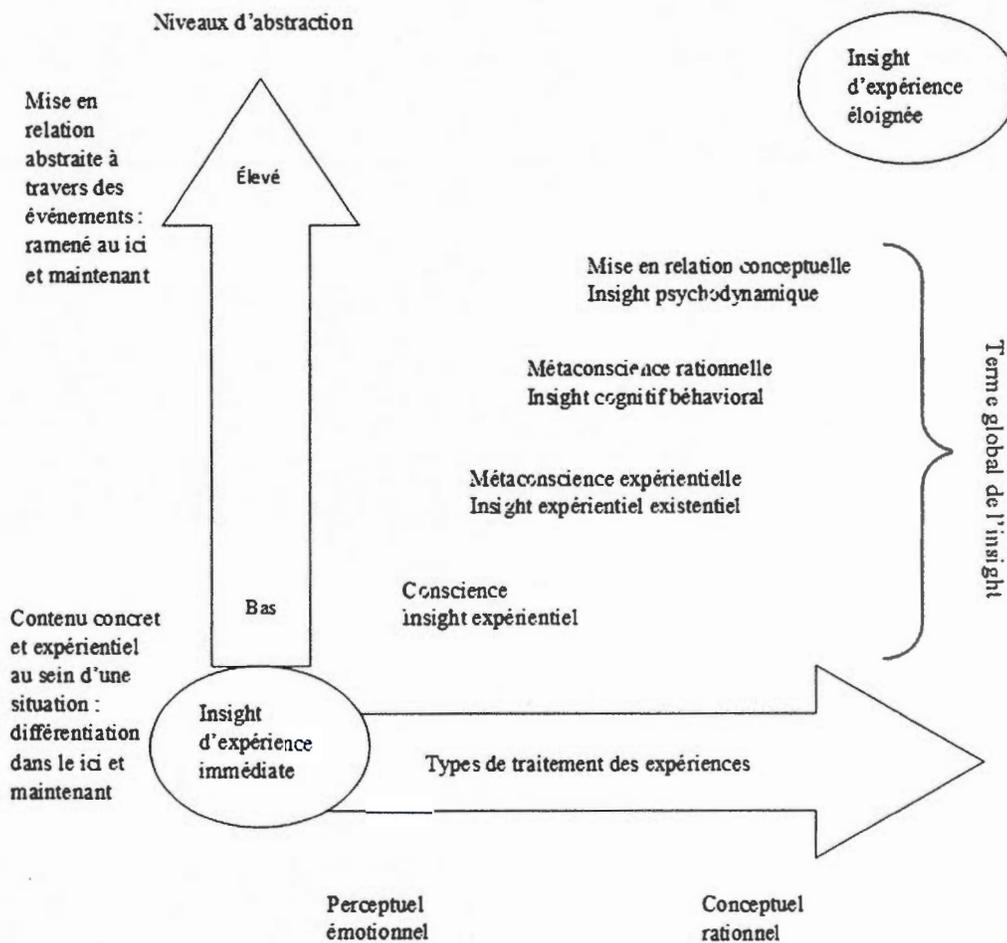


Figure 2.3 Types et dimensions de l'insight adaptés par la chercheuse du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007, p.37).

Quatre types d'insights sont présentés dans le modèle contemporain et intégrateur de Pascual-Leone et Greenberg (2007). Il s'agit de la conscience de soi, la métaconscience expérientielle, la métaconscience rationnelle et la mise en relation conceptuelle. De plus, chaque insight occupe sa place propre à l'intérieur d'une approche théorique soit l'approche expérientielle, l'approche existentielle, l'approche cognitive-comportementale et l'approche psychodynamique.

Dans les propos de Pascual-Leone et Greenberg (2007), l'insight ne constitue pas une fin en soi, mais bien l'étape initiale du processus de transformation, un processus en soi comportant des choix et de la restructuration de sens. Or, à la suite de l'émergence d'un insight, l'attention se déplace vers la transformation de l'expérience ce qui élargit le répertoire d'options de la personne pour une organisation de soi plus efficace. Cette conceptualisation de l'insight s'applique à la pratique du coaching de dirigeants.

La prochaine partie présentera les perspectives développées par Pascual-Leone et Greenberg (2007) et d'autres chercheurs, relativement à chacun des quatre types d'insight et à leur approche théorique respective.

2.3.2.1 L'insight et le courant expérientiel

Pascual-Leone et Greenberg (2007) définissent la thérapie expérientielle conformément à une tradition humaniste. Selon Greenberg et Van Balen (1998), le sentiment de découverte d'un nouvel aspect de soi est au cœur de la thérapie expérientielle. Mahrer (1996) soutient pour sa part que l'approche expérientielle porte un regard sur les potentialités d'une personne, c'est-à-dire qu'elle est amenée à regarder sa façon d'être, à apprécier ce qu'elle peut offrir immédiatement et à considérer ce qu'elle pourrait éventuellement offrir. Ces différentes potentialités deviennent, pour Mahrer (1996), opérationnelles lorsqu'elles sont liées à des comportements et à la capacité d'être de la personne. C'est-à-dire, lorsque les potentialités sont traduites par des actions précises dans le monde extérieur de la personne. C'est l'ensemble de ces potentialités qui mobilise une personne vers et dans l'action (Mahrer, 1996).

En thérapie expérientielle, l'insight est défini comme un changement de la conscience, de la réappropriation de soi et de la capacité d'une méta-conscience. Dans une thérapie expérientielle, le contenu et les causes de l'insight n'ont pas d'importance par rapport à l'expérience et au processus (Pascual-Leone et al., 2007). Par exemple, la thérapie sur le Focusing de Gendlin (1981) que l'on retrouve dans le courant expérientiel et

duquel est issu le concept de l'insight, est considérée comme le produit de l'explication et de la création de nouveaux sens dans un processus perpétuel de conscience (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). De plus, dans la thérapie Gestalt (Perls, 1969), l'insight est défini comme la conscience de ce que vit une personne, de sa manière d'interrompre cette expérience et de la conscience du processus de prise de conscience ou du processus de méta-conscience (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). En thérapie Gestalt, le terme insight désigne un processus par lequel doit passer une personne pour résoudre un problème (Mayer, 1996).

Quoi qu'il en soit, on a davantage recours à l'expression conscience de soi plutôt qu'au terme insight dans le courant expérientiel, car un changement chez le client a lieu par une plus grande conscience de soi considérée en quelque sorte comme l'insight (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). Ainsi, un insight expérientiel est donc caractérisé comme l'expérience immédiate de quelque chose, c'est-à-dire ressentir le plus possible ses émotions, consciemment, complètement et pour la première fois, sans retenue ni exagération. L'expérience est accueillie et acceptée par le client. Comme le soulignent Pascual-Leone et Greenberg (2007), ces caractéristiques de l'insight expérientiel, telles que décrites par Rogers (1959), comportent une perception nouvelle de son expérience immédiate.

2.3.2.2 L'insight et le courant existentiel

En thérapie existentielle, l'insight correspond à la conscience de soi qui engendre une nouvelle perspective ou une méta-conscience expérientielle. Ainsi, cette école de la psychothérapie utilise le vocable insight existentiel parce qu'il s'agit d'une expérience immédiate et d'une méta-conscience de soi dans le moment présent en tant que lecteur et auteur de sa propre histoire de vie (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). La thérapie existentielle constitue une approche dynamique qui met l'accent sur les préoccupations liées à l'existence d'un individu (May, 1976; Yalom, 1980). L'approche existentielle focalise sur une meilleure compréhension du comportement et de l'expérience humaine

en rapport avec les postulats qui les régissent (May, 1976). Dans une approche existentielle, l'insight suscite le changement par la qualité de la relation patient-thérapeute, par des énoncés utilisés par le thérapeute, qui ont une prise sur des blocages du patient comme « je suis seul à pouvoir changer le monde que j'ai créé », « il n'y a pas de danger dans le changement », « pour obtenir ce que je veux vraiment, je dois changer », « j'ai le pouvoir de changer » (Yalom, 1980, p.340-341). L'insight est comme un épiphénomène, c'est-à-dire qu'il représente un moyen d'arriver à ses fins (Yalom, 1980). Dans la psychothérapie existentielle, l'effet de l'insight sur le client en matière d'autonomisation, de leadership et du sentiment de pouvoir changer importe bien davantage que son contenu (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). Ces auteurs conçoivent l'insight existentiel comme la méta-conscience expérientielle, laquelle comprend une nouvelle vision de soi et du monde, un sens plus englobant, ainsi qu'une nouvelle façon de se percevoir et de percevoir le monde et les autres. En effet, l'insight existentiel émerge d'une situation concrète où un début de mise en relation conceptuelle permet la construction d'un nouveau sens. La méta-conscience a pleinement lieu dans le moment présent en relation avec une expérience précise, ce qui favorise l'authenticité de la personne. En fait, la présence d'une méta-conscience chez un client lui permet de voir ses construits personnels comme des générateurs d'une expérience continue. En d'autres mots, le client peut voir comment ses construits personnels créent ses expériences et comment il est responsable de son propre cadre de conscience (Pascual-Leone et Greenberg, 2007).

2.3.2.3 L'insight et le courant cognitif comportemental

La thérapie cognitive comportementale se fonde sur trois présomptions fondamentales :

1. l'évaluation cognitive d'un événement peut avoir un effet sur les réponses comportementales relatives à cet événement. Ainsi, la façon dont une personne interprète une situation influencera sa décision et ses actions;
2. les cognitions peuvent être accessibles, supervisées et modifiées. En somme, une personne peut devenir

consciente d'un problème, de ses actions et de sa pensée et des influences de celles-ci sur l'émergence du problème; enfin, 3. des changements au niveau de la cognition peuvent entraîner des changements désirés dans les sentiments et les comportements de la personne (Ducharme, 2004).

À l'intérieur de cette définition de l'approche cognitive comportementale, Grosse Holtforth et al. (2007, p.58) soulignent qu'historiquement, les chercheurs comme Bandura (1969), Shoben (1960) et Cautela (1965) considéraient l'insight comme un épiphénomène, c'est-à-dire qu'il était le produit du changement de symptômes plutôt qu'un agent de changements des symptômes. Aujourd'hui pour Grosse Holtforth et al. (2007), l'insight représente l'acquisition d'une nouvelle compréhension, ce qui définit davantage la pratique actuelle de la thérapie cognitive comportementale. En effet, ces auteurs sont d'avis que les thérapeutes du courant cognitif comportemental aident leurs clients à développer une nouvelle perspective sur les origines, les déterminants, les sens et les conséquences de leurs comportements, de leurs pensées, de leurs intentions et de leurs sentiments. En somme, l'insight est vu comme un processus clé du changement dans cette orientation théorique (Grosse Holtforth et al., 2007).

Selon Pascual-Leone et Greenberg (2007), l'insight méta-conscience rationnelle se caractérise par la construction, de façon abstraite, d'un nouveau sens, lié à une expérience précise où le client démontre une perception de ses construits personnels dans le moment présent.

2.3.2.4 L'insight et le courant psychodynamique

L'insight, conçu autrefois en psychanalyse comme le développement de la conscience de soi pour dégager les symptômes rattachés à une maladie mentale, a évolué aujourd'hui d'un mouvement psychoanalytique vers un mouvement psychodynamique qui considère l'insight autant comme un but à atteindre que comme un moyen pour y parvenir (Messer et McWilliams, 2007). Ces auteurs soutiennent que la poursuite de

l'insight constitue une caractéristique clé de la thérapie psychodynamique sans laquelle aucun changement thérapeutique n'est possible pour le client.

Ludwig (1966, p.305) se réfère, pour sa part, à la définition de l'insight élaborée par English et English (1958) dans leur dictionnaire de termes psychologiques et psychoanalytiques, c'est-à-dire un processus de clarification de sens, de significations et de la représentation de structure. Ludwig (1966) emprunte le processus de l'insight thérapeutique de Hutchinson (1940) pour expliquer le processus d'émergence de l'insight, qui comporte quatre étapes. La première, l'étape préparatoire, consiste pour le client à se présenter en thérapie avec des sentiments de frustration, d'anxiété, d'ineptie et de désespoir; la deuxième étape, l'incubation ou la renonciation, signifie cesser de penser au problème ou s'engager dans d'autres types d'activités qui distrairont du problème; la troisième étape se rapporte à un état d'inspiration ou d'illumination au cours duquel le problème devient très clair plutôt que d'être réprimé ou escamoté - des solutions ou des idées apparaissent toutes en même temps en se bousculant et peuvent causer une sensation visuelle, auditive et kinesthésique intense; finalement, la dernière étape donne lieu à l'élaboration et à l'évaluation, ce qui consiste à valider, par une pensée plus rationnelle et logique, l'insight qui a émergé lors de la troisième étape. Cette étape se rapporte à la comparaison de l'insight et de ses effets avec les objectifs de départ de la thérapie.

Outre les étapes du processus d'insight, Ludwig (1966) précise qu'un insight doit être vécu à la fois intellectuellement et émotionnellement pour qu'il prenne son sens et devienne efficace. Un insight qui ne serait que l'un ou l'autre ne produirait pas de suite dans les actions. Ajoutons que c'est l'expérience émotionnelle de l'insight qui donne lieu à la modification de la conscience (Ludwig, 1966).

L'insight thérapeutique présente les caractéristiques suivantes lorsqu'il émerge : il est cohérent et constant au niveau du contenu; il est conforme au cadre de pensée du client; il donne lieu à des conséquences personnelles comme une atténuation de la détresse ou

sinon une plus grande conscience de soi; et enfin, il entraîne des conséquences sociales comme une plus grande considération de sa façon d'être et de faire avec les autres (Ludwig, 1966). Par contre, comme l'indique Ludwig (1966), ce ne sont pas tous les insights qui se manifestent avec autant d'intensité et de visibilité. Certains sont plus discrets, sans pour autant être de moindre qualité. Il attribue l'intensité et la visibilité d'un insight à deux facteurs : la courte durée de la thérapie et le niveau élevé d'émotions jumelé au sentiment d'urgence. L'insight apporte organisation et structure à une situation désorganisée, ce qui atténue le niveau d'émotion et d'urgence. Selon Pascual-Leone et Greenberg (2007), l'insight psychodynamique se caractérise par l'analyse élargie des thèmes de ses expériences, la compréhension du pourquoi des expériences ou du thème commun à celles-ci, la compréhension de la façon dont les expériences surviennent, la connexion d'événements temporels et enfin, la reconnaissance d'un thème personnel et relationnel qui émerge à travers une série d'expériences passées et actuelles. Le développement de l'insight en thérapie est considéré comme une composante importante pour le succès de la thérapie psychoanalytique (O'Conno et al., 1994). L'insight, selon ces mêmes auteurs, se développe de façon lente et progressive au fil de l'accompagnement.

Un insight psychodynamique, comme l'expliquent Pascual-Leone et Greenberg (2007), correspond à une mise en relation conceptuelle de haut niveau et est rattaché à une expérience éloignée dans le temps. Cet insight reflète la connaissance de soi depuis un haut niveau d'abstraction et fait référence à la reconnaissance d'un thème personnel et relationnel à travers de multiples situations (Binder et Strupp, 1991; Luborsky, Popp, Luborsky et Mark, 1994 dans Pascual-Leone et Greenberg, 2007, p.42). Ce type d'insight émerge par la mise en relation de différentes composantes psychologiques (ex. défenses, impulsions et anxiétés) ou par la connexion d'événements survenus à différentes périodes (le passé distant ou récent et le ici et maintenant). Les clients qui vivent des insights de mise en relation arrivent à avoir une meilleure compréhension de soi d'un point de vue conceptuel.

Pascual-Leone et Greenberg (2007) ajoutent qu'un insight peut être de mise en relation, de haut niveau d'abstraction, mais de nature expérientielle. La nature expérientielle comporte la façon d'interpréter et le moment de livrer l'interprétation. Il s'agit donc d'un insight qui reflète une mise en relation conceptuelle à l'intérieur d'une expérience immédiate. Les auteurs expliquent qu'un client peut vivre différents types d'insight avec la même expérience et que chacun de ceux-ci répond aux besoins du client à des niveaux épistémologiques différents.

2.3.2.5 La synthèse sur les quatre types d'insight

Pour conclure sur la description des quatre types d'insight et leur courant théorique respectif, chercheurs et praticiens définissent l'insight comme un phénomène conscient plutôt qu'inconscient, qui implique un sentiment de nouveauté pour le client et qui permet l'établissement de connexions ou de mises en relation (Hill et al., 2007). Exprimé autrement : « l'insight est un processus ou un état de changement conscient du ou des sens et qui implique de nouvelles connexions » (Hill et al., 2007, p. 442). Selon le courant théorique choisi pour observer l'insight, des caractéristiques particulières à chaque courant détermineront le type d'insight considéré. Le Tableau 2.1, qui suit, présente les types et les indicateurs d'insight selon le courant théorique de chacun des insights.

Tableau 2.1
Synthèse des indicateurs des différents types d'insight du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007)

Insight (INS)
- Le client exprime une nouvelle prise de conscience, que celle-ci soit perceptuelle ou conceptuelle. Seules les « intuitions » qui attestent d'une nouvelle conscience perceptuelle et émotive qui émerge pour la première fois ou des mises en relation conceptuelle-rationnelle nouvelles qui émergent pour la première fois peuvent être considérées comme des insights.
- Le client montre par un sourire, un rire léger, une respiration plus lente et une expression faciale détendue, un état plus ou moins prolongé de bien-être.

Définition du type d'insight	Indicateurs du type d'insight
Insight expérientiel (IXP)	
<p>L'insight expérientiel est un insight dans lequel le client met au jour une nouvelle perception en explorant certains aspects d'une expérience spécifique, aspects qui autrement seraient passés inaperçus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (PC) La nouvelle prise de conscience du client relative à son vécu (incluant émotions ou sensations physiques) est rattachée à l'exploration d'une expérience précise plutôt qu'à travers plusieurs situations. -(ASP) Le client s'attarde à des aspects spécifiques de son expérience (émotions, pensées, intentions, sensations) et les nomme
Insight existentiel (IXT)	
<p>L'insight existentiel est un insight grâce auquel le client acquiert une nouvelle perspective de sa manière de percevoir son vécu, de traiter l'information ou de construire sa propre expérience, autrement dit, par lequel le client devient conscient de sa prise de conscience.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (PC) La nouvelle prise de conscience est rattachée à une situation ou des situations précises. - (NCS) Au fur et à mesure que le client réfléchit, il exprime une nouvelle conscience de son processus de prise de conscience, de soi et des autres, de son sentiment d'être en relation ou non avec les autres. -(CTP) Le client prend soudainement conscience que ses construits personnels sont à l'origine de son expérience et se perçoit comme le créateur de son expérience, et par conséquent, responsable de son propre cadre de référence perceptuel. - (CAG) Le client se reconnaît la possibilité de choisir et d'agir dans la situation et, par conséquent, exprime une intention de changement. -(JA) Le client prend le temps d'approfondir ce qu'il ressent ou perçoit face à son expérience, donne un sens à celle-ci dans sa relation avec autrui.
Insight cognitif comportemental (ICC)	
<p>L'insight cognitif comportemental est un insight dans lequel le client verbalise et recadre rationnellement la prise de conscience d'un thème général présent dans sa vie, lié à sa façon de penser et d'agir à travers un éventail de situations.</p> <p>La méta-conscience émerge d'un processus rationnel et du haut vers le bas (descendant). Ainsi, la méta-perspective rationnelle de cet insight est le reflet d'un traitement rationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (CS) Le client dit prendre conscience d'une de ses croyances centrales (core belief). - (NVC) Le client exprime une nouvelle compréhension de ses processus de pensée et d'appréhension de la réalité. Cette prise de conscience comporte une méta-conscience de la rationalité ou de la logique de sa pensée. -(IRR) Le client reconnaît l'irrationalité de l'une de ses croyances centrales à partir de preuves manifestées à travers différents événements de sa vie. -(MRI) Le client confronte et remet en question ses croyances, ce qui peut lui permettre d'acquérir une nouvelle compréhension de ses réactions intérieures et de sa personnalité dans différentes situations de sa vie.

Insight psychodynamique (IPD)	
<p>L'insight psychodynamique est un insight dans lequel le client effectue conceptuellement la mise en relation de différentes composantes psychologiques (défense, impulsions et anxiété) ou la mise en relation temporelle d'événements (le passé lointain ou récent <i>contre</i> le ici et maintenant), et prend ainsi conscience sur le plan rationnel des causes propres à un thème général présent dans sa vie et rattaché à un éventail de situations dans le temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (TH) Le client identifie un thème général. La mise en relation est une façon d'interpréter la connaissance de soi à un haut niveau d'abstraction et réfère à la reconnaissance d'un thème personnel de nature relationnelle. - (OAE) Le client identifie l'origine (les causes) d'un thème général grâce à une analyse élargie des thèmes liés à ses expériences. - (MM) Le client exprime une nouvelle compréhension de ses motifs (ses souhaits, ses peurs, son comportement défensif) dans différentes situations de sa vie. - (REL) Le client en vient à voir et à verbaliser le lien entre les éléments clés communs aux relations passées et actuelles, aux relations de transferts ou aux traitements que les autres lui ont accordés et à celui qu'il s'est lui-même accordé. - (NVC) Le client exprime une nouvelle compréhension de lui-même et des autres en établissant consciemment de nouvelles relations à l'égard de différentes expériences. - (EP) Le client peut établir par déduction des liens conceptuels (Haut-Bas) avec une expérience proche.

2.4 La façon de favoriser l'insight

La littérature scientifique en coaching de dirigeants et en psychologie clinique montre qu'il existe quatre principaux facteurs qui aident les clients à vivre un insight. Il s'agit, d'abord, du client et de son accompagnateur. Des variables propres à chacun d'eux influencent le processus d'émergence de l'insight. Outre les facteurs rattachés à l'accompagnateur et à l'accompagné, on retrouve aussi certains facteurs environnementaux et des facteurs rattachés à la qualité de la relation d'accompagnement qui influent aussi sur l'émergence de l'insight (Elliott et Shapiro, 1988; Elliott, Shapiro, Firth-Cozen, Stiles, Hardy, Llewelyn, et Margison, 1994; Hopf, 2005; Bush, 2004; Turner, 2004; Siao, 2005; Luebbe, 2005; McClelland, 2005; Seamons, 2004; Hill et al., 2007).

2.4.1 Les facteurs qui favorisent l'insight

La personnalité et d'autres facteurs propres au client exercent un effet sur l'émergence de l'insight (Bush, 2004; Hopf, 2005; Sullivan, 2006; Hill et al., 2007) et parmi ceux-ci, on mentionne : 1. l'état psychologique et la disposition d'esprit de la personne; 2. son

habileté cognitive; 3. sa créativité et sa curiosité; 4. sa réceptivité et sa motivation; 5. son orientation vers un but; et 6. l'absence d'une psychopathologie profonde, d'un fonctionnement défensif ou d'un désordre de la personnalité.

L'état psychologique et la disposition d'esprit du client se rapportent, d'une part, à sa capacité de compréhension et de réflexion sur lui-même et, d'autre part, à son niveau de stress, à son niveau d'engagement dans l'accompagnement et à sa conscience d'un besoin de changement (Bohart, 2007). Le facteur relatif à l'habileté cognitive du client réfère à sa capacité de mettre en relation diverses informations. Selon Bohart (2007), plus les capacités cognitives sont élevées, plus les chances d'émergence de l'insight sont grandes. La créativité et la curiosité du client ont trait à sa capacité à tolérer l'ambiguïté, à être flexible et à prendre des risques, à préférer le désordre et à accepter une gratification décalée, à s'éloigner des stéréotypes, à persévérer et à démontrer du courage, à être indépendant, à agir de façon non conformiste et non conventionnelle, à s'intéresser à une vaste gamme de sujets, à démontrer de l'ouverture pour différentes expériences et enfin, à faire preuve de flexibilité cognitive et de souplesse dans ses comportements (Peterson et Seligman 2004, dans Bohart, 2007, p. 262). Pour Prochaska et DiClemente (1983) la réceptivité et la motivation du client à l'égard du changement sont tributaires de son ambivalence face aux avantages et aux inconvénients de ce changement. Plus les premiers seront élevés et les seconds désagréables, plus le client risque de se montrer ouvert au changement et de souhaiter activement celui-ci. Pour Bohart (2007), ce facteur favorise l'émergence de l'insight. Enfin, l'absence d'une pathologie profonde signifie la capacité du client à vivre à fond son expérience des situations et sa conscience de celles-ci (Bohart, 2007). La présence d'une pathologie empêche parfois la pleine conscience de ses propres expériences et de celles des autres.

Sans équilibre psychologique, motivation ni capacité cognitive, l'émergence et la qualité de l'insight peuvent être entravées. La conscience de son propre rendement, la

conscience du rendement des autres et la capacité à réfléchir sur ces deux mesures et à porter un jugement sont trois construits essentiels à l'avènement du changement (Hays et al., 2002). Ces propos sont en partie repris par plusieurs auteurs. Le psychologue, Carl Rogers par exemple, soutient que l'insight existe uniquement par l'incarnation d'une décision prise par le client en thérapie centrée sur la personne et par les actions qu'il pose (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). Hays, Jolly, Caldon, McCrorie, McAvoy, McManus, et Rethans (2002) estiment, pour leur part, que l'intervention destinée à aider un client à développer son insight doit avoir lieu individuellement.

Le soutien social et organisationnel ainsi que les rétroactions fiables des autres sur le comportement du client et son impact sur les autres sont des facteurs environnementaux qui influencent l'émergence de l'insight (Elliott et al., 1994; Luebbe, 2005; Hopf, 2005; Seamons, 2004; Sullivan, 2006; Hills et al., 2007).

Il faut également souligner l'importance de l'alliance entre l'accompagnateur et le client comme variable essentielle au déroulement du coaching de dirigeants (Baron, 2009). Dans leur étude sur la relation entre le coach et son client en coaching de dirigeants, Baron et Morin (2009) ont constaté que l'alliance entre les parties et le nombre de séances de coaching exercent un impact significatif sur les résultats de la démarche de coaching, particulièrement sur le développement de l'efficacité personnelle du coaché. Selon Baron et Morin (2009), cette alliance constitue un pré-requis à l'efficacité du coaching de dirigeants et sa solidité est directement influencée par la capacité du coach à faciliter l'apprentissage et les résultats grâce à un plan de travail, par ses suivis, par l'utilisation d'une approche structurée, par l'aide qu'il apporte au client pour l'établissement de liens et l'identification d'obstacles. L'étude de De Haan, Culpin et Curd (2011) révèle que la qualité de la relation ou de l'alliance entre un coach et son client constitue généralement l'une des caractéristiques communes aux bons coachings. De Haan et al., (2011) soulignent qu'il importe que cette relation soit le fait à la fois du coach et de son client et que des retours réflexifs

entre le coach et son client aient lieu lors des moments comportant des émotions vives. Dans son étude sur les pratiques et les attributs de coachs exceptionnels, Dagley (2010) note, dans les propos des représentants organisationnels qui achètent les services de coaching pour leurs gestionnaires, que l'habileté du coach à établir rapidement une relation avec son client autour des objectifs du coaching s'avère très importante. On constate donc que l'alliance entre le coach et le coaché revêt une grande importance en coaching de dirigeants et que la qualité de la relation entre un coach et son client affectera positivement ou négativement l'émergence de l'insight chez ce dernier.

Turner (2004), Bush (2004), Hopf (2005), McClelland (2005), Siao (2005), Hills et al., (2007) ont noté plusieurs facteurs liés à l'accompagnateur, qui suscitent l'insight chez les clients. Il s'agit de la crédibilité, des compétences, de la capacité à l'empathie, d'une conscience de soi ou du contre-transfert, de la connaissance de soi et de sa propre dynamique et enfin, de la croyance que l'insight est désirable ou nécessaire pour le changement.

Les interventions pratiquées par les coachs de dirigeants pour favoriser l'émergence d'insight chez leurs clients sont au centre du présent projet de recherche. Ainsi, les facteurs liés à la variable accompagnateur sont importants, surtout le facteur compétences, parce qu'elles sont associées aux interventions qu'utilise un coach à ses compétences. La prochaine partie de ce chapitre abordera les interventions connues dans les domaines du coaching de dirigeants et de la psychologie clinique.

2.4.2 Les interventions qui favorisent l'insight

Dans les études consultées, le concept d'intervention destinée à favoriser l'émergence de l'insight fait l'objet de définitions fort variées. Ainsi, certaines études réfèrent au construit de l'intervention comme à des étapes à suivre pour exécuter un coaching; d'autres citent des instruments d'analyse de besoins, de style de personnalité, de leadership et de rétroactions ou décrivent les qualités du coach nécessaires pour assurer l'efficacité du coaching; d'autres études encore présentent des méthodes relevant de

différents courants théoriques et certaines des techniques de relation d'aide plus pointues. Dans la présente étude, l'intervention est conçue comme l'ensemble des actions posées par les coachs de dirigeants qui favorisent l'émergence d'insight. Les stratégies que comportent les interventions permettent «une façon d'investiguer, d'étudier et d'intervenir» (Legendre, 2005, p.97).

2.4.2.1 Les interventions favorisant l'insight en coaching de dirigeants

Cette partie présente les différentes interventions décrites par des chercheurs dans le domaine du coaching de dirigeants. Les études citées dans cette sous-section n'avaient pas nécessairement l'insight comme objet d'étude, mais les chercheurs ont constaté la relation entre les interventions des coachs et les expériences vécues par les clients et qui pouvaient comporter la présence d'un ou de plusieurs insights.

L'étude de Dagley (2010) présente les interventions des coachs qui répondent particulièrement efficacement aux intérêts de leurs clients; celles-ci sont : 1. approfondir les conversations rapidement et encourager les clients à assumer la responsabilité de leur développement; 2. rester collé à la réalité du système dans lequel travaille le client; 3. s'engager dans un dialogue plutôt que discourir sur ce qu'est l'efficacité; 4. poser des questions judicieuses plutôt que fournir des opinions, remettre en question certains éléments des propos du client et offrir des rétroactions constructives. Pour Day et al. (2008), la capacité du coach à demeurer dans l'inconfort du doute et à engendrer le doute chez le client, à accueillir les émotions du client et à l'inviter à les explorer constituent des interventions efficaces. Dans l'étude de De Haan et al. (2011) l'écoute, la compréhension de l'autre et l'encouragement viennent en tête des vingt qualités des coachs les plus utiles pour le coaching, selon le point de vue des clients.

Ces interventions, bien que pertinentes pour le coaching de dirigeants, ne visent pas spécifiquement l'émergence de l'insight. Il existe autant d'approches en coaching de

dirigeants que de courants théoriques en psychologie clinique. Ainsi, les interventions utilisées par les coachs de dirigeants seront forcément conformes aux courants théoriques sur lesquels ils s'appuient.

Selon Seamons (2004), l'insight est favorisé, en coaching de dirigeants, par la qualité des rétroactions et par la manière dont le coach transmet les rétroactions à son client lors du coaching. Des rétroactions fournies d'une manière directe et saisissante permettent au client de réfléchir et de s'approprier les commentaires de manière à susciter une volonté de changer.

L'analyse, la synthèse, la communication de subtilités dans les propos relatifs à la façon d'être actuelle du client, la communication de rétroactions franches et directes, l'autonomisation du client par des méthodes, des techniques et des outils qui facilitent la conscience de soi et le changement de comportement au-delà de l'engagement initial constituent des interventions qui favorisent l'insight selon les résultats de l'étude de Luebbe (2005).

Les interventions du coach qui mènent le client vers l'action constituent, selon Anderson et Anderson (2005), la clé de l'approfondissement de l'insight vécu par le client au cours du processus de coaching.

Ducharme (2004) et Gick et Lockhart (1996), pour leur part, estiment que, pour favoriser l'insight, il faut accéder à une représentation actuelle de la situation à résoudre ou à changer, construire une nouvelle représentation de celle-ci et ensuite, appliquer cette nouvelle représentation. Ducharme (2004) spécifie que l'approche cognitive comportementale en coaching de dirigeants comporte trois assertions fondamentales : 1) d'abord, l'évaluation cognitive d'un événement peut avoir un effet sur les réponses comportementales du client à cet événement; 2) ensuite, l'interprétation par une personne d'une situation influera sur sa réaction et les cognitions peuvent être accessibles, supervisées et modifiées; une personne peut devenir consciente d'un

problème ainsi que des actions et de la pensée qui ont influencé l'émergence du problème. 3) finalement, des changements au niveau de la cognition peuvent entraîner des changements désirés dans les comportements de la personne.

Pour leur part, Kilburg (2001); Witherspoon et White (1996); Kiel et al. (1996); Peterson (1996); Tobias (1996); Diedrich (1996); Saporito (1996); Richard (2003); Brotman et al. (2000), notent que les techniques et les instruments de collecte de données les plus souvent cités sont les questionnaires de rétroactions tous azimuts, les entrevues qualitatives d'analyse de besoins, ainsi que les inventaires de personnalité et de leadership. Ces instruments s'avèrent essentiels au stade de la collecte de données du processus de coaching de dirigeants. En effet, selon Kampa-Kokesch et Anderson (2001), le stade de la collecte de données vient au deuxième rang des processus de coaching de dirigeants, le cheminement habituel du coaching étant : le développement de la relation; la collecte de données; l'intervention; le suivi; et l'évaluation.

On constate que peu d'études ont examiné les interventions des coachs qui favorisent l'insight. Celles présentées ci-dessous ont étudié les interventions qui soutiennent l'émergence de l'insight, mais dans le domaine de la psychologie clinique, notamment du point de vue des quatre courants théoriques associés au modèle d'insight de Pascual-Leone et Greenberg (2007).

2.4.2.2 Les interventions favorisant l'insight en psychologie clinique

Les interventions recensées dans le cadre de différentes approches théoriques en psychologie clinique seront présentées ci-dessous.

Hill et al. (2007) présentent un processus en cinq étapes pour favoriser l'émergence de l'insight en psychologie clinique. Les chercheurs présentent une panoplie d'interventions pour consolider chacune des étapes de ce processus en vue de favoriser éventuellement l'insight. Nous décrivons chacune des étapes et des interventions utilisées telles qu'elles sont décrites et proposées par Hill et al. (2007).

La première étape constitue la mise en place en prévision de l'insight en abordant l'état, l'humeur et le niveau de stress du client, les croyances du thérapeute sur la valeur de l'insight pour le client et l'établissement d'une relation de confiance.

La seconde étape se rapporte à la préparation en vue de l'insight, c'est-à-dire le recours par le thérapeute à différents types d'intervention pour préparer le terrain et favoriser l'émergence de l'insight chez son client. Ces interventions en soi peuvent déclencher l'insight, mais, d'après ces chercheurs, elles aident la plupart du temps à préparer le client en vue d'insights qui se manifesteront plus tard dans le processus de thérapie. Elles consistent à : a) réduire les inhibitions du client en réduisant l'évitement, les défenses, les retours improductifs sur des événements passés et l'inquiétude du client; b) motiver le client à poursuivre l'insight en le renseignant sur les avantages d'une nouvelle compréhension et en appliquant des renforcements auprès du client pour ses tentatives d'acquisition de l'insight; c) encourager le client à explorer du contenu à partir duquel l'insight peut être suscité, par exemple en portant attention à l'éveil de souvenirs, d'histoires difficiles ou troublantes ou de rêves du client, en l'aidant à activer le schème pertinent (surveiller et noter les pensées conscientes, tirer des suppositions sous-jacentes sur soi à partir des pensées conscientes, déclencher les perceptions clés du client à son égard en travaillant dans l'immédiat les émotions), ou encore en augmentant l'éveil du client pour un niveau en accentuant l'état de dissonance, d'écart et d'incohérence avec soi afin de favoriser l'éveil et la disponibilité du client en vue de l'insight.

À l'étape trois, il s'agit de dépister les signes marqueurs de disponibilité du client envers l'insight. L'état de perplexité du client semble activer la motivation pour l'exploration de soi, ce qui peut conduire à de nouvelles prises de conscience de soi et à l'insight.

La quatrième étape du processus d'émergence de l'insight consiste à promouvoir activement l'insight. Le thérapeute utilise différents types d'intervention pour aider son

client à construire directement ou indirectement son insight. Il peut, par exemple, interroger le client sur les causes ou la mise en relation, utiliser des signes d'empathie, relever des écarts, souligner ou confronter les pensées et les comportements conscients et enfin, remettre en questions les a priori implicites sous-jacents. D'autres types d'interventions sont décrites comme l'interprétation et le recadrage. Finalement, Hill et al. (2007) présentent des interventions qui visent à aider le client à changer des comportements spécifiques qui, par ricochet, pourraient faciliter l'acquisition d'insights. Celles-ci incluent des exercices comportementaux et des directives paradoxales.

La cinquième et dernière étape du processus d'émergence de l'insight concerne la consolidation de l'insight. Afin que celui-ci puisse créer un changement durable, Hill et al. (2007) sont d'avis qu'il doit y avoir un recadrage de sens. Le thérapeute doit aider son client à consolider son insight en utilisant des interventions comme recourir au renforcement positif, aider le client à représenter par symbole ou à articuler clairement son insight pour qu'il soit mémorable, favoriser de différentes façons les répétitions de l'insight et son application à de multiples endroits afin que le client généralise l'apprentissage, incorporer l'insight dans des schèmes existants et créer de nouveaux schèmes de pensée et d'action encore plus adaptés.

Comparé au domaine du coaching de dirigeants, le domaine de la psychologie clinique articule passablement clairement le concept de l'insight et des interventions qui le favorisent. Le coaching de dirigeants est encore jeune et n'est pas aussi avancé à cet égard. Les prochaines sous-sections présenteront des informations présentant des interventions de quatre courants théoriques relatifs aux quatre types d'insight étudiés dans la présente étude.

2.4.3 Les interventions dans l'approche expérientielle pour favoriser l'insight

Dans les thérapies expérientielles, on considère que l'insight expérientiel ou la conscience de soi se situe à un faible niveau d'abstraction et comporte un processus de

symbolisation par la perception de contenus concrets des expériences ressenties à l'intérieur de soi (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). La technique du « Focusing » de Gendlin (1996) permet au client de synthétiser - avec sa compréhension et ses capacités linguistiques - un aspect de son expérience psychophysique. La thérapie Gestalt propose une abondance d'exercices qui facilitent des insights à faible niveau d'abstraction (Perls et al. 1951; Stevens, 1971 dans Pascual-Leone et Greenberg, 2007, p. 39) et la thérapie par l'émotion permet d'identifier un sentiment. Un insight de type expérientiel à faible niveau d'abstraction se caractérise par une nouvelle conscience de soi qui se manifeste pour la toute première fois.

Les interventions communément utilisées dans une approche expérientielle mettent l'accent sur ce que ressent le client et aident celui-ci à considérer l'ensemble des expériences et des sentiments présents, mais inexprimés, la prise de conscience accrue et l'expérimentation enjouée (Pascual-Leone et Greenberg, 2007).

2.4.4 Les interventions dans l'approche existentielle pour favoriser l'insight

Dans un courant existentiel, l'insight peut être favorisé en amenant le client à confronter sa principale préoccupation et en créant des expériences ontologiques, c'est-à-dire des expériences où le client questionne sa relation avec le monde extérieur (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). Ainsi, l'insight existentiel est comme un événement qui a lieu pleinement dans le moment présent, en relation avec une expérience précise, qui permet la construction d'un nouveau sens, engendre une perception de ses construits personnels par une prise de conscience de sa façon de penser et d'agir et de l'impact produit, et où le client crée le sens au fur et à mesure qu'il réfléchit et en parle (Pascual-Leone et Greenberg, 2007).

2.4.5 Les interventions dans l'approche cognitive comportementale pour favoriser l'insight

L'émergence de l'insight cognitif comportemental traduit une méta-conscience rationnelle qui peut être facilitée par une approche rationnelle (haut niveau d'abstraction) de la part de l'accompagnateur ou par une approche émotionnelle - comme la thérapie expérientielle - qui suppose un faible niveau d'abstraction (Pascual-Leone et Greenberg, 2007).

Certaines interventions proposées pour susciter un insight cognitif comportemental requièrent l'utilisation d'analogies, de métaphores et de récits ou encore consistent à demander au client de faire des devoirs ou utiliser un processus de dialogue (Caspar et Berger, 2007). Grosse Holtforth et al. (2007) proposent des techniques pour un insight cognitif comportemental comme le biofeedback, les techniques de relaxation, la désensibilisation et l'exploration de sentiments liés aux symptômes de stress. Argyris et Schön (1974) suggèrent d'identifier l'écart entre la théorie pratiquée et la théorie épousée par le client, ce qui signifie identifier les différences possibles chez un client entre ce que celui-ci pense faire et ce qu'il fait réellement. Elliott et al. (1994), pour leur part, dénotent que les thérapeutes ont recours à l'interprétation dans les événements significatifs qui comportent un insight dans les approches cognitive comportementale et psychodynamique-interpersonnelle. Le Tableau 2.2 présente les différences et les similitudes entre les deux types d'insight ainsi que les interventions observées dans l'étude.

Tableau 2.2
Différences entre l'émergence d'insight dans deux approches thérapeutiques et les interventions notées pour chacune d'elles (Elliott et al., 1994, p.460)

Approche cognitive-comportementale	Approche psychodynamique-interpersonnelle
<ul style="list-style-type: none"> - Essentiellement de nature réattribuable externe ce qui engendre une nouvelle perception du monde et de soi dans le monde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une prise de conscience émotive difficile - De nature relationnelle avec un thème de conflit d'une séance antérieure.
Interventions du thérapeute qui suscitent un insight dans une approche cognitive-comportementale	Interventions du thérapeute qui suscitent un insight dans une approche psychodynamique-interpersonnel
<ul style="list-style-type: none"> - Recadrer de sorte qu'il y ait une réattribution externe. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'interprétation qui permet d'établir des relations entre des événements ou des thèmes. - L'identification de thèmes centraux qui sont clairs et partagés. - Des tâches importantes thérapeutiques sont laissées incomplètes. - L'utilisation de mots spécifiques et le sens connotatif et associatif aident le client à se sentir compris et à mieux comprendre les situations difficiles dans sa vie.
Interventions communes aux deux approches	

Dans les deux approches le client et le thérapeute ont recours à l'interprétation, à l'aide de questions ouvertes, en s'appuyant sur le matériel du client, par des actions qui reflètent clairement l'approche thérapeutique utilisée et par la création d'un lien entre la réaction du client et le contexte sous étude.

2.4.6 Les interventions dans l'approche psychodynamique pour favoriser l'insight

L'interprétation constitue l'une des interventions les plus populaires dans le courant psychodynamique (Broitman, 1985; Llewelyn et al., 1988; O'Connor et al., 1994; Messer et McWilliams (2007). Selon Broitman (1985), le thérapeute peut effectuer différents types d'interprétation et dont le degré d'arrimage au besoin du client déterminera l'importance de l'insight à survenir. Les différents types d'interprétation auxquels Broitman (1985) réfèrent s'expliquent par ce que Elliott et al. (1994) décrivent des interprétations qui permettent d'établir des liens entre des événements ou des thèmes de la vie du client. Ces thèmes se reflètent dans les mots spécifiques employés par le client sinon reflètent le sens connotatif ou associatif des expériences du client. Pour O'Connor, Edelstein, Berry et Weiss (1994), le changement dans le niveau

d'insight des clients en thérapie psychodynamique est attribuable non seulement à l'interprétation du thérapeute afin d'aider son client à prendre conscience de son plan (inconscient) de thérapie, mais aussi à la capacité du thérapeute à se laisser « tester » par son client en cours de thérapie quant à des craintes que le client peut avoir face à l'abandon ou à sa valeur personnelle.

Selon Messer et McWilliams (2007), les interventions du thérapeute susceptibles de susciter l'insight dans une approche psychodynamique consistent à réduire la honte du client, à encourager sa curiosité et sa créativité lors des séances de thérapie, mais surtout à établir une relation de confiance avec son client afin que ce dernier se sente en sécurité.

2.5 Les stratégies d'intervention des coachs de dirigeants

Certaines études, qui n'avaient pas l'insight comme principal objet de recherche, ont toutefois noté sa présence lors d'événements significatifs survenus pendant le coaching, et ont mentionné les interventions des coachs utilisées lors de ces occasions. D'autres études en psychologie ont examiné l'insight et ont également fait état d'interventions qui ont favorisé son émergence. Toutefois, il importe de mettre en place dès maintenant un cadre de référence qui permettra de mieux saisir les particularités des interventions posées par les coachs et de les grouper selon ces caractéristiques. Donc, aux fins de la présente recherche, les interventions des coachs relatives à l'émergence d'un insight sont réparties parmi trois catégories, soit : les interventions spécifiques au coaching de dirigeants, recueillies dans la littérature et conformes aux définitions et aux visées de cette pratique; les interventions génériques, susceptibles d'être utilisées en coaching, en psychologie clinique et, à la limite, en relation d'aide; et enfin, les méta-interventions liées au déroulement du coaching.

Ces trois catégories ont été établies à la suite d'une analyse des écrits en coaching de dirigeants, en psychologie clinique, à partir d'une réflexion théorique et de l'expérience

professionnelle de la chercheuse. La première catégorie – les interventions spécifiques au coaching de dirigeants – vise le développement de compétences en leadership et l'efficacité des comportements du dirigeant au travail. La deuxième catégorie – les interventions génériques communes à plusieurs formes d'accompagnement (Heron, 2001) – vise à donner ou recueillir des informations auprès du client (St-Arnaud, 2003). La troisième catégorie présente une intervention relative à la gestion du processus de coaching. Celle-ci tient compte de la synergie dans la relation coach-coaché par l'utilisation de stratégies qui porte sur la gestion du processus de coaching (Barner et Higgins, 2007).

Chacune de ces catégorisations sera décrite, mais avant, il importe de préciser les concepts « interventions » et « stratégies » qui sont utilisés dans le cadre de référence.

Les interventions, sans égard au champ de pratique concerné, peuvent être perçues de façon étroite, comme des gestes précis posés à un moment donné ou, plus largement, comme un ensemble d'actions en vue de l'atteinte d'un objectif plus général. Dans la présente étude, l'intervention est conçue comme l'action vue dans son sens le plus large et posée par les coachs de dirigeants pour favoriser l'émergence d'insight. Cette définition s'inspire du syntagme *intervention éducative* tel que défini dans le dictionnaire de l'éducation (Legendre, 2005, p. 803), c'est-à-dire « Action, manière d'agir, pratique d'un éducateur en interaction avec un ou des élèves, dans une optique plus ou moins dirigiste, en vue de finalités, de buts ou d'objectifs explicites ». Les interventions signifient donc ici l'ensemble des interactions des coachs avec leurs clients dans le but de favoriser le développement des compétences en leadership et d'optimiser l'efficacité de leurs clients gestionnaires ou dirigeants. Ces interventions s'accompagnent de stratégies, c'est-à-dire « une façon d'investiguer, d'étudier et d'intervenir » (Legendre, 2005, p.97).

La première catégorisation d'interventions comprend les 5 interventions suivantes : 1. développer des compétences; 2. faire verbaliser sur l'efficacité des comportements; 3.

intervenir en lien à l'histoire du client; 4) intervenir en lien avec le stress; et 5) construire des liens relativement à un thème. Chacune des 5 interventions est présentée dans les Tableaux 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 qui suivent et sont accompagnées des stratégies tirées de la littérature et d'une réflexion théorique.

Les compétences, entre autres, d'ordre intra et inter-personnel, notamment associées à l'intelligence émotionnelle (Goleman et al. 2002; Maccoby, 2001; Menkes, 2005; Heames et Hughes, 2004; Reeves, 2006; Kouzes et Posner, 2001; Marquardt, 2005) englobent la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations (Goleman, Boyatzis et McKee, 2002). Ce sont les compétences le plus souvent convoitées en développement du leadership. Les stratégies d'interventions relatives au développement de compétences sont présentées au Tableau 2.3.

Tableau 2.3
Interventions en vue de Développer des compétences

Interventions spécifiques au coaching de dirigeants	Définitions, buts et visées du coaching de dirigeants selon la littérature
Développer des compétences (DC)	Le coaching de dirigeants est lié au développement du leadership ce qui comprend les compétences nécessaires à la mobilisation des ressources requises pour diriger efficacement l'organisation (Kampa-Kokesch, 2001; Turner, 2004; Kinloch, 2004; Hopf, 2005; Anderson et Anderson, 2005; Bougae, 2005; Sullivan, 2006).
Stratégies d'intervention	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants, en psychologie clinique et en éducation
- Solliciter l'observation de soi (DC-OBS) - Solliciter l'observation de son environnement (DC-OBE)	Les exercices comportementaux aident au changement de comportements (Hill et al., 2007)
- Faire pratiquer de nouvelles habiletés en dehors des séances de coaching (DC-PRQ) - Faire réaliser une activité expérientielle pendant une séance de coaching (DC-ACT)	L'apprentissage est enraciné dans l'action et les expériences (Hutton, 1990)
- Faire un retour sur les pratiques de nouvelles habiletés (DC-SV)	Le processus de coaching modifie les comportements par une approche systémique et comporte quatre étapes : 1) rencontre pré-coaching, 2) cueillette de données, 3) coaching, 4) suivis (Koonce, 1994; Saporito, 1996; Keil, Rimmer, William, Doyle, 1996; O'Neil, 2000)

- Encourager les nouveaux comportements (DC-GMT)	La reconnaissance des résultats au fur et à mesure qu'ils sont atteints fait partie du processus de coaching (Braksick, 2000)
--	---

L'intervention *Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements* présentée au Tableau 2.4, signifie la capacité de mobiliser au bon moment les ressources appropriées pour l'accomplissement de tâches, de travailler avec et par les gens et de s'autoévaluer (Menkes, 2005; Armstrong et al., 2007). Ainsi, les huit stratégies de cette intervention visent à faire verbaliser et réfléchir les clients relativement à leur façon de se comporter et à l'efficacité de leurs comportements.

Tableau 2.4
Interventions en vue de faire verbaliser sur l'efficacité des comportements

Interventions spécifiques au coaching de dirigeants	Définitions, buts et visées du coaching de dirigeants selon la littérature
Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements (EC)	L'identification des écarts est une première étape du coaching (Braksick, 2000). L'évaluation des forces, des faiblesses et des besoins de développement constitue une étape importante du processus de coaching (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Dingman, 2004). Le rôle du coach est d'aider le client à approfondir sa compréhension de comportements inefficaces récurrents (Baron, 2009).
Stratégies d'intervention	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants et psychologie clinique
- Inviter à examiner les intentions en lien avec l'efficacité (EC-RSM)	Confronter les pensées et les comportements conscients (Hill et al., 2007)
- Demander au client de s'autoévaluer (EC-OTO)	
- Proposer de trouver des moyens pour agir différemment (EC-MYN)	Les clients recherchent de nouveaux moyens pour résoudre leur problème (De Haan et al., 2010)
- Identifier les signes d'inefficacité (EC-SGN)	Interroger le clients sur les causes du comportement inefficace (Hill et al., 2007)
- Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace (EC-PRS)	
- Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés (EC-RSL)	Recadre les perceptions (Hill et al., 2007)
- Exposer des comportements efficaces ou inefficaces (EC-CM)	Offrir des rétroactions constructives (Seamons, 2004; Dagley, 2010)
- Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes (EC-PCD)	Ce qui mène le client vers l'action (Anderson et Anderson, 2005)

L'intervention au Tableau 2.5 – *Intervenir en vue d'établir le lien avec le stress* – signifie essentiellement le fait de favoriser la prise de conscience des sources de stress et de modifier sa relation avec celles-ci (Grosse Holtforth et al., 2007).

Tableau 2.5
Intervention en vue d'établir le lien avec le stress

Interventions spécifiques au coaching de dirigeants	Définitions, buts et visées du coaching de dirigeants selon la littérature
Intervenir en lien avec le stress (LS)	Pour entraîner un apprentissage durable dans le coaching de dirigeants, il faut miser sur les leviers des comportements humains tels les pensées, les croyances, les émotions, les valeurs, les espoirs et les craintes (Cavanagh et Grant, 2004)
Stratégies d'intervention	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants et psychologie clinique
- Désensibiliser le client à des sources de stress en explorant les sentiments liés à son état de stress	Explorer les sentiments et les signes liés au stress (Beck et Weishaar, 1989; Grosse Holtforth et al., 2007))
- Demander de considérer les différentes causes externes à l'élément stressueur.	
- Établir la relation entre le comportement et le stress.	

L'intervention *Intervenir en lien avec l'histoire du client* comprend six stratégies d'interventions liées au fait de susciter la prise de conscience du client relativement à l'histoire rattachée à son sujet de coaching et à la création d'une nouvelle histoire à partir d'une nouvelle perspective. Cette intervention, présentée au Tableau 2.6, est inspirée de Hill et al. (2007) et Meier et Boivin (2011). Elle a pour but de susciter l'insight par l'encouragement du client à explorer du contenu relatif à l'éveil de souvenirs ou à des histoires difficiles, et à activer un schème pertinent en surveillant et en notant les pensées conscientes, les suppositions sous-jacentes de soi, ainsi que l'état de dissonance, d'écart et d'incohérence avec soi à partir des pensées conscientes.

Tableau 2.6
Interventions en vue d'établir un lien à l'histoire du client

Interventions spécifiques au coaching de dirigeants	Définitions, buts ou visées du coaching de dirigeants selon la littérature
Intervenir en lien avec l'histoire du client (LH)	Le coaching de dirigeants permet une nouvelle perspective tant à l'égard de notre entourage que de nous-mêmes (Griffiths, 2005)
Stratégies d'intervention	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants et psychologie clinique
- Proposer d'adopter le point de vue d'un observateur (LH-OB)	Encourager le client à explorer un contenu susceptible de produire un insight à partir de souvenirs, d'histoires, de rêves, de suppositions sous-jacentes de soi, de déclencheurs de perception et d'émotions (Hill et al., 2007)
- Proposer de considérer son défi comme extérieur à soi (LH-XT)	
- Demander de considérer la réalité d'une autre perspective (LH-PSP)	
- Demander de construire une nouvelle histoire à partir de la nouvelle prise de conscience et de la nouvelle perspective adoptée (LH-NVH)	
- Résumer la nouvelle histoire du client (LH-RSM)	
- Renforcer la nouvelle histoire du client relativement à son défi (LH-RFR)	

L'intervention *Construire des liens relativement à un thème*, comprend la construction de liens vers un thème qui permet d'accéder à une représentation actuelle de la situation à résoudre ou à changer, de construire une nouvelle représentation de celle-ci, puis d'appliquer cette nouvelle représentation (Ducharme, 2004 et Gick et Lockhart, 1996).

Le Tableau 2.7 présente les stratégies de cette intervention.

Tableau 2.7
Intervention en vue de construire des liens avec un thème

Interventions spécifiques au coaching de dirigeants	Définitions, buts ou visées du coaching de dirigeants selon la littérature
Construire des liens relativement à un thème (LT)	L'identification des écarts entre les effets souhaités et les effets actuels est une première étape du coaching (Braksick, 2000).

Stratégies d'intervention	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants et psychologie clinique
- Explorer la continuité des sentiments entre l'expérience actuelle et passées (LT-STI).	Aider le client à explorer ses schémas dysfonctionnels qui ont un impact sur ses pensées, ses émotions et ses comportements dysfonctionnels (Cousineau, 2008)
- Reformuler un thème (LT-RFM)	
- Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne d'entrer en relation avec une situation (LT-MTF)	

Ces cinq interventions précédentes ont été présentées de façon détaillée parce qu'elles comportent des contenus spécifiques au coaching de dirigeants. La deuxième catégorie d'interventions comprend des interventions génériques sans contenu spécifique et sera présenté dans un seul tableau synthèse.

L'intervention *Communiquer une information au client*», présentée au Tableau 2.8, signifie l'information que le coach communique au client sous différentes formes. Les interventions en vue de *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée* consiste à *Solliciter la verbalisation du client sans viser un contenu spécifique*. Les interventions en vue de *Faire verbaliser sur le plan des faits, des émotions, des idées et des intentions* comptent quatre stratégies d'intervention toutes inspirées des procédés de facilitation pour vérifier le décodage empathique qu'on retrouve dans le modèle praxéologique proposé par St-Arnaud (2003).

Tableau 2.8
Interventions génériques en vue de communiquer une information ou de faire verbaliser en coaching de dirigeants

Intervention génériques en coaching de dirigeants	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants et en psychologie clinique
-Communiquer une information au client (IF)	Gick et Lockhart, 1996; Day et al., 2008; De Haan et al, 2010; Seamons, 2004; Anderson et Anderson, 2005; Ducharme, 2004; Luebbe, 2005; Hill et al., 2007; St-Arnaud, 2003; Pascual-Leone et Greenberg, 2007; Grosse Holtforth et al., 2007; Caspar et Berger, 2007; Trudeau, 2004; Brockbank et McGill, 2006; Goode, 2007; FIC; Elliott, 1985.
-Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP)	
-Faire verbaliser sur le plan des faits (FA), sur le plan affectif (A), sur le plan des idées (ID), sur le plan des intentions (IN)	

La liste des références présentée au Tableau 2.8 n'est pas exhaustive, mais elle présente certains des auteurs consultés et qui ont fait référence à ce que la présente étude nomme des interventions génériques. Le lecteur pourra prendre connaissance des stratégies d'intervention proposées pour chacune des interventions génériques à l'Appendice I.

La troisième catégorisation, présentée au Tableau 2.9, comprend les méta-interventions relatives au déroulement du coaching. Il s'agit ici d'une intervention se rapportant au processus de coaching. Elle a trait à la gestion et au déroulement du coaching. En effet, l'une des recommandations d'intervention pour les coachs de dirigeants afin de rendre leur coaching efficace selon Peterson (1996) est de demeurer à l'écoute du niveau d'énergie investi par le client dans le coaching et d'entretenir la relation avec son client, ce qui aide à préserver la motivation du client. Les clients en coaching qui se désengagent de leur programme de coaching est un signe d'un manque de synergie entre le coach et le client. Les six stratégies faisant partie de cette catégorie visent à favoriser cette synergie.

Tableau 2.9
Méta interventions en vue d'établir et gérer le processus de coaching de dirigeants

Méta-interventions en coaching de dirigeants	Références théoriques tirées de la littérature en coaching de dirigeants et en psychologie clinique
-Solliciter les attentes ou objectifs du client pour la séance de coaching (PC-ATT)	Des auteurs insistent sur l'importance du développement de la relation entre le client et son coach dans le processus de coaching (Dingman, 2004; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001) D'autres auteurs mettent l'accent sur les résultats visés dans le déroulement du processus de coaching (Braksick, 2000; Koonce, 1994; Saporito, 1996; Keil, Rimmer, William et Doyle, 1996; O'Neil 2000; St-Arnaud, 2003; Goode, 2007)
-Partager ses intentions (PC-INT)	
-Présenter un programme de coaching au client (PC-PRG)	
-Établir une entente sur le fonctionnement du coaching (PC-FCT)	
-Évaluer le déroulement de l'engagement de coaching ou de la séance-même (PC-VMI)	
-Évaluer les objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching (PC-VFIN)	

Les stratégies détaillées de cette méta-intervention sont disponibles à l'Appendice I.

Les 12 interventions ci-dessus et qui ont été réparties entre trois regroupements mettent en lumière les objets des interventions qui sont connus ou probables en coaching de dirigeants. Si ces interventions ont été fortement inspirées de la révision de la littérature, elles sont également fondées sur une réflexion théorique et sur l'expérience professionnelle de la chercheure.

2.6 La conclusion

Pour conclure ce chapitre, à la lumière des résultats obtenus dans leurs recherches, Elliott et al., (1994) constatent que l'insight ne se manifeste pas de la même façon en thérapie psychodynamique-interpersonnelle et en thérapie cognitive comportementale thérapeutiques. L'insight dans l'étude d'Elliott (1985) a été classé parmi les événements les plus utiles pour l'atteinte de l'objectif du client. Dans l'étude de Gegner (1997) sur l'efficacité du coaching de dirigeants, la variable « conscience » présente une forte corrélation avec les composantes « efficacité personnelle » et « style de communication ». Comme le mentionnent Elliott et al. (1985), même si l'insight peut

être postérieur au processus de coaching, c'est l'impact immédiat des interventions du thérapeute (ou le coach dans le cadre du coaching) qui importe pour celui-ci afin qu'il puisse intervenir efficacement auprès de son client pendant les séances. Elliott et Greenberg (2007) soulignent que le thérapeute doit être présent et attentif à l'état du client afin de l'aider à progresser dans le moment présent. C'est pourquoi, dans la présente étude, l'identification des interventions des coachs aura lieu pendant les séances de coaching qui présentent des événements significatifs avec insight. L'analyse d'une séance individuelle s'avère beaucoup plus efficace et réalisable quant à l'approfondissement des analyses que l'analyse de l'ensemble des séances une fois le déroulement de coaching complété (Stiles, 1980).

La recension des écrits sur l'insight révèle qu'il existe déjà certaines interventions en psychologie clinique pour favoriser chacun des types d'insight présenté dans le modèle sur l'insight du cadre théorique de la présente étude. Toutefois, à notre connaissance, il ne semble pas avoir de recherche en coaching de dirigeants sur les interventions des coachs favorisant spécifiquement l'insight ni, a fortiori, sur les quatre types d'insight présentés dans le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) dans une démarche d'apprentissage profond, individualisé, en contexte organisationnel.

Pascual-Leone et Greenberg (2007) soulignent que plusieurs recherches ont été réalisées, dans le cadre de thérapies expérientielles, sur les insights rattachés à l'expérience immédiate. Celles-ci se retrouvent, selon eux, dans au moins quatre courants théoriques - expérientiel, existentiel, cognitif comportemental et psychodynamique. Klein et al. (1986) estiment que le construit de l'expérience est essentiel à tous les courants théoriques afin de favoriser l'apprentissage profond chez les clients. L'expérience immédiate serait un prédicteur des résultats en thérapie selon l'« Experiencing Scale » (Klein, Mathieu-Coughlan et Kiesler, 1986). En somme, le cumul d'insights rattachés à l'expérience immédiate permettrait d'engendrer un

apprentissage transformationnel, ce qui n'a pas encore fait l'objet d'une étude empirique (Klein et al.,1986).

Le modèle d'insight proposé par Pascual-Leone et Greenberg (2007) permet d'étudier l'expérience immédiate à partir de différents processus de traitement de l'information et différents niveaux d'abstraction associés au contenu des expériences des clients. Ces deux dimensions, qui décrivent les quatre types d'insight, aident à comprendre comment elles peuvent seules et ensemble engendrer une transformation chez les dirigeants dans le cadre d'un processus de coaching.

Le prochain chapitre présentera la stratégie méthodologique du présent projet de recherche.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans la présente étude, les données relatives aux stratégies d'intervention utilisées par les coachs pour favoriser l'insight ont été recueillies à l'aide de l'observation des séances de coaching et des entretiens menés auprès des coachs et de la distribution de formulaires auprès des clients. Ce chapitre présentera la stratégie de recherche, le procédé de sélection des participants, les instruments de collecte de données utilisés et la chronologie de leur application au cours de cette recherche.

3.1 La stratégie de recherche

L'écoute des enregistrements audio de chacune des séances de coaching a servi de principale méthode d'exploration des stratégies d'intervention des coachs à l'égard des types d'insights – expérientiel, existentiel, cognitif comportemental ou psychodynamique. *L'Entretien de rappel structuré et bref* (ERSB) – l'une des méthodes de rappel par enregistrement – a servi de méthode complémentaire.

Dans une recherche empirique, l'observation est un processus orienté en vue d'un objectif final et en fonction du cadre théorique et de l'objet de la recherche (De Ketele et Roegiers, 2009; Arborio et Fournier, 2010). De Ketele et Roegiers (2009) croient que les informations brutes recueillies par l'observation peuvent être traitées et traduites par l'un des deux ou les deux systèmes de codage, à savoir : le système de

sélection, qui consiste à coder des observations à partir d'une grille préétablie, et le système de production, c'est-à-dire la mise sur pied d'un système de codage conçu pour l'étude en cours. Dans la présente recherche, le système de production a servi à coder, à l'aide de grilles préétablies, les comportements des clients et des coachs dans le cadre de ces insights et les comportements des coachs lors de leurs interventions avant et pendant ces insights. L'observation a servi à analyser les comportements des participants, alors que les entretiens menés auprès des coachs ont servi à compléter l'analyse. Les entretiens avaient pour principal objet le discours des participants, alors que l'observation directe avait pour principal objet les comportements des participants à l'étude (De Ketele et Roegiers, 2009). Les entretiens ERSB menés auprès des coachs ont permis de compléter les informations recueillies par l'observation. Celle-ci a servi de stratégie primaire parce que les professionnels en action ne sont pas toujours conscients de leurs propres interventions. De fait, l'analyse objective menée par la chercheuse a permis d'observer et de noter chez les coachs des comportements qui ne concordaient pas avec leurs déclarations lors des entretiens, ni avec les réponses des clients dans les formulaires qui leur avaient été distribués (Peretz, 1998).

Trois études empiriques ont eu recours à l'observation directe pour étudier les relations coach-client en coaching de dirigeants (Day et al. 2008; De Haan, 2008 et De Haan et al., 2010). Goode (2007) a recueilli ses données au cours de vingt entretiens semi-dirigés destinés à connaître les concepts clés du coaching de dirigeants comme méthode d'apprentissage des adultes. L'étude de Turner (2004) porte sur le coaching de dirigeants comme stratégie de développement du leadership, mais vu depuis la perspective des coachs. Elle focalise particulièrement sur la possibilité de construire un modèle conceptuel du coaching de dirigeants, de voir si la recherche empirique peut soutenir l'atteinte d'un consensus théorique à l'égard des techniques, habiletés et caractéristiques relationnelles particulières à cette pratique et, finalement, de déterminer les aspects qui la distinguent de la consultation et du counseling. Dans ces études, on a eu recours à un éventail de méthodes de collecte de données en plus de

consulter les coachs sur leur pratique pour recueillir des données qui répondaient aux objectifs respectifs de ces recherches. La présente étude ne s'attarde pas à une description conceptuelle du coaching de dirigeants puisque la littérature est abondante à cet égard, mais cherche à mieux comprendre la relation entre les interventions des coachs et les types d'insight qui émergent. Les études en psychologie clinique sur l'insight ne semblent pas avoir utilisé l'observation directe. En effet, en psychologie clinique, les chercheurs ont consulté les clients quant à leurs expériences personnelles relatives à l'insight ou aux événements utiles ou inutiles en thérapie. Les stratégies méthodologiques utilisées dans l'ensemble des études consultées sur l'insight démontrent la nécessité d'investiguer en profondeur l'expérience des clients relativement à l'insight et à ce qui le favorise. La méthode d'entretien semi-dirigé dans le cadre de l'observation et du retour sur les événements significatifs générateurs d'insight a été utilisée dans les études d'O'Connor, Edelstein, Berry et Weiss (1994) sur les mesures du changement de niveau d'insight en thérapie; de Llewelyn et al., (1988) sur l'importance des événements tels que perçus par une quarantaine de clients, professionnels et gestionnaires, engagés dans une démarche de psychothérapie de type psychodynamique ou cognitif comportemental; d'Elliott (1985) sur les événements utiles et inutiles en counseling de courte durée, leur classification et leurs effets immédiats au cours des séances; d'Elliott et Shapiro (1988) sur l'application de la méthode d'entretien « Brief Structured Recall » (BSR) ou le *bref rappel structuré*; et enfin d'Elliott et al. (1994) sur l'analyse de contextes et des effets du développement de quatre événements d'insight à l'aide de deux méthodes principales de « Comprehensive Process Analysis » (CPA). La méthode *ERSB* (Elliott et Shapiro, 1988) permet, à l'aide du *Formulaire du client relatif au rappel de l'événement* (Version 3.51) (Elliott, 1986, 1989) et du *Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement* (Version 3.51) (Elliott, 1990), d'obtenir des informations détaillées et de mieux comprendre les aspects variés d'un processus d'accompagnement. Selon Elliott et Shapiro (1988), les processus voilés chez les participants combinés à des événements

observables permettent aux chercheurs d'établir des relations entre les expériences signalées et les actions observées.

L'entretien semi-dirigé, l'une des méthodes de collecte de données les plus communes en sciences sociales (Peretz, 1998) — a été l'un des moyens utilisés jusqu'à maintenant pour étudier les interventions des coachs dans certaines études en coaching de dirigeants portant sur des événements significatifs avec insights. Il semble efficace pour l'étude des interventions des coachs en relation avec l'insight parce qu'il permet de recueillir systématiquement des informations détaillées sur les expériences des coachs et de leur client. La méthode *Entretien de rappel structuré et bref (ERSB)* (Elliott et Shapiro, 1988), qui ne semble pas avoir été utilisée en coaching de dirigeants, a, par contre, été utilisée dans différentes études en psychologie clinique pour mieux comprendre le phénomène de l'insight et l'efficacité d'un processus thérapeutique. L'observation directe appuyée par deux grilles d'analyse élaborées depuis la littérature et la méthode ERSB (Elliott et Shapiro, 1988) ont permis de répondre à la principale question de la présente recherche — déterminer les stratégies d'intervention qu'utilisent les coachs pour favoriser l'émergence d'insights chez leur client — et à ses quatre sous questions, c'est-à-dire colliger les interventions décrites par le coach et par son client lors d'un événement significatif comportant un insight expérientiel, un insight existentiel, un insight cognitif comportemental ou un insight psychodynamique.

La prochaine section portera sur la description et les choix des participants dans la présente étude.

3.2 La description et choix des participants

Dans la présente étude, les données ont été recueillies auprès de sept dyades coach (K) et client (CL) : K1-CL1; K4-CL4; K5-CL5; K6-CL6; K7A-CL7A; K7B-CL7B; K8-CL8. Les jumelages ont été déterminés par la chercheure après des entretiens avec

chacun des participants. Les données relatives aux coachs sont présentées en premier et sont suivies de celles relatives aux clients.

3.2.1 La sélection des coachs de dirigeants

Huit coachs (5 femmes et 3 hommes) ont été sélectionnés. Les coachs K2 et K3 ont été exclus en cours de route et leurs données n'ont pas été incluses dans cette étude. Le premier s'est désengagé au début de l'étude parce que son client s'était désisté du coaching pour des raisons personnelles, et le second a participé jusqu'à la fin de l'étude avec son client, mais a omis de recueillir auprès de son client des données essentielles pour la recherche et n'a donc pu les transmettre à la chercheuse. Donc, 6 coachs (4 femmes et 2 hommes) ont participé à l'étude et l'une des coachs a participé à deux dyades (K7A-CL7A/K7B-CL7B), ce qui explique la différence entre le nombre de coachs et celui des dyades. Les caractéristiques des coachs sont présentées aux Tableaux J.1 et J.2 à l'Appendice J.

3.2.1.1 La procédure de sélection des coachs de dirigeants

Les coachs ont été recrutés grâce à des annonces diffusées au Québec, dans une école de coaching et dans des réseaux professionnels en coaching, notamment en Outaouais. Les données démographiques ont été recueillies par un questionnaire de sondage confidentiel (voir l'Appendice A), conçu pour s'assurer que les coachs retenus pour l'étude rencontraient les critères de compétence et d'expérience requis pour l'étude, soit 5 ans d'expérience comme coach de dirigeants ou l'équivalent, une formation et une certification d'une école de coaching reconnue par la *International Coach Federation*, 10 ans d'expérience en milieu organisationnel et une pratique du coaching qui favorise au moins un type d'insight. Ce questionnaire a également permis de mieux connaître leur profil démographique. Il s'agit d'individus âgés de 45 à 64 ans et qui sont sur le marché de l'emploi depuis 23 à 36 ans. Tous disposent d'une expérience en milieu organisationnel largement supérieure aux 10 années exigées pour la recherche et ont œuvré à un moment donné de leur carrière dans un des systèmes des ressources

humaines, c'est-à-dire la direction ou le développement des ressources humaines, ou encore le développement et la communication organisationnels.

Tous les coachs choisis pratiquent plus d'un des types de coaching — de vie, de dirigeants ou de carrière — mentionnés dans le questionnaire et des types de coaching très populaires auprès des dirigeants. Les coachs K1, K4, K7 pratiquent deux de ces types de coaching et les coachs K5, K6, K8 en pratiquent trois.

Tous ont suivi une formation en coaching auprès d'une école privée agréée par l'International Coach Federation (ICF). Certains ont obtenu de l'ICF la certification *Coach associé certifié* (ACC), *Coach professionnel certifié* (PCC) ou *Maître coach certifié* (MCC). Tous détiennent aussi une maîtrise (M.E.S. en changement organisationnel, MAP., M.A. en études interculturelles, M.S. en psychologie, M.Ed. avec spécialisation en andragogie ou M.Ed. en counseling). L'un d'eux a aussi obtenu un doctorat en psychologie et un autre poursuit des études doctorales en éducation.

Ce sont tous des travailleurs autonomes et trois (K1, K4, K7) d'entre eux ont été coach interne pour le compte d'une organisation à un moment donné de leur carrière. Ils consacrent de 2 à 20 heures hebdomadairement au coaching. Cette variance peut s'expliquer par la précarité de leur statut de travailleur autonome et la nécessité de consacrer un temps considérable au développement de leur clientèle et à des tâches administratives.

Quant à leur clientèle, certains coachs, en plus de travailler avec des cadres intermédiaires et supérieurs, accompagnent également des salariés et des gestionnaires. L'un d'eux (K1) offre ses services en coaching à des professionnels de divers milieux et à des experts en développement politique et en résolution de conflit. Un autre (K8) offre ses services en facilitation de groupes en co-développement et agit comme mentor auprès de coachs en formation.

Le questionnaire comportait également une question à l'égard de huit énoncés issus d'une révision de la littérature, relatifs aux pratiques de coaching réputées favoriser l'un ou plusieurs des quatre types d'insights du modèle développé par Pascual-Leone et Greenberg (2007) et destinée à permettre la constitution d'un échantillonnage théorique pour la présente étude. L'ensemble des répondants au questionnaire ont coché au moins deux de ces huit énoncés.

3.2.1.2 Les critères de sélection des coachs de dirigeants

Au départ, il avait été convenu d'exiger au préalable que les coachs s'engagent à réaliser, entre janvier et avril 2011, un programme de coaching de huit à douze heures. Cette exigence était fondée sur la durée moyenne — huit à douze heures — des programmes de coaching, ainsi que d'autres contraintes propres à la chercheure. La démarche de recrutement s'est toutefois avérée plus longue et ardue que prévue et a duré de décembre 2010 à novembre 2011. Nombre de coachs ont été rebutés par l'investissement requis en temps, tant de leur part que celle de leurs clients. Plus de 1000 coachs ont été sollicités par l'intermédiaire de deux écoles en coaching du Québec et de l'Ontario, d'associations professionnelles en ressources humaines et en psychologie du travail, et de réseaux de coachs dans la capitale nationale. De ce nombre, dix-sept ont répondu à l'appel. Neuf d'entre eux ne satisfaisaient pas aux exigences établies pour l'étude. Les huit coachs qui restaient répondaient aux exigences et ont été retenus, mais seulement six d'entre eux ont participé jusqu'à la fin à la recherche. Les deux autres coachs, K2 et K3, ont été exclus pour les raisons exposées plus haut. La chercheure a aussi participé à titre de chercheure (K7) à la présente étude et a accompagné les clients CL7A et CL7B. La décision d'inclure la chercheure comme coach a été prise en raison de la difficulté de recruter des coachs qualifiés et parce que son profil professionnel répondait aux exigences de l'étude.

Pour assurer la disponibilité des coachs dans le cadre de la présente étude, la somme de 50\$ pour chacun des entretiens de rappel leur a été versée. En plus, la direction d'une

organisation au courant de la présente recherche, a consenti à verser à quatre coachs un montant forfaitaire de 50 \$ par séance de coaching et pour un maximum de cinq séances afin que ses propres cadres puissent profiter de cette occasion. Les interventions des coachs étaient confidentielles.

Par ailleurs, l'expérience pratique minimale de cinq ans exigée des coachs revêtait une importance capitale. Un coach de dirigeants qui exerce sa profession depuis cinq ans, auprès de cadres intermédiaires et supérieurs, est confronté à une grande variété de besoins et de personnalités et a ainsi eu l'occasion de peaufiner son approche. Dans son étude portant sur les concepts clés de l'apprentissage expérientiel en coaching de dirigeants, Goode (2007) est parvenu à une conclusion identique après une révision de la littérature sur le sujet.

L'exigence d'un baccalauréat était liée aux habiletés en analyse critique que permettent de développer les études universitaires sans égard à la discipline étudiée. L'expérience de travail permet quant à elle de comprendre les dynamiques organisationnelles ce qui constitue un préalable logique à la pratique du coaching de dirigeants. Enfin, la formation attestée par une école de coaching certifiée par la *International Coach Federation* assure que les coachs comprennent bien le coaching et détiennent les habiletés minimales nécessaires à sa pratique. Dans l'étude de Kleinberg (2001), les coachs sélectionnés devaient détenir un baccalauréat combiné à une certification de maître coach reconnue par la « FIC » ou un diplôme de deuxième ou troisième cycle en affaires, en psychologie, en développement organisationnel ou en éducation. Pour participer à la présente étude, un coach de dirigeants devait détenir au moins un baccalauréat, disposer d'une expérience générale de travail d'au moins dix ans et d'une formation professionnelle attestée par une école de coaching certifiée par la FIC.

3.2.1.3 Le critère de sélection des coachs de dirigeants relatif au type d'insight

Au départ, l'intention était d'avoir recours à un échantillon théorique (Guillemette et Luckerhoff, 2009) pour le choix des coachs, plutôt qu'à un échantillon de convenance ou à un échantillon boule de neige, afin de sélectionner les coachs en fonction des approches particulières que chacun prétendait utiliser et de les sélectionner selon le type d'insight qu'ils étaient susceptibles de favoriser dans leur pratique. Les échantillons de convenance et boule de neige risquaient de comporter uniquement des individus favorisant un ou deux types d'insight, ce qui aurait été contraire aux objectifs de la présente recherche. Cependant, les défis rencontrés au cours de l'étape du recrutement des coachs ont forcé l'adoption d'un échantillon de convenance qui a tout de même permis d'établir un échantillon représentatif des quatre types de courants théoriques (voir l'Appendice A) et d'observer les interventions de ces coachs à l'égard du type d'insight que chacun favorisait.

La prochaine sous-section présente les données relatives aux clients qui ont participé à la présente étude.

3.2.2 La sélection des clients

Tous les clients qui ont participé à la présente étude oeuvrent dans le secteur public. Deux d'entre eux travaillent pour le gouvernement du Canada, quatre autres oeuvrent en milieu universitaire et le dernier travaille pour un établissement en gestion de l'éducation. La présente étude ne présente aucun renseignement personnel afin de préserver l'anonymat des clients, le tout tel que convenu dans le *Formulaire de consentement de participation à l'étude* (voir l'Appendice F). Tous les participants sont des résidents canadiens provenant de différentes régions du pays. Parmi eux, cinq sont des cadres intermédiaires et les deux autres occupent des postes de cadre supérieur. Ils sont âgés de 40 à 50 ans et s'expriment à 57 % en français. Leurs domaines d'expertise sont variés comme le démontre le Tableau 3.1.

Tableau 3.1
Données démographiques des clients

Client (CL) F/M	Groupe d'âge	Niveau hiérarchique et service	Type d'organisation	Langue utilisée lors du coaching
CL1 (F)	50-55 ans	Cadre intermédiaire	Fonction publique du Canada	Anglais
CL4 (F)	55-60 ans	Cadre intermédiaire	Établissement d'enseignement post secondaire	Français
CL5 (F)	55-60 ans	Cadre intermédiaire	Établissement d'enseignement post secondaire	Français
CL6 (M)	40-45 ans	Cadre intermédiaire	Établissement d'enseignement post secondaire	Anglais
CL7A (M)	55-60 ans	Cadre intermédiaire	Établissement d'enseignement post secondaire	Français
CL7B (F)	45-50 ans	Cadre supérieur	Fonction publique du Canada	Anglais
CL8 (F)	45-50 ans	Cadre supérieur	Établissement en d'éducation	Français

3.2.2.1 Les critères de sélection des clients

Aux fins de la présente étude, « dirigeants » désigne des cadres de niveau intermédiaire et supérieur, ce qui signifie que les participants devaient occuper des postes comportant des responsabilités relatives à la gestion des ressources humaines ou financières. De plus, les besoins qu'ils souhaitaient aborder devaient également relever du coaching de dirigeants, c'est-à-dire se rapporter au développement du leadership en milieu de travail. Enfin, ils devaient s'engager à compléter les formulaires exigés pour la présente étude. Tous les clients dans la présente étude répondaient à ces critères.

3.2.2.2 La procédure de sélection des clients

Deux coachs ont proposé leur client (CL1 et CL7B). La nature confidentielle des séances de coaching et les coûts élevés (250\$ et plus de l'heure) du coaching ont entraîné le refus des autres clients sollicités de participer à l'étude, sauf pour CL1 et CL7B qui disaient vouloir contribuer à la science. Quatre clients ont répondu à l'offre de financement de quatre séances de coaching mentionnée précédemment et ont été jumelés aux coachs K4, K5, K6, K7A. Enfin, le coach, K8 a pris charge d'un client trouvé par la chercheure. Tous les clients, à l'exception du client CL1, ont discuté avec la chercheure avant le début de leur démarche de coaching. Dès la première séance, les coachs ont distribué le formulaire de consentement à leur client respectif afin qu'ils puissent le lire, seuls et à tête reposée, et le retourner complété directement à la chercheure. Le *Questionnaire personnel simplifié* (QPS) a également été complété à ce moment ainsi que le formulaire de consentement du client.

3.2.3 La taille de l'échantillon

L'échantillon de départ devait comporter quatre dyades et ce nombre a plus tard été porté à sept. Le nombre de dyades dans la présente étude se compare à celui d'autres études empiriques réalisées dans le domaine du coaching de dirigeants et qui ont eu recours à une méthodologie qualitative dans le cadre de recherches descriptives (Sullivan 2006; Sztucinski 2001; McClelland 2005; Braham 2005, Meneghetti 2007; Laske 1999). D'autres études en psychologie clinique menées dans le cadre d'une recherche phénoménologique sur l'insight ou sur des interventions favorisant l'insight, ont eu recours à des échantillons comparables. C'est le cas de l'étude d'O'Connor, Edelstein et Berry (1994) sur l'investigation du niveau d'insight en psychothérapie brève qui comptait cinq dyades thérapeute-client et de l'étude de Grafanaki (1997) sur la congruence en thérapie expérientielle qui en comptait six.

Des échantillons restreints ont permis à ces chercheurs de décrire finement des expériences relatées par les participants. La présente étude met l'accent sur

l'observation des expériences vécues par les clients et leur coach et liées à chacun des événements significatifs comportant un insight survenus pendant les séances de coaching. Le nombre, mais aussi la variété des séances importent afin de recueillir des informations précises et détaillées sur le ou les événements significatifs déterminés par le client et les interventions du coach qui y sont reliées, telles qu'observées et décrites par les deux parties.

3.3 La collecte et l'analyse de données

Les démarches de coaching ont couvert une période de 3 à 6 mois. Comme Goode (2007) le souligne, la durée du coaching de dirigeants varie selon les objectifs à réaliser, les activités utilisées et l'entente intervenue entre le coach et son client quant à la durée de la démarche de coaching. Hart et Kirkland (2001) précisent que la durée moyenne d'une telle démarche varie de 6 à 18 mois. Les démarches de coaching entreprises dans le cadre de la présente étude sont comparables, par leur durée et les phases de leur déroulement, aux études rapportées dans la littérature sur le coaching de dirigeants et peuvent donc être vues comme tel.

La collecte de données a été réalisée au moyen de quatre questionnaires traduits et adaptés de la psychologie clinique : le *Questionnaire Personnel Simplifié* (QPS), le *Questionnaire sur les aspects utiles* (l'AUC), le *Formulaire du client relatif au rappel de l'événement* (FCRE) et le *Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement* (FKRE). Deux grilles d'analyse ont été créées, pour les fins d'observation directe, par la chercheuse à l'aide d'une analyse documentaire, de réflexions théoriques et de son expérience professionnelle comme coach de dirigeants : la *Grille des types d'insight* (GTI) et la *Grille d'analyse des interventions des coaches de dirigeants* (GAICD). Enfin, en complémentarité avec l'observation, la méthode d'entretien semi-dirigé, *Entretien de rappel structuré et bref* (ERSB), a été utilisée auprès des coaches.

Aux fins de la présente étude, les termes « thérapeute » et « thérapie », utilisés dans l'ensemble des questionnaires ont été remplacés respectivement par coach et coaching. Ce changement de dénomination n'a pas affecté le sens des items.

Le Tableau 3.2 présente les instruments utilisés pour recueillir les données. Chacun d'eux sera abordé plus en détail dans les prochaines sous-sections.

Les instruments présentés au Tableau 3.2 illustrent les trois principaux moyens de collecte de données : l'observation directe à l'aide de l'enregistrement audio, l'entretien et les formulaires.

Tableau 3.2
Instruments et techniques de collecte de données

Instrument	Objet d'étude (Quoi)	Utilisateur (Qui)	Quand
QPS Questionnaire personnel simplifié	Besoins en coaching du client	Client	Avant et après le programme
Enregistrement audio de la séance de coaching	Séances de coaching : identification des événements significatifs, des insights des clients et des stratégies d'intervention des coachs	Dyade	Pendant chaque séance
AUC Questionnaire sur les aspects utiles du coaching	Événements significatifs (utilité des événements significatifs)	Client	Après chaque séance
-FCRE (Formulaire du client relatif au rappel de l'événement) (extrait de la méthode ERSB Entretien de rappel structuré et bref)	A) Description des événements significatifs B) Vécu lors des événements significatifs (utilité, impact, sentiment dominant)	Client	Après chaque séance
-GTI (Grille des types d'insight)	Insights et leur type : identification à partir des enregistrements audio sur la base du AUC et du FCRE	Chercheur	Après le AUC et le FCRE

Instrument	Objet d'étude (Quoi)	Utilisateur (Qui)	Quand
-Méthode ERSB (Entretien de rappel structuré et bref) avec la -Bande audio et le FKRE (Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement)	A) Intentions du coach lors des événements significatifs B) Contexte des événements significatifs C) Séquence des événements significatifs D) Impact des événements significatifs E) Auto-évaluation lors des événements significatifs	Coach	Après la GTI
-GAICD (Grille d'analyse des interventions des coaches de dirigeants)	Stratégies d'intervention des coaches	Chercheur	Après la collecte de données

Les sections qui suivent décriront chacun de ces instruments et leur application dans l'étude.

3.3.1 Le Questionnaire personnel simplifié (QPS)

Le *Questionnaire personnel simplifié* (QPS) a pour but de recueillir avant le début du programme de coaching les besoins des clients et de connaître leur niveau d'acuité (voir Appendice C). Il permet également de voir, à la fin du programme de coaching, si les besoins du client ou leur acuité ont changé.

3.3.1.1 La structure du QPS

Le QPS utilisé dans la présente étude comprend trois parties. La première partie invite le client à répondre aux deux questions ouvertes permettant d'énumérer les besoins ou les obstacles précis pour lesquels le client désire obtenir du coaching.

La deuxième partie invite le client à évaluer chacun des besoins présentés à la partie 1 selon leur acuité au cours des sept jours précédents, y compris la journée-même, et ce, à l'aide d'une échelle de type Likert de 7 points (de 1 pour *pas du tout* à 7 pour *énormément*).

La troisième partie consiste à reprendre la liste de besoins énumérés à la partie 1 et à évaluer, à l'aide d'une échelle de type Likert de 7 points (de 1 pour *Moins d'un mois* à 7 pour *Plus de 10 ans*) depuis quand chacun d'eux est ressenti selon le niveau d'acuité précisé à la partie 2

Le QPS est inspiré du *Simplified Personal Questionnaire (SPQ)* (Elliott, Mack et Shapiro, 1999) qui comprend lui aussi trois étapes et qui permet au client de dresser en ses propres termes la liste des problèmes qu'il souhaite aborder en thérapie. Dans la première partie, le client doit préciser un ou deux problèmes qu'il souhaite aborder pour chacun des domaines suivants : symptômes, humeur, rendement précis/activité (par exemple le travail), relations et estime de soi. Il s'agit en fait d'une session de remue-méninges destinée à générer un maximum de sujets. La deuxième étape consiste à épurer les problèmes. Dans un contexte de thérapie, l'intervieweur demande au client de clarifier ses problèmes et, le cas échéant, de reformuler ses objectifs sous la forme d'une dizaine de problèmes. L'intervieweur les inscrit alors sur des cartes et invite le client à les classer en ordre décroissant, selon leur importance. L'intervieweur inscrit sur la carte l'ordre de priorité de chaque problème. En troisième lieu, l'intervieweur note au SPQ les problèmes ou obstacles que vit le client et lui remet un exemplaire du SPQ afin que le client puisse évaluer le degré de résolution des problèmes qui y sont inscrits après chacune des séances de thérapie.

Le QPS, tiré du SPQ, a été adapté au domaine coaching de dirigeants, où les besoins des clients représentent de compétences à développer et des objectifs à atteindre plutôt qu'une liste de sujets à convertir en problèmes d'après des domaines prescrits. C'est pourquoi dans le QPS, l'étape 1 du SPQ a été adaptée afin que le coach s'en tienne uniquement aux besoins exprimés par le client, et que l'étape 2 – qui consiste à épurer les problèmes, n'apparaît pas dans le QPS.

3.3.1.2 L'application du QPS

Chacun des coachs a aidé son client à compléter le QPS avant le début du programme de coaching. À la fin du coaching, la chercheuse a distribué, par courriel, aux clients une seconde fois le QPS. Celui-ci a été rempli individuellement par chaque client et remis directement à la chercheuse.

Dans la présente étude, les objectifs initiaux des clients n'ont été revus qu'à la fin des démarches de coaching. Le QPS a permis de dresser des statistiques descriptives démontrant le changement dans l'acuité des besoins en coaching exprimés au début par chacun des clients.

3.3.2 Le questionnaire sur les aspects utiles du coaching (AUC)

Le *Questionnaires sur les aspects utiles du coaching* (AUC) qui peut être consulté à l'Appendice B, a pour but d'aider les clients à identifier, systématiquement et après chacune de leurs séances de coaching, l'événement significatif vécu au cours de la séance. Ces événements significatifs ont servi à dépister la présence d'insight et à analyser les interventions des coachs.

3.3.2.1 La structure de l'AUC

L'AUC comprend les sept questions ouvertes suivantes : 1. Parmi les événements survenus pendant cette session, lequel vous a semblé personnellement le plus utile ou important? (Par « événement », nous entendons quelque chose qui s'est produit au cours de la session et il peut s'agir de quelque chose que vous ou votre coach avez dite ou faite.), 2. Veuillez décrire pourquoi cet événement est utile/important et ce que vous en avez retiré, 3. Dans quelle mesure cet événement particulier s'est-il avéré utile? Évaluez-le selon l'échelle suivante. (Inscrivez un « X » au point approprié; les cotes avec décimales, comme 7,5, sont acceptées.)- cette question comporte une échelle Likert à neuf choix de réponse sur une échelle polarisée de 1 pour *fait obstacle* à 9

pour *contributeur* , 4. À peu près à quel moment de la séance cet événement est-il survenu, 5. Combien de temps environ a-t-il duré?, 6. Y a-t-il quelque chose de particulièrement aidant qui est survenue au cours de cette séance?, 7. Y a-t-il quelque chose qui est survenu au cours de la séance qui peut avoir agi comme un obstacle?

L'*AUC* est inspiré du *Helpful Aspects of Therapy Form (HAT)* (Elliott, 1993) qui, à l'origine, est un instrument de mesure quantitative standardisé que le client complète après chaque séance de coaching et qui l'invite à décrire les deux événements qui lui sont apparus le plus utile et le moins utile au cours d'une séance de coaching.

3.3.2.2 L'application de l'AUC

À la fin des séances de coaching, chacun des coachs a remis un exemplaire du questionnaire AUC à son client et celui-ci, après l'avoir complété sur place sans la présence du coach, l'a remis directement à la chercheuse par courrier ou télécopieur.

Les réponses fournies au questionnaire AUC ont permis d'identifier l'événement significatif du client, de dépister la présence d'insight à l'aide de l'écoute des bandes audio et de la grille des types d'insight (GTI). Les événements significatifs ont ensuite servi de cadre, lors des entretiens de rappel structurés et brefs (ERSB) menés auprès des coachs, pour discuter de leurs interventions à l'égard des insights.

3.3.3 Le formulaire du client relatif au rappel de l'événement (FCRE)

Le *Formulaire du client relatif au rappel de l'événement (FCRE)*, reproduit à l'Appendice D, a pour objectif de guider l'entretien semi-dirigé prescrit par la méthode ERSB. Il a permis à la chercheuse d'examiner en détail l'expérience vécue par le client à l'égard d'un événement significatif pendant sa séance de coaching.

3.3.3.1 La structure du FCRE

Le FCRE comporte cinq questions ouvertes – reproduites au Tableau 3.3 ci-dessous - qui ont permis au client de décrire l'expérience qu'il a vécue au cours de l'événement significatif préalablement identifié dans le questionnaire AUC.

Le FCRE est inspiré du Client Brief Structured Recall Form (Formulaire du client relatif au rappel de l'événement) (Version 3.51) (Eliott, 1986, 1989). Dans sa forme originale, le formulaire comporte les six parties suivantes : Partie A, Survol détaillé de l'événement significatif déterminé par le client; Partie B, Parlez de l'événement dans vos propres mots; Partie C, Cotes relatives à l'utilité de l'événement;

Tableau 3.3
Questions ouvertes du FCRE

-
1. Que s'est-il passé pour vous au cours de l'événement significatif que nous venons d'écouter?
 - a) Qu'avez-vous ressenti?
 - b) Que faisiez-vous ou que tentiez-vous de faire?
 - c) Qu'est-ce qui vous venait à l'esprit?

 2. Décrivez l'élément le plus utile à propos de cet événement.
 - a) Qu'est-ce que votre coach a fait et qui vous a semblé le plus utile au cours de l'événement?
 - b) Qu'est-ce que vous avez fait au cours de l'événement et qui vous a semblé le plus utile?

 3. Décrivez l'impact sur vous-même.
 - a) Comment cet événement vous a-t-il affecté?
 - b) Quel impact cet événement a-t-il eu sur vous à ce moment?
 - c) Y a-t-il eu un impact quelconque après l'avoir réécouté et y avoir réfléchi davantage?

 4. Quelle est l'idée ou quel est le sentiment le plus important que vous avez tiré de cet événement que nous avons écouté?

 5. Décrivez les changements possibles attribuables à cet événement.
 - a) Veuillez réfléchir à ce qui pourrait possiblement changer pour vous en raison de cet événement.
 - b) Qu'est-ce qui pourrait arriver pour vous au cours des prochains mois en raison de cet événement?
 - c) Énumérez-les ci-dessous; soyez concis; rédigez à la 1^{re} personne.
-

Partie D, Impact de l'événement; Partie E, Cotes relatives à l'intention du client; et Partie F, Cotes relatives aux sentiments du client et autres expériences.

Le FCRE est une adaptation de la partie B, *Parlez de l'événement dans vos propres mots*, qui invite le client à répondre par oui ou non à dix items, ainsi qu'à cinq questions ouvertes. Seules les questions ouvertes ont été conservées dans le FCRE parce qu'elles suffisaient pour recueillir l'expérience du client dans ses propres mots. Les réponses détaillées du client entourant son choix d'événement significatif étaient d'autant plus importantes compte tenu qu'aucun entretien n'avait lieu. Les réponses fournies par le client dans le FCRE et le questionnaire AUC, combinées à l'écoute intégrale de chacune des bandes audio ont permis à la chercheuse de recueillir les informations relatives aux événements significatifs, les insights et les interventions des coachs avant et pendant l'insight.

3.3.3.2 L'application du FCRE

À la fin de chaque séance de coaching, chaque client a reçu le FCRE des mains de son coach, en même temps que l'AUC. Tous devaient compléter individuellement ces formulaires et les retourner par la poste à la chercheuse ou les lui remettre en mains propres.

Les réponses des clients au FCRE ont permis d'obtenir des précisions quant à l'événement significatif, son début et sa fin selon les informations fournies par les clients et selon l'écoute de la bande sonore. Elles ont aussi été comparées avec les réponses obtenues de leur coach lors de l'entretien de rappel, ce qui a permis de compléter la description de l'événement significatif et de l'insight. Enfin, les données du FCRE ont également permis de décrire les interventions des coachs qui, selon leur client, ont suscité le ou les événements significatifs lors des séances de coaching.

3.3.4 La méthode Entretien de rappel structuré et bref (ERSB)

Dans la présente étude, la méthode Entretien de rappel structuré et bref (ERSB) a permis de recueillir des informations détaillées relatives aux expériences vécues par les coachs à l'égard des événements significatifs identifiés par leur client et comportant un insight. La méthode ERSB constitue l'une des méthodes d'aide de rappel par enregistrement.

Elle peut être très structurée et demander aux participants de compléter des questionnaires avec des échelles de type Likert relativement à des aspects d'événements significatifs déjà quantifiables, mais sans pour autant négliger les descriptions ouvertes. Ainsi, l'ERSB (Elliott & Shapiro, 1988) peut comprendre un simple protocole d'entretien semi-structuré avec des questions ouvertes adaptables aux fins de chaque recherche, ou inclure une structure serrée avec des échelles de type Likert. La méthode de l'ERSB (Elliott & Shapiro, 1988) sert donc à identifier et décrire des événements par le biais de procédures de collecte de données qualitatives et parfois de données quantitatives.

3.3.5.1 La structure de la méthode ERSB

Dans la présente étude, la méthode ERSB utilise le *Formulaire du client relatif au rappel de l'événement* (FKRE), lequel est présenté à l'Appendice E. Le FKRE a pour objectif d'examiner en détail l'expérience du coach à l'égard de l'événement significatif survenu au cours d'une séance de coaching, tel que déterminé par son client dans l'AUC et le FCRE. Le FKRE a servi à guider l'entretien semi-dirigé enregistré auprès du coach. Il vise plus particulièrement à connaître les intentions et les perceptions du coach durant l'événement significatif.

Le FKRE comporte cinq parties : Partie A Intentions et sentiments du coach lors de l'événement significatif, Partie B Contexte de l'événement, Partie C Séquence de

l'événement, Partie D Impact de l'événement et Partie E Évaluation de l'habileté du coach pendant un événement.

La partie A inclut dix-neuf items Likert et une échelle à cinq choix de réponses, de un pour *Pas du tout* à cinq pour *Beaucoup*. Elle comprend une section qui aborde les sentiments et manières de faire du coach, ainsi qu'une question ouverte. Cette partie vise à recueillir des informations relatives aux intentions et sentiments du coach.

La partie B comprend cinq questions ouvertes destinées à aider le coach à décrire sa perception des facteurs reliés au client et à lui-même susceptibles d'avoir engendré l'événement significatif. Cette partie permet de connaître le point de vue du coach à l'égard du contexte de l'événement significatif choisi par le client.

La partie C ne contient que deux questions ouvertes, destinées à connaître le point de vue du coach quant aux interventions qu'il a posées dans le cadre de l'événement significatif et quant à ses intentions à ce moment. L'une de ces questions aborde l'impact perçu par le coach de ses interventions sur son client. Cette partie fournit des informations sur la séquence de l'événement significatif.

La partie D contient deux items avec une échelle de réponse à deux choix — *Oui* ou *Non* — et suivis d'un item avec une échelle de type Likert à neuf choix de réponse, de 1 à 3 pour *Fait obstacle*, 4 à 6 pour *Neutre* et 7 à 9 pour *Aidant*. Viennent ensuite dix-sept items Likert avec une échelle à cinq choix de réponse – de 1 pour *Pas du tout* à 5 pour *Beaucoup* – destinés à recueillir la perception du coach à l'égard des sentiments de son client à son égard, de leur relation et du niveau d'engagement du client dans le coaching. L'item avec une échelle Likert de cette série d'items, considéré par le coach comme le plus significatif pour l'événement significatif fait l'objet des quatre derniers items. Les quatre derniers items se rapportent à l'événement que le coach perçoit comme le plus utile et mesurent, par des questions ouvertes et fermées, d'une part l'idée ou le sentiment clé qui lui a semblé le plus utile au client et, d'autre part, son niveau

d'étonnement par rapport à l'événement significatif déterminé par son client et le ou les types de changements spécifiques probables à la lumière de cet événement significatif. La partie D fournit des renseignements quant aux impacts de l'événement significatif avec un insight.

Enfin, la partie E comporte essentiellement trois items avec échelle de type Likert à neuf points et a pour but de connaître la perception du coach à l'égard de l'efficacité de ses interventions. Les données recueillies permettent de comparer les perceptions du coach et du client à l'égard de l'utilité de l'événement significatif pour le client.

Le FKRE est une traduction de la version anglaise *Therapist Brief Structured Recall Form* (Version 3.51) (Elliott, 1986, 1989). Lors des entretiens ERSB, les retours sur les séances de coaching ont été réalisés à l'aide de bandes audio plutôt que de bandes vidéo.

La méthode ERSB est inspirée du *Brief Structured Recall* (BSR) (Elliott et Shapiro, 1988). Le BSR prévoit que le client et le thérapeute visionnent à des moments différents la bande vidéo que présente le moment significatif choisi par le client à l'aide du *Helpful Aspects of Therapy* (HAT) (Elliott, 1993) et survenu au cours de sa séance de thérapie. Après l'écoute ou le visionnement de sa séance de coaching, le client et le thérapeute sont encouragés à décrire leur expérience respective et leur perception de l'événement significatif dans le *Therapist Brief Structure Recall Form* (Version 3.51) (Elliott (1990) pour le thérapeute. et le *Client Brief Structure Recall Form* (Version 3.51) (Elliott (1990), pour le client.

3.3.5.2 L'application de la méthode ERSB

Les réponses au FKRE ont servi à guider le processus des entretiens semi-dirigés menés auprès des coachs relatifs aux événements significatifs comportant un insight. Chaque entretien de rappel a été enregistré sur bande audio. Le coach et l'intervieweur avaient en mains une copie du FKRE et le coach était invité à inscrire ses réponses sur sa copie

et à remettre celle-ci à la chercheuse. Celle-ci, qui était également coach (K7) dans cette étude, a été interviewée par son directeur de recherche.

Les données recueillies dans la partie A, si elles ne répondent pas directement aux questions de la présente étude, permettront éventuellement - à la lumière des interventions et des insights identifiés - de mieux comprendre les intentions du coach et de les considérer à la lumière des type d'interventions utilisés et des résultats obtenus.

Les informations recueillies dans la partie B ont permis, entre autres, de décrire l'approche du coach et les éléments entourant le déroulement du coaching qui ont pu influencer sur l'événement significatif comportant un insight.

Les données obtenues dans la partie C ont permis de comparer, à l'aide de la grille des interventions des coaches de dirigeants, les perceptions du coach et du client à l'égard de ces interventions et de leurs impacts pour l'émergence de l'événement significatif comportant un insight.

La partie D a permis au coach d'évaluer l'utilité de l'événement significatif choisi par le client. Elle contient deux items à répondre par *Oui* ou *Non* et un item avec une échelle de type Likert à neuf choix de réponse, de 1 à 3 pour *Fait obstacle*, à 4 à 6 pour *Neutre* et celles et à 7 à 9 pour *Aidant*.

Les données recueillies à la partie E ne répondent pas directement aux questions de l'étude et offrent donc peu de pertinence pour la présente étude. Elles pourront toutefois contribuer à une étude ultérieure comme données secondaires.

Les items Likert du FKRE ont fourni des statistiques descriptives comme la moyenne et la fréquence par catégorie. Les analyses statistiques et les analyses de contenu ont particulièrement porté sur la partie C du formulaire, c'est-à-dire la séquence des réponses de chaque client entourant certaines des interventions « cruciales » de leur

coach au cours de l'événement significatif. Les points de vue des coachs et de leur client, quant aux interventions des premiers qui ont pu susciter des événements significatifs, ont été comparés avec l'analyse de la chercheuse à l'aide de la grille sur les interventions des coachs de dirigeants, ce qui a permis, d'une part, de constater les variances de perception à l'égard des interventions et, d'autre part, d'identifier les interventions réelles qui ont eu lieu à l'aide d'une d'analyse objective soutenue par une revue de la littérature. Dans la partie D, qui porte sur l'impact de l'événement pour chacun des clients et pour le processus de coaching, la comparaison des points de vue des coachs et des clients à l'égard des événements significatifs avec un insight met en lumière les différentes expériences vécues par les participants, et permet également de les comparer avec d'autres recherches sur l'insight ses impacts.

Ainsi les données recueillies à l'aide du FKRE contribuent à décrire en détail les expériences des coachs quant à leur façon d'intervenir dans le cadre d'événements significatifs comportant des insights.

Les entretiens avec les coachs n'ont eu lieu que lorsque les événements significatifs décrits par les clients présentaient un insight. Les enregistrements audio des séances de coaching et la version intégrale du FKRE ont été utilisés par la chercheuse pour réaliser les entretiens. De plus, tous les entretiens ont été enregistrés en audio et retranscrits.

3.3.5 La Grille des types d'insight (GTI)

La *Grille des types d'insight* (GTI) a été conçue dans le cadre de la présente recherche et s'inspire du modèle d'insight présenté par Pascual-Leone et Greenberg (2007). Elle permet d'identifier des insights dans les événements significatifs identifiés par les clients (voir l'Appendice H).

3.3.5.1 La structure de la GTI

La GTI comprend cinq sections, l'une pour identifier un insight en général et quatre autres pour identifier les quatre types d'insight : expérientiel, existentiel, cognitif comportemental et psychodynamique. Chaque section comprend la définition d'un type d'insight, les indicateurs pertinents, des exemples, ainsi que les codes respectifs pour chacun des types d'insight.

Plus précisément, la GTI propose deux indicateurs généraux qui permettent de reconnaître la présence de l'insight pendant les séances de coaching de dirigeants. Elle présente ensuite, deux indicateurs et six exemples d'insight expérientiel (IXP), cinq indicateurs et six exemples d'insight existentiel (IXT), quatre indicateurs et six exemples d'insight cognitif comportemental (ICC) et enfin, six indicateurs et quatre exemples d'insight psychodynamique (IPD). Chacun des indicateurs est identifié par un code de deux à trois lettres et qui reflète l'action clé du client pendant l'insight. Par exemple, l'indicateur *La nouvelle prise de conscience du client relative à son vécu* (incluant émotions ou sensations physiques) *est rattachée à l'exploration d'une expérience précise plutôt qu'au travers de plusieurs situations*, associé à l'insight expérientiel est représenté par le code « PC ». Ainsi, lors du codage, une répartition du dialogue dans laquelle la chercheuse aurait noté la présence de cet indicateur aurait reçu le code « IXP-PC », ce qui aurait permis de marquer le début et la fin de l'insight pour ce client.

Avant le codage final, deux chercheurs ont testé la GTI sur les verbatims de différentes séances de coaching et ont comparé les codages et les commentaires obtenus lors de ces mises à l'essai.

3.3.5.2 L'application de la GTI

La GTI a été appliquée à deux moments : en premier lieu pour identifier l'insight dans l'événement significatif du client et, ensuite, pour déterminer le type d'insight identifié.

La première application est survenue après chacune des séances de coaching, une fois que le client avait complété l'AUC et le FCRE. La chercheuse prenait alors connaissance de l'événement significatif mentionné dans l'AUC et le FCRE et écoutait ensuite la bande audio de la séance de coaching concernée afin d'identifier, à l'aide des indicateurs de la grille d'insight, la présence d'un insight dans l'événement significatif décrit par le client. Les deux indicateurs dans la GTI ont été utilisés pour déterminer la présence d'un ou des insights dans un événement significatif. Après quoi, un entretien selon la méthode ERSB suivait auprès d'un coach.

La deuxième application de la GTI a eu lieu à la fin de la collecte de données lors de la période d'analyse. La chercheuse a de nouveau écouté les bandes audio des événements significatifs comportant un ou des insights avec le verbatim en main pour suivre le dialogue. Les types d'insight ont été déterminés en fonction des caractéristiques propres à chaque type, des exemples illustrant le type d'insight et de la présence d'au moins un des indicateurs du type d'insight.

La GTI a permis d'identifier dans certains événements significatifs la présence de plus d'un insight de type semblable ou différent.

L'identification de ces insights a été essentielle pour étudier les interventions des coachs et répondre aux questions de la présente recherche. La grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants (GAICD) a joué un rôle clé à cet égard.

3.3.7 La Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants (GAICD)

La *Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants* (GAICD), reproduite à l'Appendice I, a été conçue à partir de trois sources d'information, soit, la littérature dans les domaines du coaching de dirigeants et de la psychologie clinique, la réflexion théorique et l'expérience professionnelle de la chercheuse. La grille permet d'observer les comportements des coachs lors de leurs interventions en coaching de dirigeants.

3.3.7.1 La structure du GAICD

La GAICD comporte douze interventions. La première intervention — *Développer des compétences* (DC) — se rapporte au soutien apporté par le coach à la modification du niveau des compétences du client. Les stratégies d'intervention pour cette catégorie consistent à soutenir la modification du niveau de compétences du client. La deuxième intervention — *Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements* (EC) — consiste à favoriser la prise de conscience du client à l'égard de ses comportements et de leurs impacts. La troisième intervention — *Interventions se rapportant au processus de coaching* (PC) — se rapporte à la gestion et au déroulement du coaching. La quatrième intervention — *Intervenir en lien avec le stress* (LS) — regroupe les interventions qui favorisent la prise de conscience des sources de stress et la modification de la relation du client avec celles-ci. La cinquième intervention — *Intervenir en lien à l'histoire du client* (LH) — vise les interventions destinées à faire prendre conscience au client de son histoire relative à son sujet de coaching en cours et à en créer une nouvelle. La sixième intervention — *Construire des liens relativement à un thème* (LT) — se rapporte à l'identification d'un thème en lien avec le sujet de coaching du client. La septième intervention — *Communiquer une information au client* (IF) — se rapporte à l'information que le coach communique au client. La huitième intervention — *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée* (SP) — se rapporte aux interventions qui sollicitent de l'information du client. La neuvième intervention — *Faire verbaliser sur le plan des faits* (FA) — regroupe les interventions destinées à obtenir du client des informations relatives aux faits. La dixième intervention *Faire verbaliser sur le plan affectif* (A) — vise l'obtention d'informations relatives aux émotions du client. La onzième intervention — *Faire verbaliser sur le plan des idées* (ID) — consiste à solliciter des informations à l'égard des opinions, idées, pensées, interprétations et évaluations du client. Enfin, la douzième intervention — *Faire verbaliser sur le plan des intentions* (IN) — combine les interventions qui sollicitent de l'information à l'égard des intentions ou des actions du client.

Chaque intervention compte de trois à huit stratégies d'intervention. Chaque stratégie dispose de son propre code, d'une définition et d'indicateurs comportementaux. Pour établir les codes, une démarche normalisée a été utilisée afin de rendre chaque code le plus significatif possible. La composition du code permet de : 1. distinguer clairement les noms afin de faciliter le travail de codage, en utilisant des lettres les plus différentes possibles afin de faciliter la discrimination lors du codage et lors de l'analyse subséquente. 2. utiliser des noms significatifs afin de les retenir facilement. Ainsi, dans le code (K-SP-QST), la première lettre « K » indique le coach, les deux lettres qui suivent « SP » indiquent la catégorie d'appartenance du code — dans ce cas-ci *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée* et les trois dernières lettres indiquent l'action posée par le coach, soit ici *Poser une question sollicitant une verbalisation*. Les codes qui décrivent les actions sont limités autant que possible à trois lettres et demeurent identiques à travers les catégories. L'utilisation de consonnes a semblé rendre la mémorisation des codes plus facile et à faciliter l'exercice de codage.

Avant le codage final, deux chercheurs ont testé la GAICD sur les verbatims de différentes séances de coaching et ont comparé les codages et les commentaires obtenus lors de ces mises à l'essai. Avant le codage final, deux chercheurs ont testé la GTI sur les verbatims de différentes séances de coaching et ont comparé leurs codages et leurs commentaires respectifs lors de ces mises à l'essai.

3.3.7.2 L'application du GAICD

La GAICD a soutenu l'identification des stratégies d'intervention des coachs dans le cadre d'événements significatifs comportant un ou des insights. Elle a été appliquée auprès des réparties de dialogue des coachs dans les événements significatifs comportant un insight. L'application de la GAICD a eu lieu après le codage final des insights dans les événements significatifs. Les paramètres des segments de verbatim codés ont été choisis en fonction de la question suivante : « Cette répartie du dialogue liée aux interventions des coachs avant l'insight est-elle nécessaire pour la création et

la consolidation de l'insight identifié? ». Cette question permettait de déterminer le début du codage des interventions qui étaient codées jusqu'à la fin de l'insight. Les codes relatifs aux stratégies d'intervention étaient appliqués lorsqu'au moins un des deux indicateurs avait été noté dans le comportement du coach.

La grille a permis d'identifier et de coder les comportements liés aux interventions des coachs avant et pendant chacun des insights survenus dans le cadre de la présente étude. Les interventions codées sont considérées comme des stratégies que les coachs ont utilisées durant leur séance de coaching et qui facilitent l'apparition d'un insight chez un client.

3.3.8 L'enregistrements audio

La présente étude comporte deux moments d'enregistrement : lors des séances de coaching et lors des entretiens auprès des coachs.

L'analyse des séances de coaching s'est réalisée par l'enregistrement audio de toutes les séances de coaching et à l'aide du verbatim transcrits dans un traitement de texte par des spécialistes en transcription. Les entretiens auprès des coachs ont été enregistrés et transcrits et servaient à compléter des informations au FKRE.

Une enregistreuse numérique a été remise à chaque coach de dirigeants pour la durée de l'étude et chaque coach enregistrait sa propre séance de coaching, laquelle était transmise dans les jours qui suivaient une séance à la chercheure. Le transfert de fichiers se faisait en personne entre le coach et la chercheure. Cependant, le transfert de fichiers entre la chercheure et les spécialistes en transcription se faisait par courriel. Tous les fichiers MP3 transférés avait un mot de passe afin d'assurer la confidentialité des données. De plus, chaque spécialiste en transcription a signé un formulaire d'engagement à la confidentialité et le recours à ces spécialistes avait été annoncé dans les formulaires de consentement signé par les clients et les coachs.

3.4 Le déroulement de la recherche

Le Tableau 3.4 présente la chronologie de la collecte et de l'analyse de données dans la présente étude. On peut y constater que la recherche s'est déroulée en six étapes : mesurer des besoins en coaching, enregistrer des séances de coaching, identifier des insights, identifier les effets de l'insight et les approches des coachs, mesurer le changement en coaching et identifier des types d'insight et des stratégies d'intervention.

Tableau 3.4

Séquence d'administration des instruments de collecte et de l'analyse des données

Moment d'application des instruments	Instruments/méthode	Répondants visés
Mesure des besoins en coaching		
Avant le programme	QPS Questionnaire personnel simplifié	Client
Enregistrement du coaching (méthode)		
Pendant chaque séance	Enregistrement audio	/
Identification des insights dans les événements significatifs		
Après chaque séance	AUC Questionnaire sur les aspects utiles du coaching	Client
	FCRE Formulaire du client relatif au rappel de l'événement (extrait de la méthode ERSB - Entretien de rappel structuré et bref)	Client
Après AUC et FCRE	GTI Grille des types d'insight	/
Identification des effets de l'insight et des approches en coaching		
Après GTI	Méthode ERSB Entretien de rappel structuré et bref (avec Bande audio et Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement (FKRE))	Coach
Mesure du changement en coaching		
Après le programme	QPS Questionnaire personnel simplifié	Client
Identification des types d'insight et des stratégies d'intervention		
Analyse	GTI Grille des types d'insight	/
	GAICD Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants	/

La première étape, *Mesures des besoins*, a eu lieu avant le début du programme de coaching dans chacune des dyades. Les coachs ont distribué le QPS à leur client dans le but de connaître leurs besoins en coaching et de s'assurer d'une compatibilité entre les besoins exprimés et le coaching de dirigeants comme moyen d'y répondre.

La deuxième étape comprend l'enregistrement audio de chacune des séances de coaching. Ces enregistrements étaient importants pour identifier les insights et les interventions des coachs. Tous les enregistrements audio des séances de coaching ont été transcrits dans un traitement de texte et intégrés par la suite au logiciel ATLAS TI à des fins d'analyse.

La troisième étape, *Identification des insights*, consiste à distribuer à chaque client deux formulaires — l'AUC et le FRCE — afin d'identifier le ou les événements significatifs. Lorsque ceux-ci sont complétés, la chercheuse doit retracer dans les enregistrements audio chacun des événements significatifs et, à l'aide de la GTI, identifier la présence d'un ou de plusieurs insights.

À la quatrième étape, *Identification des effets de l'insight dans les événements significatifs et des approches* en coaching, la chercheuse conduit auprès des coachs et selon la méthode ERSB des entretiens enregistrés sur bande audio. Elle s'appuie, pour ce faire, sur le FKRE, aborde le ou les événements significatifs identifiés par leur client et qui comportent un insight.

La cinquième étape, *Mesure du changement en coaching*, se rapporte à la chercheuse qui a fait à nouveau compléter le QPS par les clients, une fois le coaching terminé, afin de mesurer le changement en coaching.

Finalement, la sixième étape, *Identification des types d'insight et des stratégies d'intervention*, la GTI a permis d'analyser les événements significatifs afin d'identifier et de coder les types d'insight. La GAICD a permis, ensuite, d'analyser et de coder les stratégies d'intervention utilisées avant et pendant les différents types d'insight.

Le déroulement de la recherche a permis une description à prépondérance qualitative des insights et des interventions des coachs dans la présente étude. Certaines données quantitatives sont présentées relativement aux différentes échelles de type Likert du QPS, du FCRE et du FKRE. Les données quantitatives permettent de comparer les points de vue des coachs et des clients et complètent ainsi les observations recueillies par l'écoute des bandes audio et des verbatims. Le prochain chapitre présentera l'analyse des résultats de la présente étude.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente des données relatives aux séances de coaching, plus précisément leur fréquence, leur durée et l'endroit où elles ont été tenues. Il décrit également les insights survenus au cours de chacun des événements significatifs identifiés par les clients, ainsi que leur type selon les quatre types d'insights établis par Pascual-Leone et Greenberg (2007). Enfin, il décrit et analyse les interventions des coachs survenues avant ou pendant ces différents types d'insight afin de répondre à la principale question de recherche : Quelles stratégies d'intervention du coach favorisent l'insight chez un client? et aux quatre sous-questions : Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight expérientiel?, Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight existentiel?, Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight cognitif comportemental?, Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight psychodynamique ?.

La prochaine section introduira les dyades de coach et client qui ont participé à la présente étude, ce qui permettra de constater que les clients correspondaient à la définition de dirigeants et que les coachs répondaient aux critères d'admissibilité de participation à l'étude.

4.1 Le fonctionnement des dyades

Le déroulement de six des sept dyades a été très semblable quant à la durée des contrats de service et la durée des séances de coaching. En effet, les dyades K4-CL4, K5-CL5, K6-CL6, K7A-CL7A, K7B-CL7B et K8-CL8 se sont rencontrées pendant cinq à neuf heures. Le Tableau 4.1 présente le nombre total de séances de coaching et le nombre d'heures total pour chacune des dyades. Le Tableau L.1 à l'Appendice L présente des informations détaillées relativement à la durée des séances de coaching et des entretiens de rappel.

Tableau 4.1
Nombre et durée des séances de coaching par dyade

Dyades	Nombre total de séances de coaching	Durée en minutes des séances (S=séance)	Durée moyenne des séances	Nombre total d'heures de coaching
K1-CL1	3	S1=66 :00 ; S2=51:32; S3=68:00	62min	3 heures 10min
K4-CL4	7	S1=51 :26; S2=68:00; S3=75:00; S4=92 :00; S5=84:00; S6= 87:00; S7=82:00	77min	9 heures
K5-CL5	5	S1= 86:00; S2=65:00; S3= 55:32; S4=59:10; S5=65:00	66min	5 heures 50 min
K6-CL6	5	S1=106:00; S2=54:05; S3=81:00; S4=56:39	74min	5 heures
K7A-CL7A	5	S1=57:25; S2=84:00; S3=86:00; S4=77:00; S5=45:13	70min	6 heures 20min
K7B-CLB	5	S1=55:27; S2=61:00; S3=71:00; S4=73:00; S5=75:00	67min	6 heures
K8-CL8	5	S1=50:18; S2=67:00; S3=60:00; S4=74:00; S5=86:00	67min	6 heures

La dyade K1-CL1 a été de courte durée relativement aux autres, les participants de cette dyade, K1-CL1, s'étant rencontrés à trois reprises entre mars et juin 2011 pendant une moyenne de 62 minutes par séance.

La dyade K1-CL1 a eu la plus courte durée de coaching avec trois séances et la dyade K4-CL4 a connu l'engagement le plus prolongé avec au moins sept séances. Les participants de cette dernière dyade ont d'ailleurs poursuivi leurs rencontres après la fin de leur participation à l'étude.

4.2 Le déroulement des séances de coaching

Bien que le déroulement du processus ne soit pas l'objet principal de cette étude, des similitudes se dégagent de l'examen des données. En effet, il est noté, pour l'ensemble des dyades, que le déroulement comporte 4 phases.

La première phase abordait les besoins du client, la deuxième se rapportait au coaching actif en lien avec les besoins du client, la troisième en était une de convergence et la quatrième mesurait le niveau d'acuité des besoins des clients. La Figure 4.1 présente le déroulement des phases et la section qui suit décrira en détail chacune d'elles afin de situer le lecteur relativement au coaching de dirigeants dans la présente étude.

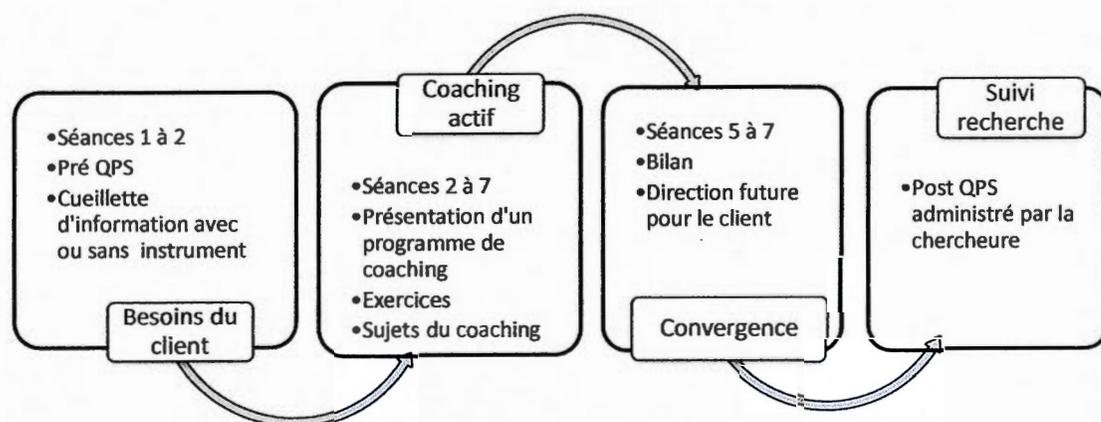


Figure 4.1 Déroulement du processus de coaching dans le cadre à l'étude.

4.2.1 L'étape un : les besoins du client

Le Tableau K.1 à l'Appendice K présente les données relatives au niveau d'acuité des besoins de coaching exprimés et évalués par les clients à l'aide du formulaire personnel simplifié (QPS). Les besoins exprimés ont été groupés sous cinq grandes catégories, à savoir :

1. L'équilibre et les frontières entre le travail et la vie personnelle.
 - a) To have a better social life (avoir une meilleure vie sociale) (CL1)
 - b) To take care of herself (prendre soin d'elle-même) (CL1)
 - c) Compléter une journée normale (CL4)
 - d) Gérer mon stress (CL4)
 - e) Conjuger travail et famille (CL4)

2. Les défis rattachés à la gestion des employés.
 - a) To manage situation with employee (gérer une situation avec un employé) (CL1)
 - b) Améliorer ma gestion des RH (CL4)
 - c) Apprendre à travailler avec la génération Y (CL4)

- d) Choisir les bonnes ressources pour mon équipe (CL4)
 - e) Gérer mieux le stress de mon équipe (CL7-A)
 - f) Tenir compte de l'imputabilité (CL7-A)
 - g) More effective at motivating staff (être plus efficace à motiver les employés) (CL7-B)
3. L'efficacité dans l'accomplissement du travail
- a) Identifier mes priorités professionnelles (CL4)
 - b) Gérer l'ampleur de ma tâche à court terme et moyen terme (CL4)
 - c) Gérer avec aisance un contexte de changement (CL4)
 - d) Mieux gérer mon temps (CL5)
 - e) Mieux s'organiser, prioriser (difficulté à dire non) (CL5)
 - f) Établir des procédures plus efficaces (CL5)
 - g) Mieux communiquer l'information (CL7-A)
 - h) Mieux vivre les changements (CL7-A)
4. L'affirmation de son leadership : s'approprier son style et l'affirmer efficacement
- a) Officialize situation with work (rendre la situation officielle au travail) (CL1)
 - b) Apprendre à exercer mon leadership auprès de mon comité (CL4)
 - c) Reflection on my leadership skills (réfléchir à mes habiletés en leadership) (CL6)
 - d) Self-improvement (m'améliorer comme personne) (CL6)
 - e) Mirroring (bénéficier de l'effet miroir du coach) (CL6)
 - f) Greater self-confidence (acquérir une plus grande confiance en moi) (CL7-B)
 - g) Recognizing that I am a leader (Reconnaître que je suis leader) (CL7-B)
 - h) Demeurer moi-même dans mon nouveau poste de Directrice (CL8)
 - i) Être capable de formuler des requêtes avec aisance (CL8)
5. Composer avec les émotions : les miennes et celles des autres
- a) Explore resentment (explorer le ressentiment) (CL1)
 - b) To feel less guilt (me sentir moins coupable) (CL1)
 - c) Mieux agir ou transiger avec une personne agressive (CL7-A)
 - d) Getting through situations that are uncomfortable (Surmonter des situations malaisées) (CL7-B)
 - e) Identifying and working with my triggers (identifier et travailler avec mes déclencheurs) (CL7-B)

Le Tableau K.1 à l'Appendice K présente une énumération des besoins exprimés par les clients ainsi que leurs autoévaluations pré et post coaching selon le niveau d'acuité

perçu de leurs besoins. Seul le client CL5 n'a pas complété son autoévaluation post coaching pour des raisons personnelles après son cinquième mois de coaching.

La majorité des autoévaluations présente une diminution de l'acuité des besoins, manifestant ainsi que les attentes des clients ont été satisfaites ou que le fait d'avoir exploré le sens, la manifestation ou les effets de leurs besoins à travers des séances de coaching a permis d'en diminuer l'importance dans leur vie. Comme la participation à l'étude était confidentielle, aucune rétroaction n'a pu être recueillie auprès des supérieurs immédiats relativement aux changements de rendement au travail.

Lors de cette phase comportant les séances 1 et 2, d'autres instruments ont aussi été administrés. Le coach K1 a utilisé un instrument sur sept éléments d'un régime de vie équilibrée. Il s'agit d'une roue de vie aux domaines semblables à ceux visés par l'outil utilisé par K6. Les coaches K1 et K6 n'ont pas mentionné la source bibliographique de cet outil. Toutefois, cet instrument non validé est d'utilisation publique en libre accès. Par contre, K1 a administré cet outil au cours d'une séance de coaching comme une activité expérientielle et non pas à titre d'instrument visant à explorer des pistes en vue du coaching. C'est à partir de cet exercice que le coach K1 a invité le client, CL1, à établir des liens entre les besoins en coaching exprimés et les résultats de l'exercice de la roue de vie.

Le coach K6 a utilisé un questionnaire de réflexion et de discussion qui portait sur les valeurs du client et a exploré avec ce dernier les sept domaines (santé, argent, vie amoureuse, environnement, plaisir/loisirs, croissance personnelle, famille et amis, carrière) d'une roue de vie; un exercice d'autoévaluation sur l'équilibre de vie. Il a également demandé à son client de signer une entente de coaching et, toujours durant cette première séance, de remplir une fiche d'information personnelle.

Un autre coach, K7A, a administré trois outils psychométriques validés et inspirés du modèle TRIMA (Arsenault et al., 2012), à savoir *l'Inventaire sur les styles sociaux*,

l'Inventaire sur les domaines de compétences et l'Inventaire sur les styles de leadership. D'après le modèle TRIMA, fondé sur une approche par compétences, les trois dimensions qui définissent le comportement humain peuvent être mesurées par des instruments psychométriques de type ipsatif soit à choix forcé qui informe sur les préférences, les domaines de compétences et les styles de leadership, l'alignement stratégique d'une personne (Arsenault et al., 2012). Ainsi, lors d'une courte rencontre exploratoire non enregistrée avec le client, le coach a recueilli les besoins de ce dernier et les informations nécessaires pour établir un programme de coaching en fonction des besoins exprimés par le client, des compétences à peaufiner ou à développer et des stratégies de développement. Entre les séances 1 et 2, le client CL7A a complété les trois inventaires psychométriques, en ligne, ce qui a permis au coach K7A de proposer un programme de coaching personnalisé à la séance 2.

Les coaches K4, K5, K8, n'ont appliqué pendant cette phase aucun autre instrument que le questionnaire QPS requis par la chercheuse. Ils ont plutôt interprété, après la séance, les propos du client en s'appuyant sur des grilles d'observation — tirées de la théorie intégrale (Wilber, 2000) — qu'ils utilisent comme des points de vue pour mieux comprendre la façon habituelle d'être et de faire du client face aux besoins en coaching. La grille utilisée par ces trois coaches se nomme AQAL, ce qui signifie «all quadrants, all levels, all lines, all states, all types » (Wilber, 2000). Elle permet d'observer depuis une perspective globale et complète, l'être en développement et en changement (Hunt, 2009). À la séance 2, le coach K5 a préparé et présenté un programme de coaching personnalisé comportant des métaphores sur la façon actuelle d'être du client face aux besoins exprimés en matière de coaching et d'une possible nouvelle façon d'être. Hormis le coach K7A, le coach K5 est le seul à avoir présenté un programme de coaching structuré. Les coaches K4 et K8, pour leur part, n'ont rien présenté de formel.

Quant au coach K7B, à l'occasion de la première séance, il a administré le questionnaire *QPS* pour comprendre les besoins du client. À la deuxième séance, il a proposé un programme de coaching moins formel, mais qui comportait un schéma conceptuel de la hiérarchisation des besoins du client CL7B. Le schéma indiquait la relation entre les différents besoins précisés par le client et les compétences à développer visées par le coaching avec ce client.

Afin de récapituler leurs activités lors des séances 1 et 2 de la première phase du déroulement du coaching, les coachs K1, K6, K7A ont utilisé différents outils pour recueillir de l'information sur leur client au cours ou hors des séances. Les coachs K4, K5 et K8 ont réuni l'information à la séance 1 et l'ont interprétée à l'aide d'une grille d'observation tirée de la théorie intégrale. Seul le coach K7A a proposé un programme de coaching détaillé qui incluait des objectifs et des stratégies de développement de compétences axés sur les besoins du client. De façon semblable, mais moins détaillée, les coachs K5 et K7B ont présenté à l'aide de la métaphore ou d'un schéma conceptuel, les compétences actuelles et à développer. Finalement, l'ensemble des coachs a discuté du fonctionnement et des paramètres du coaching, mais seul K6 a fait signer à son client une entente d'engagement.

4.2.2 L'étape deux : le coaching proprement dit

La deuxième phase du coaching débutait dès la deuxième séance et se poursuivait, selon la dyade, jusqu'aux séances 5, 6 ou 7. Il s'agissait d'une phase active de coaching structuré autour des besoins déjà exprimés ou qui se manifestaient en cours de route. Cette phase active se caractérisait par l'assignation par les coachs d'exercices de développement de compétences, la mise à l'essai de nouveaux comportements à l'extérieur des séances de coaching, des ententes sur des actions précises à poser par le client entre les séances et la réalisation d'exercices expérientiels en cours de séance. En somme, c'était une phase où le client était aussi actif pendant ses séances de coaching qu'à l'extérieur de celles-ci. Toutefois, dans la phase active du coaching, les

séances jouaient un double rôle. D'une part, elles offraient un lieu pour l'expression d'émotions liées aux péripéties vécues par les clients depuis la dernière séance de coaching et, d'autre part, servaient d'incubateur de pistes de solution animées par la réflexion et le dialogue.

4.2.2.1 Les approches des coachs

Les approches des coachs sont variées comme on peut le constater à la lecture du Tableau 4.2. Tous les coachs sauf K1 ont proposé à leur client des exercices ou des actions à réaliser à l'extérieur des séances de coaching. Notons aussi que la dyade K1-CL1 est la seule qui n'a pas dépassé 3 séances.

Tableau 4.2
Résumé des approches des coachs observées dans la présente étude

Coachs	Résumé des approches des coachs observées	
	Pendant les séances	Après les séances
K1	<ul style="list-style-type: none"> -Sollicite une verbalisation générale du client. -Aide le client à nommer ses émotions. -Propose au client des exercices analogiques à l'aide de valeurs afin d'identifier de nouvelles pistes de solutions. 	L'application des nouvelles pistes de solutions est laissée à la discrétion du client.
K4	<ul style="list-style-type: none"> -Invite le client à présenter un compte rendu de ses activités depuis la dernière rencontre de coaching. -Souligne les comportements efficaces ou inefficaces. -Utilise des mots clés et donne son opinion sur ce qui ne fonctionne pas ou sur ce qui devrait changer. -Laisse le client sauter d'un sujet à l'autre. 	<p>Invite le client à pratiquer des exercices de relaxation et de concentration au travail.</p> <p>Invite le client à pratiquer de nouveaux comportements associés à la gestion du temps, par ex. dîner, ne pas dépasser 10 hrs de travail par jour.</p> <p>Invite le client à établir les priorités au travail.</p>

Coachs	Résumé des approches des coachs observées	
	Pendant les séances	Après les séances
K5	<ul style="list-style-type: none"> -Sollicite de l'information générale du client -Propose des métaphores illustrant la façon actuelle d'être du client et une nouvelle façon d'être possible. -Invite le client à présenter un compte rendu des exercices réalisés depuis la dernière séance de coaching. -Confronte le client à l'aide de mots clés et de contradictions. 	<p>Invite le client à effectuer des exercices sur les valeurs et la répartition du temps alloué à différents types de tâche.</p>
K6	<ul style="list-style-type: none"> - Invite le client à présenter un compte rendu des actions réalisées depuis la dernière séance de coaching. -Aide le client à construire une nouvelle histoire à partir de ses propres valeurs. -Propose de nouvelles manières de faire les choses. 	<p>Incite le client à poser des actions précises relativement aux situations difficiles.</p>
K7A	<ul style="list-style-type: none"> - Invite le client à présenter un compte rendu des actions et des exercices réalisés depuis la dernière séance de coaching. -Propose des manières de faire pour augmenter l'efficacité du client. 	<p>Invite le client à passer des tests psychométriques et à faire des exercices de réflexion en rapport avec les tests.</p> <p>Envoi d'outils pour la facilitation de réunion.</p>
K7B	<ul style="list-style-type: none"> -Invite le client à présenter un compte rendu des actions réalisées depuis la dernière séance de coaching. - Propose des manières de faire pour augmenter l'efficacité du client. 	<p>Invite le client à réaliser des exercices d'observation de soi et des autres au travail.</p>
K8	<ul style="list-style-type: none"> - Invite le client à présenter un compte rendu des actions réalisées depuis la dernière séance de coaching. -Coupe la parole au client. -Confronte le client. -Construit de nouvelles histoires. -Utilise des images et des mots clés pour renforcer ces nouvelles histoires 	<p>Invite le client à réaliser des exercices somatiques.</p>

Le résumé des approches permet de mettre en évidence les similitudes et les différences observées par la chercheuse entre les approches des coachs. La prochaine sous-section présente les approches en coaching telle que perçues par les coachs eux-mêmes ce qui permet un regard plus complet de l'étape de coaching.

4.2.2.2 Les caractéristiques générales des approches en coaching du point de vue du coach

Les caractéristiques générales de l'approche en coaching ont été recueillies dans le FKRE lors d'entretiens auprès des coachs (voir les Tableaux S.1 et S.2 à

l'Appendice S). Ces données ont été réparties selon sept catégories correspondant à la perception des coachs de leur démarche de coaching au Tableau 4.3.

Tableau 4.3
Caractéristiques générales selon les coachs de leur approche en coaching

Catégories	Fréquence	Exemples des propos des coachs
Utilisation d'outils adaptés pour répondre aux besoins du client	6 (K1, K5, K6, K7A, K4, K8)	« Il y a de l'humour. Donc ce n'est pas dramatique. Ensuite, je dirais que ce sont les métaphores. Et, finalement, ce qui est très caractéristique de ce que je fais, c'est le dessin. Je dessine beaucoup » (K8)
Réception de l'autre par l'écoute attentive	4 (K1, K4, K6, K7A)	« Je suis à l'écoute de ce qui émerge d'elle et ça nourrit mes interventions » (K1)
Approfondissement de la conscience	4 (K4, K5, K6, K8)	« Le silence permet l'émergence de conscience. Comment je fais pour la ralentir ? Je me sers beaucoup du silence » (K5)
Sollicitation du client	4 (K6, K7A, K4, K8)	« Aider à mettre des mots sur ce qui se passe. Formuler des états, des sensations, une espèce, certaines fois, de miroir humoristique » (K4)
Utilisation d'une approche plus ou moins directive dans le processus de coaching	4 (K6, K7A, K7B, K8)	« J'aime bien quand je peux poser des questions ouvertes puisque les gens essaient de trouver des solutions, mais là, compte tenu du temps, je vais essayer de provoquer les choses. » (K7B)
Habilitation (empowerment) du client	3 (K4, K6, K7A)	« I have a specific view of coaching as being co-active, working together. So in co-active, my view is he's creative. He's naturally creative, resourceful and whole. ' (J'ai une vision du coaching qui est portée sur la co-responsabilité. Dans cette vision, le client est naturellement créatif, plein de ressources et entier) » (K6)
Liens avec l'objectif/le sujet	2 (K7B, K8)	« Je ramène souvent, je rappelle où est-ce qu'on est par rapport à ce sur quoi on travaille » (K7B)

Plusieurs éléments d'information tirés des propos des coachs quant à leur façon de pratiquer le coaching traduisent les types d'intervention mentionnés dans la grille d'analyse des interventions des coachs.

Les informations recueillies auprès des coachs quant aux caractéristiques générales de leur approche en coaching concordent de façon notable avec les différentes stratégies d'intervention élaborées dans la GAICD.

L'approche *Utilisation d'outils adaptés pour répondre aux besoins du client* évoquée par six coachs correspond aux stratégies : *Faire réaliser une activité expérientielle pendant une séance de coaching (DC-ACT)*, *Demander au client de s'autoévaluer (EC-OTO)*, *Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes (EC-PCD)*, *Donner des explications ou une description (IF-CTN)*, *Présenter un modèle de types de personnalité qui explique les différences individuelles chez les gens (IF-MOD)*, *Proposer une technique de relaxation (IF-LAX)*, *Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne de rentrer en relation avec une situation (LT-MTF)*. L'approche mentionnée par quatre coachs, *Réception de l'autre par l'écoute attentive*, se rapporte davantage aux stratégies : *Garder le silence (SP-SLC)* et *Donner de l'attention verbalement (SP-ATT)*. Quatre coachs ont proposé l'approche *Approfondissement de la conscience*, ce qui correspond à plusieurs des stratégies sous la catégorie *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP)*. À ce compte, plusieurs des interventions de la présente étude peuvent approfondir la conscience du client. L'approche *Sollicitation du client* correspond à de nombreuses stratégies de 11 des 12 interventions dans cette étude. L'approche *Utilisation d'une approche plus ou moins directive dans le processus de coaching* correspond à plusieurs des stratégies dans l'intervention *Communiquer une information au client (IF)* et aux stratégies *Exposer des comportements efficaces ou inefficaces (EC-CM)*, *Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes (EC-*

PCD), *Couper la parole au client* (SP-CP), *Terminer la phrase ou l'idée* (SP-TMR). L'approche *Habilitation (empowerment) du client*, correspond à de multiples stratégies dont : *Encourager les nouveaux comportements* (DC-GMT), *Donner son opinion* (IF-OPI), *Traiter le sujet de coaching avec une certaine légèreté* (IF-JGM), *Partager ses expériences* (IF-PERS), *Garder le silence* (SP-SLC), *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL). Finalement, la dernière approche soulignée par deux coachs, *Liens avec l'objectif ou le sujet*, s'associe aux stratégies à l'intérieur de l'*Intervention se rapportant au processus de coaching* (PC).

Les caractéristiques générales des approches en coaching adoptées par les coachs informent sur la phase active du coaching proprement dit dans la présente étude. De plus, les données du point de vue des coachs complètent l'analyse à l'aide de la GAICD.

4.2.3 L'étape trois : la convergence

La convergence débutait, selon les cas, aux séances 5, 6 ou 7. Les dyades K5-CL5, K6-CL6, K7A-CL7-A, K7B-CL7-B, K8-CL8 ont ainsi réalisé leur bilan de coaching à la séance 5, la dyade K1-CL1 a effectué le sien à la séance 3 et la dyade K4-CL4 a plutôt fait une mise au point parce que les parties avaient convenu de poursuivre leur engagement de coaching au-delà de leur participation à l'étude. Les enregistrements audio ont permis de constater qu'au cours de cette phase, les coachs ont effectué un retour sur les besoins exprimés au départ, ou qui se sont précisés en cours de route, ainsi que sur les nouveaux besoins qui avaient émergé au cours des séances. Ils ont ensuite renforcé la nouvelle histoire de leur client à la lumière d'une nouvelle prise de conscience par celui-ci.

4.2.4 L'étape quatre : le suivi de recherche à l'égard des besoins

Cette dernière phase du processus de coaching comporte le suivi. C'est à cette étape que la chercheuse a communiqué directement avec chacun des six clients afin de leur

administrer une seconde fois et après la fin de la démarche de coaching, le formulaire QPS, sur les besoins des clients, afin de vérifier si ceux-ci, objet de la démarche de coaching, avaient été comblés et dans quelle mesure.

L'administration du QPS uniquement après la fin de la démarche de coaching visait à permettre aux coachs et aux clients de consacrer la totalité de leur temps lors des séances à la dynamique de coaching. Avant d'administrer ce deuxième QPS, la chercheuse a attendu environ deux mois, sauf dans le cas de la dyade K1-CL1, où l'attente a été de douze mois. Le délai de deux mois a été attribuable à un certain nombre de facteurs : départ en vacances ou préparation en vue de celles-ci et projets urgents à terminer. Par contre, pour le client CL1, des raisons personnelles motivaient sa non-disponibilité pendant ce laps de temps.

La durée du coaching dans la présente étude variait de quatre à six mois et comportait, proportionnellement, de trois à neuf heures de coaching selon la dyade. Le déroulement du coaching dans la présente étude était en tous points comparables à celui d'une démarche habituelle de coaching de dirigeants. La prochaine section abordera l'analyse des données relatives à l'insight.

4.3 L'insight

La présente section aborde les événements significatifs vécus par les clients et les types d'insight identifiés. Rappelons que l'insight comporte un état conscient, impliquant un sentiment de nouveauté, fondé sur un contenu expérientiel ou sur des associations relationnelles, établissant un lien de causalité entre une situation, un comportement, une émotion ou une pensée (Hill et al., 2007).

4.3.1 Les événements significatifs et la présence d'insight

Lors des 36 séances de coaching analysées, 28 événements significatifs comportant au moins un insight ont été retenus. Les événements significatifs ont générés 38 insights,

dont 13 de type expérientiel, 14 de type existentiel, et 11 de type cognitif comportemental. Au total, 28 entretiens de rappel auprès du coach a eu lieu afin d'explorer le contenu des 28 événements significatifs.

Il n'y avait qu'un seul événement significatif par séance de coaching, mais un événement significatif pouvait comporter plus d'un insight, ce qui explique pourquoi le nombre d'insights est plus élevé que le nombre d'événements significatifs au Tableau 4.4. Les événements significatifs ont servi de porte d'entrée pour dépister les insights.

Tableau 4.4 : Nombre et types d'insight

Coachs	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Nb séances de coaching	Nb d'événements significatifs	Nb d'insights	Nb total d'entretiens de rappel
K1-CL1		IXP IXT						3	1	2	1
K4-CL4	IXT IXP		IXT	IXT		IXP IXT	ICC	7	5	7	5
K5-CL5		IXT	IXT	ICC ICC	ICC			5	4	5	4
K6-CL6			IXP	IXT IXT				4	2	3	2
K7A-CL7A	IXP IXP	IXP	IXP	IXP	IXP	IXT		6	6	7	6
K7B-CL7B	ICC	IXP	ICC	IXP IXP	IXT			5	5	6	5
K8-CL8	ICC IXT	ICC	ICC	IXT ICC	IXT ICC			5	5	8	5
TOTAUX								36	28	38	28

Légende : IXP= insight de type expérientiel; IXT= insight de type existentiel; ICC= insight de type cognitif comportemental; K= coach; CL= client; S= séance de coaching

L'analyse à l'aide de la grille d'analyse sur les types d'insight (GTI) (voir l'Appendice H) a permis de confirmer la présence et les types d'insight. Les insights ont été trouvés à l'intérieur de 28 événements significatifs mentionnés par les clients. Huit événements

significatifs n'ont pas été retenus parce qu'ils ne comportaient pas d'insight. Ce sont les 38 insights qui servent à répondre aux questions de la présente étude.

À partir des réponses fournies, notamment aux questions 1 et 4 du *Questionnaire aspects utiles du coaching* (AUC), la chercheuse écoutait la totalité de l'enregistrement audio de la séance de coaching concernée, et elle portait attention au dialogue qui comportait l'événement significatif mentionné par le client. Une fois ciblé sur l'enregistrement audio, la chercheuse identifiait également l'événement significatif dans la transcription dactylographiée de la bande audio. C'est ainsi que l'analyse de l'événement pouvait avoir lieu à l'aide de la grille d'analyse des types d'insight (GTI). Les événements significatifs comportant un insight étaient codés à l'aide du logiciel ATLAS-TI.

Le nombre d'événements significatifs et le nombre d'entretiens de rappel sont égaux au Tableau 4.4 parce que ce n'est pas le nombre d'insights qui commandait les entretiens de rappel, mais bien l'événement significatif avec la présence d'un insight à l'intérieur d'une séance de coaching. Or, l'événement significatif était la principale méthode pour détecter les insights dans cette étude, et il importe de connaître le point de vue énoncé par les clients et les coachs sur son utilité. La prochaine sous-section présente les insights multiples et leur interaction dans des événements significatifs.

4.3.2 Les événements significatifs avec plusieurs insights

Parmi les 28 événements significatifs dans la présente étude, 10 comptent deux insights chacun. Le Tableau 4.5 présente les événements significatifs avec double insight.

Les doubles insights au sein d'un événement significatif sont ou non de la même nature, c'est-à-dire du même type de contenu (concret ou abstrait) et du même traitement de l'expérience (perceptuel-émotif ou conceptuel-rationnel). On retrouve un premier ensemble de doubles insights de même nature pour les séances K5-CL5_S4_N1_ICC et N2_ICC; K6-CL6_S4_N1_IXT et N2_IXT; K7A-CL7A_S1_N1_IXP et N2_IXP;

K7B-CL7B_S4_N1_IXP et N2_IXP. Cependant, d'autres doubles insights sont de nature qui se suivent dans la progression du type de contenu (concret vers abstrait) et dans le traitement de l'expérience (de perceptuel-émotif vers conceptuel-rationnel). Des exemples de ce deuxième ensemble de doubles insights se trouvent dans les séances K1-CL1_S2_N1_IXP et N2_IXT; K4-CL4_S6_N1_IXP et N2_IXT; K8-CL8_S4_N1_IXT et N2_ICC; K8-CL8_S5_N1_IXT et N2_ICC. Finalement, le troisième ensemble de doubles insights se caractérise par une progression inversée de la nature de ceux-ci, d'un contenu abstrait à un contenu concret et d'un traitement conceptuel-rationnel à un traitement perceptuel-émotif. Seules deux séances traduisent ce troisième scénario : K4-CL4_S1_N1_IXT et N2_IXP; K8-CL8_S1_N1_ICC et N2_IXT. Ainsi, quatre séances reflètent des doubles insights de nature identique, quatre autres séances, des doubles insights de nature progressive et deux séances, des doubles insights de nature progressive inversée.

Les événements significatifs avec doubles insights s'expliquent à partir du type de besoin ou de sujet du client lors de son arrivée à la séance, du style personnel du client dans sa manière de traiter de l'information, du niveau de développement personnel du client, de l'approche du coach dans les stratégies d'intervention utilisées, du style personnel du coach dans sa manière de traiter de l'information et du niveau de développement personnel du coach.

Tableau 4.5 : Événements significatifs avec double insight.

Séances	Types d'insight	Contenu des insights
K1-CL1_S2	N1_IXP	Prise de conscience d'une émotion rattachée à une situation précise et des impacts de celle-ci sur le client.
	N2_IXT	Prise de conscience d'un comportement qui entretenait l'émotion et ses effets pénibles sur le client.
K4-CL4_S1	N1_IXT	Prise de conscience d'un comportement inefficace à travers différentes situations de différents milieux de travail.
	N2_IXP	Prise de conscience d'un sentiment de honte à l'égard du comportement inefficace.
K4-CL4_S6	N1_IXP	Prise de conscience d'un sentiment de vulnérabilité à partir d'une situation récente et précise dans son milieu de travail.

Séances	Types d'insight	Contenu des insights
	N2_IXT	Prise de conscience de l'impact de laisser les autres envahir son espace, et de sa façon de penser et de rentrer en relation avec les gens en milieu de travail.
K5-CL5_S4	N1_ICC	Prise de conscience par le client d'un thème rattaché à l'exigence démesurée envers soi à travers différentes situations.
	N2_ICC	Prise de conscience d'un thème rattaché au manque de confiance envers les autres, ce qui engendre une surcharge de travail.
K6-CL6_S4	N1_IXT	Prise de conscience du fait que les situations que le client ne veut plus tolérer au travail sont directement liées à ses valeurs.
	N2_IXT	Prise de conscience du fait qu'honorer sa valeur d'être en relation avec les autres ne signifie pas subir les autres.
K7A-CL7A_S1	N1_IXP	Prise de conscience de sa difficulté à communiquer avec concision au travail.
	N2_IXP	Prise de conscience de ses préférences dominantes dans les relations avec ses employés selon les résultats d'un instrument psychométrique
K7B-CL7B_S4	N1_IXP	Prise de conscience de son comportement plus ou moins efficace dans une situation avec une employée.
	N2_IXP	Prise de conscience d'un sentiment de déception relativement au rendement de certains employés et d'une nouvelle manière de faire pour changer ce rendement.
K8-CL8_S1	N1_ICC	Prise de conscience à l'égard d'un comportement présent dans plusieurs situations de vie et de la nécessité de modifier celui-ci pour être efficace dans son nouveau poste.
	N2_IXT	Prise de conscience d'un besoin de se sentir calme afin d'être présent à ce qui se passe au travail.
K8-CL8_S4	N1_IXT	Prise de conscience du fait que sa façon de penser qu'il doit performer au travail engendre son stress.
	N2_ICC	Prise de conscience de l'irrationalité de sa croyance selon laquelle il doit performer pour être aimé, que le souci de performer le garde en état d'alerte et de stress en anticipation de l'avenir.
K8-CL8_S5	N1_IXT	Prise de conscience qu'en ralentissant son rythme qu'il devient plus conscient des demandes des gens.
	N2_ICC	Prise de conscience d'une croyance, je suis ce que je fais, et d'une nouvelle compréhension de sa façon d'appréhender les situations.

Quoi qu'il en soit, les doubles insights de nature identique portent sur des sujets différents abordés lors des séances. Les doubles insights de nature progressive portent sur un traitement différent du même sujet, et les doubles insights de nature progressive inversée, sur un traitement différent du même sujet.

La prochaine sous-section présente les effets et les impacts des insights selon les clients et les coachs.

4.3.3 Les effets et les impacts de l'insight selon les clients et les coachs

Pour chacune des dyades, le coach et le client ont présenté des scores similaires relativement à l'utilité des événements significatifs identifiés par les clients au moyen du AUC. La moyenne des scores par dyade se maintient entre *Grandement utile* à *Extrêmement utile* sur une échelle Likert de 9 points où les scores 1 à 4 représentent l'effet nuisible de l'événement significatif et les scores 6 à 9 représentent l'effet utile de l'événement significatif. Le score *Modérément utile* comme moyenne n'apparaît qu'une seule fois par le coach K7A et le client CL6. Pour chacun des événements significatifs retenus dans la présente étude, les coachs et les clients ont confirmé que leur utilité allait de grande à très grande pendant les séances de coaching.

Les Tableaux M.1 et M.2 à l'Appendice M illustre les événements significatifs et les insights correspondants. Il contient les données tirées du *Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement* (FKRE) et du *Formulaire du client relatif au rappel de l'événement* (FCRE) relatives à l'idée ou au sentiment clé selon les points de vue du coach et du client respectivement et à leur perception de l'utilité de ces événements comportant un insight. Ces données indiquent que les coachs et les clients croient que les événements ont été de modérément à extrêmement utiles pour le déroulement du coaching. Les idées et sentiments clés exprimés par les clients pour décrire leur expérience de l'événement significatif dans les séances retenues, aident à reconnaître la présence d'insights et leur importance en coaching de dirigeants.

Les effets de l'insight pendant les séances de coaching ont été étudiés à partir du point de vue des coachs à l'égard du changement d'humeur, de comportement ou d'engagement de leur client au cours de l'événement significatif et qui sont exprimées à la question 1 de la partie D du FKRE. Ces réponses sont présentées aux Tableaux Q.1 et Q.2 à l'Appendice Q. Parmi les 28 réponses recueillies, 27 mettent en lumière la présence de changements de l'une ou l'autre des sept catégories : 1. émotions du client/joie, libération, soulagement, peur, confiance, 2. motivation/ouverture, 3.

silence, 4. comportements verbaux, 5. comportements non verbaux, 6. comportements de nouvelles compréhensions / de découvertes de nouvelles solutions, 7. engagé, orienté. Un seul coach a répondu négativement à cette question et a expliqué que son client était dès le départ très engagé et que le changement était difficile à percevoir. Ainsi, les changements de comportements qu'ont notés les coaches chez leur client pendant l'insight démontrent que plusieurs aspects du système client — cognitif, affectif et somatique, entre autres — sont réceptifs à l'insight lorsque celui-ci se manifeste.

La question 2 de la partie D du FKRE permet d'explorer les effets de l'insight sur le reste d'une séance de coaching. Les coaches ont répondu positivement 26 fois sur 28 à cette question. Plusieurs ont observé les effets de l'insight plus tard au cours des séances de coaching. Ces effets, présentés au Tableau 4.6, sont l'ouverture ou la fermeture du client face à son expérience, la manifestation d'une exubérance ou d'un calme soudain, une nouvelle compréhension et l'élargissement de cette nouvelle compréhension à d'autres situations, une capacité d'identifier de nouvelles actions ou encore un rapprochement avec le coach. Les deux répondants pour qui aucun effet n'était survenu plus tard au cours de la session, ont expliqué, pour l'un, que l'événement significatif s'était produit à la toute fin de la séance de coaching et, pour l'autre, que le client était, dès le début de la séance, très engagé dans la séance de coaching et que cet engagement s'était maintenu tout au long de la séance. Ainsi, il a été possible de constater que les effets des insights perdurent et se répercutent tout au long de la séance de coaching.

Tableau 4.6
Les effets de l'insight observés par les coachs pendant les séances de coaching et après l'insight

Catégories des effets de l'insight perçus par les coachs dans les séances après l'insight	Fréquence	Coachs et séances
- Ouverture à entendre les commentaires du coach / à essayer de nouveaux comportements	6	K3_S1 ; K4_S4 ; K4_S7 ; K7A_S1 ; K7A_S3 ; K8_S3
- Établit des liens relatifs à ses comportements dans différentes situations	5	K7A_S4 ; K7A_S5 ; K7A_S6 ; K7B_S5 ; K7A_S2
- Identifier de nouvelles actions à poser/solutions	4	K1_S2 ; K4_S3 ; K4_S6 ; K7A_S3
- Discussion prend un nouveau sens	3	K7B_S2 ; K7B_S4 ; K8_S1
- Voit ses comportements inefficaces	3	K5_S3 ; K5_S4 ; K5_S5
- Changement du rythme	2	K4_S7 ; K8_S2
- Extériorisation de son expérience	1	K7A_S2
- Voit un transfert de comportements dans d'autres situations	1	K6_S3
- Contact plus accentué avec le coach	1	K7A_S2
- Se rend plus vulnérable	1	K4_S1
- Approfondissement des réflexions et des propos	1	K8_S4
- Engagement plus intense dans la séance de coaching	1	K8_S5

Toujours dans le même questionnaire, le FKRE, à la question 4 de la partie D, qui demande d'évaluer les impacts que le client a le plus de chances d'avoir vécus, les coachs ont coté 16 items à l'aide d'une échelle de type Likert comportant cinq choix de réponses (de 1 « Pas du tout » – à 5 pour « Beaucoup »). L'une des sous-questions de cette question 4 demandait aux coachs d'identifier, parmi les 16 items susmentionnés, celui qui leur semblait le plus important. Les huit items choisis par les coachs et leur niveau de fréquence sont présentés au Tableau 4.7.

Tableau 4.7
Impacts possibles de l'insight pendant les séances de coaching selon des items choisis par les coachs

Impacts que le client a le plus de chance d'avoir vécus selon le coach	Fréquence	Coachs et séances
- Réaliser quelque chose de nouveau à propos de soi-même.	12	K1_S2; K5_S2,S3,S4,S5; K6_S3; K7A_S1,S2,S3,S6; K7B_S5; K8_S1
- Définition des problèmes auxquels le client doit travailler	8	K4_S3,S4,S6,S7; K7A_S5; K7B_S1,S3; K8-S5
- Réaliser quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	5	K4_S1; K7A_S1,S2; K7B_S4; K8_S4
- Plus conscient ou plus clair relativement aux sentiments, aux expériences	2	K6_S3; K8_S2
- Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes	2	K6_S4; K8_S3
- Senti que le coach comprend	2	K4_S7; K7B_S2
- Senti soulagé ou plus à l'aise	1	K7A_S4
- Senti plus engagé dans le coaching ou enclin à travailler davantage	1	K8_S5

Les trois premiers items affichés dans le Tableau 4.7 représentent les impacts les plus souvent remarqués par les coachs. Celui qui a été le plus fréquemment noté — dans six des sept dyades — est la *réalisation par le client de quelque chose de nouveau à propos de lui-même*. Cet item a été noté de façon plus marquée par les coachs des dyades K5-CL5 et K7A-CL7-A, pour décrire l'impact de différents insights survenus au cours de quatre séances de coaching. Les clients, CL5 et CL7-A, se décrivent comme des perfectionnistes au niveau de la tâche et des bourreaux de travail. Il est possible que le coaching leur apporte un temps de recul et de réflexion personnelle et ainsi des réalisations à propos d'eux-mêmes. Les coachs K4, K7A, K7B et K8 ont sélectionné à huit reprises l'item *Définition des problèmes auxquels le client doit travailler*. Quatre de ces choix se rapportent à quatre séances de la dyade K4_CL4. Pour le coach K4, les insights de son client (CL4) lui auraient permis de clarifier les problématiques abordées au cours de quatre des cinq séances de coaching. Les coachs, K4, K7B et K8, ont choisi

à une reprise chacun l'item *Réaliser quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre*, et le coach K7A a choisi ce même item à deux reprises. La fréquence avec laquelle ces items ont été sélectionnés par les coaches indique que les insights ont eu principalement un impact sur la conscience de soi, la conscience des autres et la conscience du besoin précis du client auquel il devrait s'attarder.

Pour leur part, les réponses des clients à la question 3 du FCRE relative à l'impact sur eux-mêmes de l'événement significatif pendant la séance de coaching correspondent à celles proposées par les coaches dans le FKRE. Leurs réponses ont été classées de la même façon que celles des coaches. Le Tableau 4.8 présente ces données, leur fréquence, les clients concernés et les séances auxquelles elles s'appliquent.

L'item *Réaliser quelque chose de nouveau à propos de soi-même* a été le plus souvent choisi, soit à 13 reprises. Six des sept clients ont sélectionné cet item; le client CL7A l'a choisi pour les six séances auxquelles il a participé, le client CL5 l'a sélectionné pour trois séances, et les clients CL1, CL4 et CL6 l'ont chacun choisi une fois. Le second item le plus populaire, *Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes*, a été choisi à six reprises. Deux items, choisis chacun à quatre reprises, arrivent en troisième place : il s'agit de *Définition des problèmes auxquels le client doit travailler* et de *Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences*.

Afin de mieux comparer les points de vue des coaches et des clients sur l'impact de l'insight, les réponses des clients à une question ouverte à cet égard, dans le FCRE, ont été classées selon des catégories correspondant aux choix de réponses offerts aux coaches à une question similaire, mais à choix multiples, dans le FKRE. Ces derniers ont rapporté 32 impacts en tout, et les réponses des clients ont été classées sous 31 impacts.

Tableau 4.8
Impacts de l'insight exprimé par les clients dans le FCRE

Impacts de l'insight décrits par les clients	Fréquence	Clients et séances
- Réaliser quelque chose de nouveau à propos de soi-même.	13	CL1_S2; CL4_S1,S4 ; CL5_S4,S5; CL6_S3; CL7A_S1,S2,S3,S4,S5, S6; CL8_S4
- Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes	6	CL4_S6; CL5_S2,S3; CL7B_S2, S4; CL8_S3
- Définition des problèmes auxquels le client doit travailler	4	CL4_S3,S7; CL6_S4; CL8_S5
- Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences	4	CL7B_S5; CL8_S1, S2, S4
- Réaliser quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	3	CL5_S5; CL7A_S2; CL7B_S1
- Senti soulagé ou plus à l'aise	1	K7B_S3
- Senti que le coach comprend	0	
- Senti plus engagé dans le coaching ou enclin à travailler davantage	0	

Certaines des réponses fournies par les clients ont été classées sous deux catégories d'impacts, auquel cas leur correspondance par rapport à la réponse du coach a alors été évaluée pour chacune de ces catégories, ce qui fait que la quantité totale de concordances et de divergences s'élève à 35.

La comparaison entre les 32 choix exprimés par les coaches et les 33 choix exprimés par les clients quant aux impacts des insights montre que ceux-ci concordent 17 fois sur 18, que les réponses qui caractérisent l'impact des insights des clients sont consensuelles 17 fois et différentes 18 fois.

Le Tableau R.1 à l'Appendice R montre que les points de vue respectifs du coach et du client sont semblables quant aux types d'impact de l'insight pendant les séances de coaching. Cette information des participants à l'étude combinée à l'analyse confirment (voir extraits de dialogue au Tableau O.1 à l'Appendice O) que non seulement l'insight est présent en coaching de dirigeants, mais qu'il exerce des effets bénéfiques sur l'apprentissage des clients.

L'analyse des données présentées dans le Tableau O.1 à l'Appendice O relativement aux impacts de l'insight exprimés par les clients dans le FCRE et dans le Tableau P.1 à l'Appendice P sur les impacts possibles de l'insight pendant les séances de coaching exprimés par les coachs indiquent clairement, dans un premier temps, que la réalisation de quelque chose de nouveau à propos de soi-même constitue un impact très important de l'insight. D'autre part, les quatre autres items qui apparaissent dans un ordre différent pour les coachs et les clients indiquent tout autant l'importance de ces types d'impacts. Or, selon les coachs et les clients dans la présente étude, cinq types d'impacts se démarquent pour décrire l'insight : réaliser quelque chose de nouveau à propos de soi-même; progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes; définition des problèmes auxquels le client doit travailler; plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences; réaliser quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre. Les résultats de la présente étude sont conformes à la documentation scientifique sur ce qu'est l'insight. Comme l'ont noté Elliott et al. (1985), parmi les événements significatifs identifiés dans la littérature et qui contribuent à des changements en thérapie, on trouve la conscience de soi, la conscience des autres, la clarification de problèmes, la résolution de problèmes, la participation active du client, la compréhension, le réconfort et le contact personnel.

La concordance des descriptions des effets et des impacts perçus par les coachs et les clients dans la présente étude confirme la présence et l'importance de l'insight dans la pratique du coaching de dirigeants. La prochaine sous-section exposera les différents types d'insight identifiés.

4.3.4 Les types d'insight selon les clients et leurs besoins

Le tableau 14 sur le nombre et les types d'insight révèle que seuls trois des quatre types d'insight établis par Pascual-Leone et Greenberg (2007) apparaissent au sein des événements significatifs : l'insight de type expérientiel (IXP), l'insight de type existentiel (IXT) et l'insight de type cognitif comportemental (ICC). Le quatrième type

d'insight, l'insight de type psychodynamique, n'a pas été observé. Les 13 insights de type expérientiel sont survenus au cours de 11 séances de coaching (K1_S2; K4_S1, S6; K6_S3; K7A_S1, S2, S3, S4, S5; K7B_S2, S4). Sept de ces séances ont eu lieu entre le coach (K7) et ses deux clients (CL7-A et CL7-B). Les quatre autres séances appartiennent aux dyades K1_CL1 et K6_CL6. Les 14 insights de type existentiel se situent dans les séances suivantes : K1_S2; K4_S1, S3, S4, S6; K5_S2, S3; K6_S4; K7A_S6; K7B_S5; K8_S1, S4, S5. En fait, ce type d'insight apparaît au sein de sept dyades, notamment à l'intérieur de la dyade K4_CL4. Les 11 insights de type cognitif comportemental sont survenus dans quatre dyades, au cours des séances K4_S7; K5_S4, S5; K7B_S1, S3; K8_S1, S2, S3, S4, S5. Il faut noter que cinq de ces insights sont survenus dans la dyade K8-CL8.

La plupart des clients de la présente étude ont vécu des insights de type identique. Par exemple, le client CL4 a connu des insights de type existentiel quatre fois sur sept. Ce type d'insight permet au client de vivre des prises de conscience qui se rapportent à une nouvelle perspective quant à sa manière de percevoir son vécu, de traiter l'information ou de construire sa propre expérience. Notons que les besoins en coaching exprimés par le client CL4 au départ concernent l'équilibre et les frontières entre le travail et la vie personnelle, la gestion des employés, l'accomplissement du travail et l'affirmation de son leadership. Il s'agit d'un client qui a entre 55 et 60 ans dans un poste de cadre intermédiaire. Le client CL5, pour sa part, a vécu deux insights existentiel et trois insights de type cognitif comportemental et le client CL8 a, quant à lui, expérimenté cinq insights de type cognitif comportemental et trois insights de type existentiel, ce qui indique la nature élargie de leurs insights, lesquels relèvent en fait de la méta-conscience. Les clients CL5 et CL8 ont réagi à leurs expériences en conceptualisant de nouvelles connaissances et en établissant des relations abstraites entre différentes situations survenues récemment. Le client CL5, qui a entre 55 et 60 ans, occupe un poste de cadre intermédiaire, et a exprimé des besoins en coaching relativement à l'accomplissement du travail. Le client CL8, pour sa part, est âgé de 45-

50 ans et occupe un poste de cadre supérieur. Ses besoins en coaching sont relatifs à l'affirmation de son leadership. Pour les clients CL6 et CL7A, un traitement perceptuel-émotif jumelé à une capacité de description plus large de leur perception des expériences vécues reflètent les insights de type expérientiel et existentiel qui ont émergés chez eux. Le client CL7A a entre 55 et 60 ans, occupe un poste de cadre intermédiaire et ses besoins en coaching concernent la gestion des employés, l'accomplissement du travail et la capacité de composer avec les émotions. Pour sa part, le client CL6 a exprimé des besoins en coaching relatifs à l'affirmation de son leadership. C'est un cadre intermédiaire qui a entre 40 et 45ans. Le client CL7B a vécu plusieurs insights de nature différente au cours de sa démarche de coaching. Il a connu trois insights de type expérientiel relatifs à la conscience d'expériences concrètes, mais aussi relativement récentes, un insight de type existentiel et deux insights de type cognitif comportemental dont la nature se rapporte également, dans ces derniers cas, à la méta-conscience. Le client CL7B, dont l'âge est entre 45 et 50 ans, occupe un poste de cadre supérieur. Il a exprimé des besoins en coaching concernant la gestion des employées, l'affirmation de son leadership et sa capacité à composer avec ses émotions.

Certains types de besoins ou de sujets en coaching semblent plus susceptibles de générer certains types d'insight. Le Tableau 4.9 présente le sujet ou le besoin avec lequel les clients ont entamé leurs séances de coaching.

Tableau 4.9
Types de sujets/besoins avec lesquels les clients commencent leurs séances de coaching et types d'insights

Clients	Catégories de besoins en coaching	Sujets / besoins présents au début de chaque séance de coaching
INSIGHT de type expérientiel		
CL1_S2	1a, b; 2a; 5a, b	Désire dissiper une émotion forte dans une situation précise.
CL4_S1	2b; 4b	Désire diminuer le comportement qui le porte à être au service des autres.
CL4_S6	1c e	Dilemme entre le besoin de vacances et le travail à accomplir, d'une part, et le sentiment fréquent d'insatisfaction, d'autre part.
CL6_S3	4c, e	Impacts d'avoir initié une requête auprès d'un collègue.
CL7A_S1	3g	Communication avec intention et ses styles sociaux.
CL7A_S2	2f	Désire éviter la micro-gestion et encourager la réflexion et la prise de décision des employés.
CL7A_S3	3h	Désire discuter de ses compétences génériques à partir d'un rapport d'un outil psychométrique.
CL7A_S4	2f	Désire savoir comment appliquer des principes de gestion. Discussion de la présentation d'un objectif de rendement départemental.
CL7A_S5	5c	Désire savoir comment être efficace dans la facilitation de réunions d'équipe.
CL7B_S2	4f, g	Clarification des besoins en coaching du client.
CL7B_S4	5d, e	Retour sur un exercice d'observation au travail.
INSIGHT de type existentiel		
CL1_S2	1a,b; 2a; 5a,b	Désire dissiper une émotion forte dans une situation précise.
CL4_S1	2b; 4b	Désire être moins au service des autres.
CL4_S3	1d	Désire cesser d'assumer le stress des autres.
CL4_S4	1c,e	Expression de manquer d'air au travail en raison d'une surcharge de travail.
CL4_S6	2b; 4b	Dilemme entre le besoin de vacances et le travail à accomplir, d'une part, et le sentiment fréquent d'insatisfaction, d'autre part.
CL5_S2	3d,e,f	Proposition d'un programme en coaching par le coach.
CL5_S3	3e	Retour sur un exercice sur les valeurs.
CL6_S4	4c,d,e	Retour sur la mise en pratique par le client de nouvelles habiletés.
CL7A_S6	2e, f; 3g	Résumé par le client de ce qu'il a apprécié et appris à mettre en pratique du livre sur le leadership.
CL7B_S5	5d,e	Compte rendu par le client de ses lectures d'un livre sur le leadership et de la progression de ses projets au travail.
CL8_S1	4h,i	Présentation des caractéristiques et de la façon d'être au travail du client.
CL8_S4	4h,i	L'effet d'entraînement de l'engagement du coach dans le processus de coaching.
CL8_S5	4h	Retour sur une expérience somatique.
INSIGHT de type cognitif comportemental		
CL4_S7	1d; 2c,d; 3a,b,c	Présentation des situations de stress au travail.
CL5_S4	3e	Expression du client sur une de ses croyances : manquer de discipline.

Clients	Catégories de besoins en coaching	Sujets / besoins présents au début de chaque séance de coaching
CL5_S5	3f	Retour sur le fait de reconnaître et d'apprécier ses victoires au quotidien.
CL7B_S1	2g; 4f,g;5d,e	Désire de l'aide pour motiver les gens, comprendre les différences et les comportements, passer à travers certaines situations difficiles, comprendre ses déclencheurs de frustration.
CL7B_S3	2g; 4f,g;5d,e	Présentation et explication par le coach d'un schéma conceptuel sur le développement de compétences du client.
CL8_S1	4h,i	Présentation des caractéristiques et de la façon d'être au travail du client.
CL8_S2	4h,i	Retour sur la mise en pratique, au travail, d'une nouvelle habileté.
CL8_S3	4h,i	Retour sur la mise en pratique, au travail, d'une nouvelle habileté.
CL8_S4	4h,i	L'effet d'entraînement de l'engagement du coach dans le processus de coaching.
CL8_S5	4h	Retour sur une expérience somatique.

Pour les insights de type expérientiel, les besoins et les sujets présentés par les clients découlent d'une situation précise et concrète, comme un événement au travail engageant la façon du client d'entrer en relation avec d'autres personnes ou un exercice précis portant sur les comportements du client. Pour les insights de type existentiel, les contenus abordés dès le début des séances de coaching portent, dans plusieurs des cas, sur le traitement d'une ou de plusieurs situations précises par l'intermédiaire d'un bilan d'expériences en fin de coaching, d'un programme de coaching, d'un retour sur la mise en pratique d'une nouvelle habileté ou d'un exercice sur les valeurs ou encore, d'un compte rendu du client relativement à la progression de ses projets. Quant à l'insight de type cognitif comportemental, les contenus apportés par les clients en début de séance de coaching sont davantage présentés sous forme de sujets que de besoins et, d'autre part, certains de ces sujets dénotent soit une croyance centrale, par exemple « manquer de discipline » soit un thème général « reconnaître et apprécier ses petites victoires quotidiennes », « discuter d'un schéma conceptuel sur le développement de compétences du client », « caractéristiques et façon d'être au travail ». Ainsi, les sujets ou les besoins abordés par les clients au début de leurs séances de coaching peuvent, dans certains cas, être indicateurs du type d'insight auquel on peut s'attendre pendant la séance. Par contre, les sujets ou les besoins formulés au départ par les clients peuvent

être transformés à la lumière du dialogue avec le coach, ce qui ne permet pas d'utiliser le sujet ou le besoin exprimé au départ comme un prédicteur de type d'insight.

Néanmoins, une constante est observée, dans l'ensemble des clients, entre le sujet ou le besoin présenté au début d'une séance de coaching et les catégories de besoins en coaching exprimés par les clients au début du déroulement du coaching, lors de la première séance. De même qu'une constante peut s'observer au Tableau 4.9 entre les besoins ou sujets de coaching amenés à une séance, les événements significatifs choisis par les clients au Tableau N.1 à l'Appendice N et les propos des clients quant au sentiment, à l'idée ou à la phrase, présentés aux Tableaux M.1 et M.2 à l'Appendice M. Les trois types d'insight qui en découlent renseignent sur le type de contenu, concret ou abstrait, de leur sujet ou besoin en coaching et le traitement qu'en ont fait les clients.

Le Tableau O.1 à l'Appendice O sur les insights appuyés par des extraits de dialogues dans des dyades illustre les deux dimensions qui agissent ensemble pour définir la nature de chacun des quatre types d'insight permettant de comprendre le type de connaissance de soi que génère l'insight selon le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) dans la présente étude. Ainsi, le Tableau 4.9 indique, dans la première colonne, les points de vue des clients quant aux idées, aux sentiments ou aux phrases clés qui décrivent comment ils ont vécu leurs événements significatifs. La deuxième colonne présente, pour chaque événement significatif, le type d'insight correspondant et la troisième colonne offre des extraits pertinents des dialogues survenus au cours des séances de coaching.

À travers les trois types d'insight identifiés à l'aide de la grille d'analyse sur les types d'insight dans la présente étude, on dénote des catégories de besoins en coaching propres à chacun des types d'insight, ce qui permet de valider la présence de différents types d'insight en coaching de dirigeants. Cette constatation permet maintenant d'aborder les interventions utilisées par les coachs pour favoriser l'émergence de ces trois types d'insight.

4.4 Les interventions des coachs et stratégies dans le cadre d'insight

Les interventions des coachs ont été codées en fonction de l'analyse des insights au sein des événements significatifs. Comme pour le codage des insights, les interventions des coachs avant et pendant les insights ont été codées à l'aide du logiciel ATLAS TI et de la Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants (GAICD). Ainsi, 38 réparties survenues avant les insights et 38 réparties survenues pendant ceux-ci ont été analysées.

Les stratégies d'intervention des coachs sont décrites dans des résumés du déroulement de chaque événement significatif comportant au moins un insight pour chacune des séances (voir au Tableau T.1 l'Appendice T). Celles qui avaient donné lieu à un événement significatif sans insight n'ont pas été décrites. En bref, l'examen du déroulement des événements significatifs avec insight survenus au cours des séances de coaching révèle que les clients voulaient aborder un besoin, un dilemme ou un sujet précis lors de ces séances

Pour compléter les résumés des séances de coaching avec insight, trois tableaux présentent en ordre chronologique les stratégies d'intervention lors de chacune des séances et par type d'insight. Ils présentent également que les points de vue des coachs et de leur client relatifs aux interventions du premier qui ont favorisé l'événement significatif. Les points de vue des participants concordent à 85 % pour les interventions liées à des insights expérientiels, à 60 % pour les insights existentiels et à 64 % pour les insights cognitifs comportementaux. Les coachs et les clients ne sont pas toujours du même avis à l'égard des interventions qui ont suscité les événements significatifs avec insight existentiel ou cognitif comportemental. Par contre, les points de vue concordent à l'égard de l'insight expérientiel. Bien que les points de vue des participants représentent une source de données fort importante, le point de vue objectif appuyé d'un instrument a été essentiel pour compléter la description des interventions.

Les prochaines sous-sections présenteront les interventions avant et pendant l'insight, les interventions communes aux trois types d'insight, les interventions par types d'insight et finalement, une synthèse des interventions qui favorisent l'insight.

4.4.1 Les interventions avant et pendant l'insight

Le Tableau 4.10 présente onze des douze interventions utilisées par les coachs lors des événements significatifs avec insight, de même que 48 des 71 stratégies d'intervention qui ont été utilisées par les coachs avant ou pendant l'insight. Même si certaines stratégies identifiées n'ont pas servi dans le cadre d'un insight, elles ont pu être utilisées par les coachs à d'autres moments pendant les séances de coaching.

Le Tableau 4.10 comporte six colonnes qui présentent, de gauche à droite, les stratégies d'intervention — dans le même ordre que celui suivi dans la GAICD, les codes descriptifs, la fréquence d'utilisation de chacune des stratégies – afin d'observer les tendances d'utilisation pour chaque type d'insight, et enfin, dans les trois dernières colonnes, la fréquence d'utilisation des stratégies avant et pendant chacun des trois types d'insight observés.

Tableau 4.10
Les stratégies d'intervention : fréquence d'utilisation et répartition en fonction du type d'insight et du type d'intervention.

Légende : av - avant l'insight; pd - pendant l'insight

Interventions et stratégies d'intervention	Codes descriptifs	Fréquence d'utilisation			
		Total	Insight IXP	Insight IXT	Insight ICC
Développer des compétences (DC)					
Solliciter l'observation de soi.	DC-OBS	1	0	1av	0
Faire pratiquer de nouvelles habiletés en dehors des séances de coaching.	DC-PRQ	3	0	3av	0
Faire un retour sur les pratiques de nouvelles habiletés	DC-SV	2	1av	1av	0
Faire réaliser une activité expérientielle pendant une séance de coaching.	DC-ACT	1	0	1pd	0

Interventions et stratégies d'intervention	Codes descriptifs	Fréquence d'utilisation			
		Total	Insight IXP	Insight IXT	Insight ICC
Encourager les nouveaux comportements	DC-GMT	9	1av1pd	4av2pd	1pd

Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements (EC)

Inviter à examiner les intentions en lien avec l'efficacité.	EC-RSM	1	1av	1pd	0
Proposer de trouver des moyens pour agir différemment	EC-MYN	3	2av	1pd	0
Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace.	EC-PRS	6	0	5av1pd	0
Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés	EC-RSL	4	0	2av2pd	0
Exposer des comportements efficaces ou inefficaces	EC-CM	16	2av4pd	3av3pd	2av2pd
Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes.	EC-PCD	26	10av 8pd	6av1pd	1av

Interventions se rapportant au processus de coaching (PC)

Partager ses intentions.	PC-INT	5	2av	1av2pd	0
Évaluer le déroulement de l'engagement de coaching	PC-VMI	2	1pd	1av	0
Évaluer les objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching	PC-VFIN	1	0	1pd	0

Intervenir en lien avec l'histoire du client (LH)

Demander de considérer la réalité d'une autre perspective.	LH-PSP	2	1av	1av	0
Demander de construire une nouvelle histoire à partir de la nouvelle prise de conscience et de la nouvelle perspective adoptée.	LH-NVH	9	1av3pd	0	1av4pd
Renforcer la nouvelle histoire du client relativement à son défi.	LH-RFR	3	2pd	0	1av

Construire des liens relativement à un thème (LT)

Reformuler un thème.	LT-RFM	9	0	0	4av5pd
Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne de rentrer en relation avec une situation.	LT-MTF	3	0	0	2av1pd

Communiquer une information au client (IF)

Présenter un modèle de types de personnalité qui explique les différences individuelles chez les gens.	IF-MOD	4	4av	0	0
Traiter le sujet de coaching avec une certaine légèreté	IF-LGT	17	4av	4av4pd	1av4pd
Donner son opinion.	IF-OPI	38	3av5pd	9av2pd	7av 12pd
Exprimer un jugement	IF-JGM	29	6av2pd	6av9pd	3av3pd
Partager ses expériences	IF-PERS	2	1av	0	1pd

Interventions et stratégies d'intervention	Codes descriptifs	Fréquence d'utilisation			
		Total	Insight IXP	Insight IXT	Insight ICC
Donner des explications ou une description	IF-CTN	17	6av2pd	2av2pd	2av3pd
Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP)					
Donner de l'attention verbalement.	SP-ATT	137	24av 16pd	31av 35pd	15av 16pd
Solliciter une verbalisation	SP-SLL	13	5av3pd	1av2pd	1av1pd
Répéter des mots clés du client.	SP-MCL	27	2pd	10av 5pd	2av8pd
Garder le silence	SP-SLC	36	4av3pd	5av 11pd	7av6pd
Couper la parole au client	SP-CP	8	1av	2av3pd	1av1pd
Terminer la phrase ou l'idée.	SP-TMR	6	2av	1pd	3av
Faire verbaliser sur le plan des faits (FA)					
Solliciter des faits en posant une question.	FA-QST	21	11av	6av1pd	2av1pd
Reformuler sa compréhension des faits.	FA-RFM	38	11av 1pd	10av 7pd	5av4pd
Demander de préciser les faits.	FA-PRS	8	4av1pd	0	1av1pd
Solliciter le point de vue du client sur les faits.	FA-PdV	2	0	0	2av
Résumer les faits.	FA-RSM	4	0	1av	3av
Remettre en question les faits	FA-RQST	5	0	2av	2av1pd
Faire verbaliser sur le plan affectif (A)					
Solliciter des réactions affectives en posant une question.	A-QST	13	1av	3av2pd	4av3pd
Refléter des émotions.	A-RFL	5	2av	1pd	1av1pd
Faire verbaliser sur le plan des idées (ID)					
Solliciter des idées en posant une question.	ID-QST	29	8av2pd	5av7pd	3av4pd
Reformuler sa compréhension des idées émises.	ID-RFM	17	3av	5av7pd	2av
Demander de préciser des idées.	ID-PRS	7	1pd	3av2pd	1pd
Solliciter le point de vue du client sur ses idées.	ID-PdV	1	0	0	1av
Résumer les propos du client concernant ses idées.	ID-RSM	12	2av	1av	1av8pd
Faire verbaliser sur le plan des intentions (IN)					
Solliciter des intentions en posant une question.	IN-QST	8	1av1pd	1av	1av4pd
Reformuler sa compréhension des intentions du client.	IN-RFM	2	2av	0	0
Demander de préciser des intentions.	IN-PRS	1	0	0	1av

L'intervention, *intervenir en lien avec le stress*, et ses trois stratégies n'ont pas été observées dans le cadre d'insight dans cette étude.

L'intervention *Développer des compétences* (DC) se définit par le développement de compétences en leadership. Dans la présente étude, les coachs ont largement encouragé (DC-GMT) chez leur client l'adoption de nouveaux comportements comme stratégie pour le développement des compétences.

L'intervention *Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements* (EC) a trait à la capacité de mobiliser au bon moment les ressources matérielles et humaines appropriées pour l'accomplissement de tâches. Ainsi, les huit stratégies sous cette intervention visent à faire verbaliser et réfléchir les clients relativement à leur façon de se comporter et à l'efficacité de leurs comportements. Deux des huit stratégies d'intervention ont une plus grande fréquence d'utilisation que les autres stratégies sous cette intervention. La stratégie *Exposer des comportements efficaces ou inefficaces* (EC-CM), et la stratégie *Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes* (EC-PCD). Les stratégies *Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace* (EC-PRS), *Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés* (EC-RSL) et *Proposer de trouver des moyens pour agir différemment* (EC-MYN) sont aussi des stratégies utilisées par les coachs dans cette intervention, mais à moins grande échelle que les deux premières stratégies mentionnées précédemment. À ce compte, deux stratégies n'ont pas été utilisées par les coachs dans la présente étude, *Demander au client de s'autoévaluer* (EC-OTO) et *Identifier les signes d'inefficacité* (EC-SGN).

L'intervention se rapportant au processus de coaching (PC) a trait à la gestion et au déroulement du coaching. Les six stratégies faisant partie de cette intervention visent à favoriser cette synergie. Trois stratégies ont été utilisées, notamment la stratégie *Partager ses intentions* (PC-INT), qui consiste pour le coach à informer le client de l'effet visé par ses interventions. La stratégie *Évaluer le déroulement de l'engagement de coaching ou de la séance en cours* (PC-VMI) n'a été utilisée qu'à deux reprises, et

la stratégie *Évaluer les objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching (PC-VFIN)* ne l'a été qu'à une seule reprise. Par ailleurs, trois stratégies n'ont pas été utilisées, à savoir, *Solliciter les attentes/objectifs du client pour la séance de coaching (PC-ATT)*, *Présenter un programme de coaching au client (PC-PRG)* et *Établir une entente sur le fonctionnement du coaching (PC-FCT)*.

Intervenir en lien avec l'histoire du client (LH) constitue une autre intervention des coachs. Cette intervention comporte six stratégies d'intervention liées au fait de susciter la prise de conscience du client relativement à l'histoire rattachée à son sujet de coaching et la création d'une nouvelle histoire à partir d'une nouvelle perspective. Seules trois stratégies sous cette intervention ont été utilisées par les coachs dans le cadre des insights de la présente étude. La stratégie *Demander de construire une nouvelle histoire à partir de la nouvelle prise de conscience de la nouvelle perspective adoptée (LH-NVH)* a été utilisée neuf fois, alors que la stratégie, *Renforcer la nouvelle histoire du client relativement à son défi (LH-RFR)* a été employée trois fois et la stratégie *Demander de considérer la réalité d'une autre perspective (LH-PSP)*, qu'une seule fois.

Construire des liens relativement à un thème (LT), l'une des 12 interventions des coachs comporte la construction de lien vers un thème. Seules deux des trois stratégies sous cette intervention ont été utilisées dans le cadre des insights. La stratégie *Reformuler un thème (LT-RFM)* a été employée neuf fois, et la stratégie *Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne de rentrer en relation avec une situation (LT-MTF)* l'a été trois fois. Quant à la stratégie *Explorer la continuité des sentiments entre l'expérience actuelle et les expériences passées (LT-STI)*, les coachs n'y ont pas eu recours.

L'intervention, *Communiquer une information au client (IF)*, se rapporte à de l'information que le coach communique au client sous différentes formes. Sept des huit stratégies sous cette catégorie ont été activement utilisées par les coachs dans le cadre

d'insight. Deux des sept stratégies se démarquent par leur fréquence d'utilisation élevée par rapport aux cinq autres stratégies. En effet, la stratégie *Donner son opinion (IF-OPI)* a été utilisée 38 fois, et elle apparaît lorsqu'un coach fait part de ce qu'il pense d'une situation ou des propos du client. La stratégie *Exprimer un jugement (IF-JGM)* apparaît 29 fois, et elle sert, sous forme d'un commentaire très court, à appuyer ou désapprouver les propos du client. La stratégie *Traiter le sujet de coaching avec une certaine légèreté (IF-LGT)* est observée 18 fois, et elle est utilisée pour alléger le climat pendant les séances de coaching, pour dédramatiser le dialogue entre le client et le coach et pour susciter une relation de complicité entre le client et le coach. La stratégie *Donner des explications ou une description (IF-CTN)*, qui apparaît 17 fois, sert à expliquer et décrire une information technique ou théorique qui a un certain lien avec le sujet du coaching. La stratégie *Partager ses expériences (IF-PERS)*, qui n'apparaît que cinq fois, est fondée sur les informations personnelles que le coach partage avec son client. *Présenter un modèle de types de personnalité qui explique les différences individuelles chez les gens (IF-MOD)*, une stratégie qui n'est employée que quatre fois, permet de relativiser le sentiment de honte, d'inconfort ou de frustration chez le client. Deux stratégies n'ont pas été appliquées dans le cadre d'insights, *Exprimer ses postulats pendant la séance de coaching (IF-PST)* et *Proposer une technique de relaxation (IF-LAX)*.

Comportant sept stratégies, l'intervention, *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP)*, est celle qui a été la plus utilisée par les coaches dans le cadre d'insight dans la présente étude. Une seule stratégie n'a pas été appliquée dans les réparties du dialogue lié à l'insight, *Poser une question sollicitant une verbalisation (SP-QST)*. En effet, il semble qu'en contexte d'insight, les questions sollicitant des informations précises des clients ont été davantage utilisées. Les six autres stratégies ont été grandement utilisées : *Donner de l'attention verbalement (SP-ATT)*, cette stratégie renferme des mots courts ou des sons encourageant le client à s'exprimer; *Garder le silence (SP-SLC)* est manifestée lorsque le coach demeure silencieux et

attentif au client; *Répéter des mots clés du client (SP-MCL)* fait réagir le client en répétant les mots qu'il utilise ou en utilisant des mots que le coach trouve utiles; *Solliciter une verbalisation (SP-SLL)* encourage le client à verbaliser sur un sujet; *Couper la parole au client (SP-CP)* consiste à intervenir pendant que le client s'exprime; finalement, *Terminer la phrase ou l'idée (SP-TMR)* comprend l'action du coach, qui revient à terminer une phrase ou articuler une idée.

L'intervention *Faire verbaliser sur le plan des faits (FA)* compte six stratégies d'intervention rattachées à la sollicitation de faits. L'ensemble des stratégies de cette intervention a été utilisé, notamment les stratégies *Reformuler sa compréhension des faits (FA-RFM)* et *Solliciter des faits en posant des questions (FA-QST)*.

Seules deux des six stratégies d'intervention de l'intervention *Faire verbaliser sur le plan affectif (A)*, ont été utilisées lors d'un insight : il s'agit de *Solliciter des réactions affectives en posant une question (A-QST)* et de *Refléter des émotions (A-RFL)*.

Cette intervention, *Faire verbaliser sur le plan des idées (ID)*, se définit par une sollicitation d'information relative aux opinions, aux idées et aux pensées du client. Cinq des six stratégies de cette catégorie ont été utilisées lors d'insight. La plus fréquemment utilisée a été *Solliciter des idées en posant une question (ID-QST)*.

Cette intervention, *Faire verbaliser sur le plan des intentions (IN)*, est la dernière d'une série de 12. Elle a pour particularité de présenter des stratégies qui sollicitent des actions que désire poser le client. Les stratégies *Solliciter des intentions en posant une question (IN-QST)*, *Reformuler sa compréhension des intentions du client (IN-RFM)* et *Demander de préciser des intentions (IN-PRS)* sont les seules utilisées en présence d'insight dans cette étude.

4.4.1.1 Les stratégies non observées dans le cadre des insights

Vingt-trois des 71 stratégies d'intervention n'ont pas été appliquées. Elles se rapportent aux interventions suivantes : Développement de compétences (DC)— une stratégie sur six, soit la stratégie *Solliciter l'observation de son environnement* (DC-OBE); *Efficacité des comportements* (EC) — deux stratégies sur huit, soit *Demander au client de s'autoévaluer* (EC-OTO) et *Identifier les signes d'inefficacité* (EC-SGN); *Processus de coaching* (PC)— trois stratégies sur six, soit *Solliciter les attentes/objectifs du client pour la séance de coaching* (PC-ATT), *Présenter un programme de coaching au client* (PC-PRG), *Établir une entente sur le fonctionnement du coaching* (PC-FCT); *Intervenir en lien avec le stress* (LS) — trois stratégies sur trois, à savoir : *Désensibiliser le client à des sources de stress en explorant les sentiments liés à son état de stress* (LS-DSS), *Demander de considérer les différentes causes externes de l'élément stressant* (LS-CS) et *Établir la relation entre le comportement et le stress* (LS-CMS); *Intervenir en lien avec l'histoire du client* (LH)— trois stratégies sur six, soit *Proposer d'adopter le point de vue d'un observateur* (LH-OB), *Proposer de considérer son défi comme extérieur à soi* (LH-XT) et *Résumer la nouvelle histoire du client* (LH-RSM); *Construire des liens relativement à un thème* (LT)— une stratégie sur trois dont *Explorer la continuité des sentiments entre l'expérience actuelle et les expériences passées* (LT-STI); *Communiquer une information au client* (IF) — deux stratégies sur huit, à savoir : *Exprimer ses postulats pendant la séance de coaching* (IF-PST) et *Proposer une technique de relaxation* (IF-LAX); *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée* (SP)— une stratégie sur sept, soit *Poser une question sollicitant une verbalisation* (SP-QST); *Faire verbaliser sur le plan affectif* (A)— quatre stratégies sur six dont *Demander de préciser des réactions affectives* (A-PRS), *Solliciter le point de vue du client sur ses réactions affectives* (A-PdV), *Résumer les propos du client concernant ses réactions affectives* (A-RSM) et *Remettre en question les réactions affectives* (A-RQST); et, finalement, *Faire verbaliser sur le plan des intentions* (IN)— trois stratégies sur six, à savoir *Solliciter le point de vue du client*

sur ses intentions (IN-PdV), Résumer les intentions actuelles (IN-RSM) et Remettre en question les intentions (IN-RQST).

Les coachs n'ont eu recours à aucune des stratégies de l'intervention *Intervenir en lien avec le stress (LS)*, mais ont utilisé toutes celles des interventions *Faire verbaliser sur le plan des faits (FA)* et *Faire verbaliser sur le plan des idées (ID)*.

La section en cours a présenté les 12 interventions et leurs 71 stratégies qui ont été analysées dans la présente étude. Le prochain segment portera sur la façon dont les interventions ont été appliquées par les coachs dans le cadre d'insight parmi les sept dyades.

La prochaine sous-section présente l'analyse des stratégies d'intervention commune aux trois types d'insight ainsi que celles particulières à chaque type d'insight.

4.4.2 Les interventions des coachs communes aux trois types d'insight

On découvre que six interventions se révèlent communes aux trois types d'insight, chacune comportant une à plusieurs stratégies d'intervention.

Sous l'intervention *Développer des compétences (DC)* apparaît la stratégie *Encourager les nouveaux comportements (DC-GMT)* et sous l'intervention *Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements (EC)*, une stratégie a été observée : *Exposer des comportements efficaces ou inefficaces (EC-CM)*. Ces deux interventions sont spécifiques au coaching de dirigeants, et il est rassurant de constater leur présence pour les trois types d'insight observés.

Sous l'intervention *Communiquer une information au client (IF)*, quatre stratégies apparaissent : *Traiter le sujet de coaching avec une certaine légèreté (IF-LGT)*, *Donner son opinion (IF-OPI)*, *Exprimer un jugement (IF-JGM)*, *Donner des explications ou une description (IF-CTN)*; sous l'intervention *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP)*, six stratégies ont été observées : *Donner de*

l'attention verbalement (SP-ATT), Solliciter une verbalisation (SP-SLL), Répéter les mots clés du client (SP-MCL), Garder le silence (SP-SLC), Couper la parole au client (SP-CP), Terminer la phrase ou l'idée (SP-TMR); sous l'intervention Faire verbaliser sur le plan des idées (ID), quatre stratégies ont été relevées : Solliciter des idées en posant une question (ID-QST), Reformuler sa compréhension des idées émises (ID-RFM), Demander de préciser des idées (ID-PRS), Résumer les propos du client concernant ses idées (ID-RSM); sous l'intervention Faire verbaliser sur le plan des faits (FA), deux stratégies ont été identifiées : Solliciter des faits en posant une question (FA-QST), Reformuler sa compréhension des faits (FA-RFM); sous l'intervention Faire verbaliser sur le plan affectif (A), deux stratégies ont été relevées : Solliciter des réactions affectives en posant une question (A-QST), Refléter des émotions (A-RFL); et sous l'intervention Faire verbaliser sur le plan des intentions (IN), une seule stratégie a été observée, soit Solliciter des intentions en posant une question (IN-QST). Ces quatre interventions et les dix-neuf stratégies d'intervention relèvent de la catégorie des compétences génériques, ce qui indique que les coachs utilisent des stratégies pour recueillir des informations variées afin de mieux situer le besoin du client et se permettent de partager de l'information avec leurs clients pour toutes sortes de raisons.

Ainsi, dans la présente étude, les interventions de la catégorie portant sur les interventions spécifiques au coaching de dirigeants et les interventions de la catégorie des interventions génériques ont semblé favoriser les trois types d'insight—expérientiel (IXP), existentiel (IXT) et cognitif comportemental (ICC) — chez les clients. L'intervention relevant de la catégorie méta interventions en vue d'établir et gérer le processus de coaching de dirigeants n'était pas commune à ces types d'insight.

Les prochaines sous-sections présenteront l'analyse des interventions par type d'insight. Ces informations permettront de répondre à trois des quatre sous-questions de la présente étude.

4.4.3 Les interventions des coachs et l'insight de type expérientiel

Les interventions communes aux trois types d'insight sont considérées comme des pistes de réponse à la question principale de la présente étude. En plus de la question principale, qui a été répondue préalablement, la présente étude comporte quatre sous questions : 1. Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight expérientiel? 2. Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight existentiel? 3. Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight cognitif comportemental? 4. Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight psychodynamique? Comme l'insight de type psychodynamique (IPD) n'a pas été observé dans la présente étude, seules des pistes de réponses à cette question seront présentées au chapitre 5.

L'ensemble des insights expérientiel décrits précédemment dans les dyades reflètent des prises de conscience des clients à l'égard de certaines perceptions et d'émotions vécues au cours d'expériences récentes. Les stratégies d'interventions utilisées pour ce type d'insight sont nombreuses et variées (voir Tableau 4.11). La distribution des stratégies d'intervention au sein des trois types d'insight). Tout d'abord, le fait d'aider les clients à approfondir la compréhension du dilemme au cœur de leurs préoccupations s'est révélé dans trois séances de coaching (K1-CL1_S2; K4-CL4_S1, S6). À cet égard, les stratégies *Solliciter une verbalisation*(SP-SLL), *Solliciter des faits en posant une question* (FA-QST) sous l'intervention, *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST), *Reformuler sa compréhension des intentions du client* (IN-RFM) sont notamment utilisées avant l'insight de type expérientiel, et ce sont des stratégies qui n'apparaissent qu'en moins grand nombre, si ce n'est pas du tout, pour les deux autres types d'insight. Ces stratégies appartiennent aux interventions faisant partie de la catégorie des interventions génériques. Ensuite, le fait d'aider à augmenter l'efficacité

au travail se révèle dans les différentes réparties de dialogue en contexte d'insight de type expérientiel. À cet égard, les stratégies EC-PCD, IF-MOD, IF-CTN, IN-RFM se démarquent pour ce type d'insight. Il s'agit ici de stratégies faisant partie des interventions spécifiques au coaching de dirigeants, *Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements* (EC), et des interventions génériques, *Communiquer une information au client* (IF) et *Faire verbaliser sur le plan des intentions* (IF). En prenant appui sur les résultats d'une étude mixte sur les événements utiles et inutiles en counseling de courte durée, Elliott (1985) soutient que l'action du conseiller qui donne une information nouvelle au client, permet à ce dernier un plus grand insight, une plus grande conscience de soi et une restructuration cognitive. Il est observé dans trois séances, K7A-CL7A_S3, S4; K6-CL6_S3, que proposer de nouvelles manières de faire sert d'appui à la construction d'une nouvelle histoire pour le client et que la suggestion du coach sur les nouvelles manières émane d'un problème précis présenté par le client (K7A-CL7A_S2, S3; K7B-CL7B_S2; K6-CL6_S3), d'une activité expérientielle réalisée en cours de séance (K7A-CL7A_S5), lors d'un suivi sur un exercice réalisé à l'extérieur du coaching (K7B-CL7B_S4) ou d'une discussion de résultats d'un test psychométrique (K7A-CL7A_S1). De plus, cette stratégie qui revient à proposer des manières de faire est fréquemment précédée de stratégies relatives à la sollicitation de faits, d'idées, d'intentions et d'émotions (K6-CL6_S3; K7A-CL7A_S2, S3, S4, S5; K7B-CL7B_S2, 24). Le partage d'un contenu technique, de son expérience personnelle ou de son opinion avant et après avoir proposé des manières de faire apparaît dans cinq séances (K7A-CL7A_S2, S3, S4; K7B-CL7B_S2, S3). Ainsi, dans le coaching de dirigeants, les stratégies qui consistent à clarifier avec précision les besoins du client et à lui proposer de nouvelles manières semble jouer un grand rôle dans l'émergence d'un insight de type expérientiel.

Les points de vue des coachs et de leur client quant aux interventions qui ont suscité l'insight de type expérientiel concordent 11 fois sur 13 (84.6 %). Le Tableaux U.1 à

l'Appendice U présente l'analyse chronologique des interventions ainsi que les points de vue des coachs et des clients pour chacun des insights de type expérientiel.

Le Tableau 4.11 présente un sommaire du point de vue des coachs quant aux stratégies d'intervention qu'ils ont utilisées lors des insights de type expérientiel. Ces stratégies d'intervention émergent des réponses qu'ont données les coachs aux questions 1, 1a) et 1b) de la partie C sur la séquence des événements du FKRE. Les interventions : *Accueillir sans jugement et avec empathie*, *Aider à définir le problème*, et *Suggérer des manières de faire pour augmenter l'efficacité* sont employées dans trois séances chacune. L'accueil du client est une intervention commune aux trois types d'insight. *Définir le problème* et *Suggérer des manières de faire* sont des interventions clés relevées à travers l'analyse pour l'insight de type expérientiel.

Tableau 4.11
Stratégies d'intervention qui ont suscité un insight de type expérientiel selon les coachs

Stratégies d'intervention selon les coachs	Coachs et séances
Accueillir sans jugement et avec empathie	K4_S1 K7A_S4, S5
Aider à définir le problème	K4_S6 K6_S3 K7B_S4
Suggérer des manières de faire pour augmenter l'efficacité	K7A_S2, S3, S4
Utiliser des outils de résolution de problème	K1_S2 K7A_S1
Faire verbaliser le client	K6_S3 K7A_S1
Souligner les capacités du client	K4_S6
Refléter ce qui pourrait être	K4_S1
Présenter des thèmes de développement	K7B_S2
Répéter les mots du client	K7B_S2

Les stratégies d'intervention *Utiliser des outils de résolution de problème* et *Faire verbaliser le client* sont présentes dans deux séances respectivement et les interventions : *Souligner les capacités du client*, *Refléter ce qui pourrait être*, *Présenter des thèmes de développement*, *Répéter les mots du client* ont été appliquées dans une seule séance. Ces dernières interventions mentionnées par les coachs permettent de

définir un contexte dans lequel il est pertinent de proposer des nouvelles manières de faire.

Enfin, une concordance est notée entre les stratégies d'intervention proposées par les coachs et celles relevant de l'analyse.

Le point de vue des clients a été établi à partir des réponses fournies à la question 2 du FCRE : « Qu'est-ce que votre coach a fait et qui vous a semblé le plus utile au cours de l'événement? ». Huit stratégies ont émergé des réponses des clients. Celles-ci sont décrites au Tableau 4.12.

La stratégie *Suggérer des manières de faire*, a été mentionnée six fois par deux clients différents durant six séances. Cette stratégie est une constante non seulement dans les commentaires des clients et des coachs, mais aussi dans l'analyse. La stratégie *Encourager et donner une rétroaction positive*, évoquée par les clients CL4 et CL6, équivaut aux stratégies mentionnées par le coach K4_S1, S6, *Souligner les capacités du client* et *Refléter ce qui pourrait être*. Par ailleurs, cette stratégie a également été dépistée dans l'analyse des interventions pour l'insight de type expérientiel.

Tableau 4.12

Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type expérientiel selon les clients

Stratégies d'intervention selon les clients	Clients et séances
Suggérer des manières de faire	CL7A_S2, S3, S4, S5 CL7B_S4
Encourager et donner une rétroaction positive	CL4_S1, S6 CL6_S3
Accueillir sans jugement et avec écoute et empathie	CL4_S1 CL7B_S4
Poser des questions	CL1_S2 CL7B_S4
Résumer les propos ou les besoins	CL4_S1 CL7B_S4
Donner des conseils	CL4_S6
Effectuer un retour sur le travail accompli	CL6_S3
Utiliser un outil psychométrique	CL7A_S1

Les stratégies : *Accueillir sans jugement et avec écoute et empathie*, *Poser des questions et Résumer les propos ou les besoins* ont été proposées à deux reprises chacune par les clients et elles sont également présentes dans l'analyse. Les stratégies : *Donner des conseils*, *Effectuer un retour sur le travail accompli* et *Utiliser un outil psychométrique* ont également été observées dans l'analyse, mais particulièrement pour mettre en contexte l'application de la stratégie qui consiste à suggérer des manières de faire.

On observe une concordance entre les interventions décrites par les clients et les coachs et l'analyse. Une question se pose quant à ce qui explique la tendance d'utilisation de certaines interventions comme celle de *Suggérer des manières de faire pour augmenter l'efficacité* puisqu'elles sont davantage présentes chez un des coachs, K7A/K7B, qui a pourtant travaillé avec deux clients provenant d'organisations différentes, de langue maternelle et de culture différentes et de niveau hiérarchique différent. Toutefois, les deux clients, CL7A et CL7B, avaient des besoins en coaching très semblables au départ et, dans certains cas, ils présentaient tous les deux des défis précis au début de certaines de leurs séances de coaching.

La prochaine sous-section présentera les interventions des coachs en relation avec l'insight de type existentiel.

4.4.4 Les interventions des coachs et l'insight de type existentiel

Le Tableau U.2 à l'Appendice U présente l'analyse détaillée des stratégies d'intervention, selon l'ordre de leur apparition, utilisées pour les insights de type existentiel.

Les interventions qui apparaissent notamment pour l'insight de type existentiel sont : *Solliciter l'observation de soi* (DC-OBS), *Faire pratiquer de nouvelles habiletés en dehors des séances de coaching* (DC-PRQ) sous l'intervention *Développer des compétences* (DC); *Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de*

comportements inefficaces (EC-PRS), Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés (EC-RSL) sous l'intervention Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements (EC); Évaluer les objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching (PC-VFIN) sous l'intervention se rapportant au processus de coaching (PC); Donner de l'attention verbale (SP-ATT), Répéter des mots clés (SP-MCL), Garder le silence (SP-SLC) sous l'intervention Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP); Reformuler sa compréhension des faits (FA-RFM) sous l'intervention Faire verbaliser sur le plan des faits (FA); Reformuler sa compréhension des idées émises (ID-RFM) et Demander de préciser des idées (ID-PRS) sous l'intervention Faire verbaliser sur le plan des idées (ID). Elles se démarquent soit parce qu'elles ont été utilisées uniquement dans le cadre des insights de type existentiel ou parce qu'elles ont été utilisées beaucoup plus fréquemment avant ou pendant les insights de type existentiel que les deux autres types d'insight. Il est intéressant de noter que les stratégies mentionnées précédemment pour l'insight de type existentiel relèvent des trois catégories d'interventions, soit les interventions spécifiques au coaching de dirigeants, les interventions génériques et les métainterventions en vue d'établir et gérer le processus de coaching de dirigeants. Cette dernière catégorie d'intervention n'apparaît pas pour l'insight de type expérientiel.

L'analyse des insights de type existentiel et des interventions des coachs a permis d'observer trois regroupements stratégiques utilisés par les coachs. Le premier regroupement, l'éloignement du problème, a été observée dans les séances K1-CL1_S2; K4-CL4_S1; K4-CL4_S3. Dans la séance K1-CL1_S2, le coach K1 utilise, avant l'insight, la stratégie DC-ACT pour délaissier momentanément le problème du client en explorant les valeurs de celui-ci et leurs applications dans la recherche de nouvelles solutions. Pendant l'insight, le coach demande au client d'évaluer la séance de coaching (PC-VFIN) afin de terminer la séance. Pour sa part, le coach K4 dans les séances K4-CL4_S1 et K4-CL4_S3 laisse le client sauter d'un sujet à l'autre après avoir exploré des faits (FA-QST, FA-RFM), examiné des idées (ID-PRS, ID-RFM),

donné son opinion (IF-OPI), sollicité des précisions sur les déclencheurs du comportement inefficace (EC-PRS) et exposé des comportements inefficaces (EC-CM) relativement à une situation qui crée problème au travail. Dans ces deux séances, c'est la stratégie des mots clés (SP-MCL) qui ramène le client sur le problème de départ et favorise l'insight.

Le deuxième regroupement observé consiste pour le coach à présenter une nouvelle perspective de la situation qui pose un problème au client en partageant davantage son opinion (IF-OPI), en répétant des mots clés (SP-MCL) avant l'insight du client, en sollicitant les rétroactions du client (ID-QST, ID-RFM) et en sollicitant des faits (FA-RFM) pendant l'insight. C'est ce qui est survenu au cours des séances K4-CL4_S4; K4-CL4_S6; K8-CL8_S1; K8-CL8_S2; K8-CL8_S4; K8-CL8_S5.

Finalement, le troisième regroupement — observé dans les séances K5-CL5_S2, K5-CL5_S3, K6-CL6_S4, K7A-CL7A_S6, K7B-CL7B_S5 et K8-CL8_S5 — se rapporte à l'approfondissement d'un comportement ou de valeurs personnelles dans une ou plusieurs situations. Dans la séance K5-CL5_S2, le coach intervient avant l'insight en faisant préciser les comportements inefficaces (EC-PRS, FA-RFM, ID-RSM), en invitant le client à réfléchir aux résultats positifs (EC-RSL) d'une nouvelle façon de faire proposer par le client et en soulignant une contradiction dans les propos du client face à ses capacités (FA-RQST). Pendant l'insight, le coach K5 reformule et fait préciser les idées du client et lui reflète la présence d'une émotion. Dans la séance K5-CL5_S3, le coach explique un exercice d'auto-observation (DC-OBS) à réaliser à l'extérieur du coaching, souligne un comportement inefficace du client (EC-CM) qui pourrait nuire à la réalisation de cet exercice, explique comment réaliser l'exercice (DC-PRQ) avec souplesse (SP-MCL) et consulte le client sur sa satisfaction à l'égard de la séance en cours (PC-VMI), ce qui permet à celui-ci de résumer ce qu'il comprend de lui-même et de ses défis. Le coach sollicite du client des précisions sur les déclencheurs de comportements inefficaces qui l'écartent de ses priorités au travail

(EC-PRS). Il reformule les faits qui lui ont été présentés (FA-RFM) afin de permettre au client d'examiner à fond, pendant l'insight, ses propres comportements qui l'écartent de ses priorités au travail.

La dyade K6-CL6 à la séance 4, illustre à l'aide de deux insights de type existentiel survenus, l'approfondissement du sens des valeurs personnelles du client au travail. Le coach a d'abord invité le client à considérer d'autres résultats positifs (EC-RSL). Le premier insight de cette séance est précédé de questions du coach sur des actions que devait poser son client (DC-SV). Elles permettent à celui-ci de réaliser que ses valeurs personnelles sont à la base de ce qui le dérange. Le coach demande au client de réfléchir à la capacité de réaliser son intention de respecter ses valeurs au travail (EC-RSM) et d'imaginer d'autres résultats positifs éventuels découlant du respect de ces valeurs (EC-RSL), ce qui permet au client de parler de différentes situations au travail où son intégrité lui a permis d'être efficace. Le deuxième insight, survenu alors que les parties examinaient comment le client pouvait respecter ses propres valeurs au cours d'une alliance avec ses employés, a été précédé d'une suggestion du coach quant à la manière d'établir cette alliance (EC-PCD) et par une revue des autres résultats positifs de cette alliance (EC-RSL). Lors de la dernière séance de la dyade K7A-CL7A_S6, avant l'insight de type existentiel, le client fait le bilan de son expérience et le coach lui pose des questions pour lui permettre d'approfondir sa réflexion sur l'expérience vécue (ID-QST, ID-PRS). Le coach continue à questionner le client, pendant l'insight, sur les occasions où il a appliqué le nouveau comportement et les conséquences de celui-ci. Finalement, lors de la dernière séance de la dyade K7B-CL7B_S5, le coach s'enquiert des émotions du client à l'égard des moments de tension au travail (A-QST) et, à la suite de la réponse obtenue, sollicite les faits spécifiques à l'origine de la tension avec une employée (FA-QST). Il propose ensuite une manière de faire avec celle-ci (EC-PCD) en soulignant les frontières du client, ce qui amène ce dernier à prendre conscience du fait qu'il ne peut coacher tous les membres de son équipe.

Ainsi, dans la présente étude, les stratégies destinées à favoriser à l'aide de mots clés la prise de conscience chez le client de ses comportements inefficaces, la recherche de précisions quant aux déclencheurs de ces comportements inefficaces, les questions destinées à permettre au client d'identifier des faits, d'exprimer des idées et de réfléchir à d'autres résultats positifs d'une nouvelle manière de faire, favorisent l'insight de type existentiel. De plus, dans trois séances de coaching (K1-CL1_S2, K4-CL4_S1 et K4-CL4_S3), on a observé que le coach qui éloigne momentanément le client de son problème en changeant le sujet ou en introduisant un outil de type analogique, permet d'éveiller un insight de type existentiel.

Les points de vue des coaches et des clients ont été comparés et, quant aux interventions qui ont favorisées l'insight de type existentiel, ceux-ci concordent huit fois sur quatorze. Comme il a été mentionné auparavant, les différences de point de vue soulignent une expérience différente de la même situation par les coaches et par les clients. Les premiers se préoccupent de stratégies et d'efficacité du processus de coaching, alors que les seconds cherchent davantage à répondre à leurs besoins.

Les commentaires des coaches et des clients quant aux stratégies d'intervention qui ont pu susciter l'insight existentiel ont été regroupés à l'intérieur de stratégies. Cette information est présentée aux Tableau 4.13 pour les coaches et au Tableau 4.14 pour les clients.

Du côté des coaches, les stratégies émergentes dans les réponses aux questions 1, 1a) et 1b) de la partie C sur la séquence des événements du FKRE correspondent aux différentes stratégies d'intervention de la GAICD dans cette étude. La stratégie *Accumuler des exemples de situations pour illustrer le problème* se compare aux stratégies *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM) — dans la séance K4-CL4_S6 et *Donner son opinion* (IF-OPI) — dans la séance K4-CL4_S3. La stratégie *Interrompre le client* est observée dans la stratégie *Faire un retour sur les pratiques de nouvelles habiletés* (DC-SV) — dans la séance K6-CL6_S4 — et dans la stratégie

Donner son opinion (IF-OPI) — dans la séance K4-CL4_S4. La stratégie *Recadrer les propos*, évoquées par K6_CL4 et K8_S4, apparaît dans les stratégies *Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes* (EC-PCD), *Exprimer un jugement* (IF-JGM) et *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL). La stratégie *Accueillir sans jugement et avec empathie*, évoquée par le coach K4 dans la séance 1, se traduit par la stratégie *Donner de l'attention verbale* (SP-ATT).

Tableau 4.13
Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type existentiel selon les coaches

Stratégies d'intervention selon les coaches	Coachs et séances
Accumuler des exemples de situations pour illustrer le problème	K4_S3 K4_S6
Interrompre le client	K4_S4 K6_S4
Recadrer les propos	K8_S4 K4_S6
Accueillir sans jugement et avec empathie	K4_S1
Focaliser vers de nouvelles façons de faire	K6_S4 K1_S2
Identifier et clarifier la source des comportements	K5_S2
Provoquer	K5_S3
Questionner et reformuler les propos	K4_S4
Laisser exprimer	K7A_S6
Évaluer l'atteinte des objectifs de coaching	K7B_S5
Décrire l'écart de compétences	K8_S1
Résumer une contradiction	K8_S5

La stratégie *Focaliser vers de nouvelles façons de faire*, relevée dans les commentaires des coaches K1 à la séance 2 et K6 à la séance 4, correspond aux stratégies *Faire réaliser une activité expérimentielle pendant une séance de coaching* (DC-ACT) et *Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés* (EC-RSL). La stratégie *Identifier et clarifier la source des comportements*, mentionnée par le coach K5 à la séance 2, correspond aux stratégies *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM), *Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportements inefficaces* (EC-PRS), *Résumer les propos du client concernant ses idées* (ID-RSM) et *Résumer les faits* (FA-RSM). La stratégie, *Provoquer*, proposée par

le coach K5 à la séance 3, correspond à plusieurs stratégies observées dont *Donner son opinion* (IF-OPI), *Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportements inefficaces* (EC-PRS), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST) et *Demander de préciser des idées* (ID-PRS). La stratégie *Questionner et reformuler les propos*, décrite par le coach K4 à la séance 4, se rapporte à la stratégie *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM). La stratégie *Laisser exprimer*, évoquée par le coach K7A à la séance 6, correspond à la stratégie *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT). La stratégie *Évaluer l'atteinte des objectifs de coaching*, que le coach K7B mentionne à la séance 5, se réfère aux stratégies *Reformuler sa compréhension des idées émises* (ID-RFM), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST) et *Demander de préciser des idées* (ID-PRS). La stratégie *Décrire l'écart de compétences*, suggérée par le coach K8 à la séance 1, a trait aux stratégies *Donner son opinion* (IF-OPI), *Donner des explications ou une description* (IF-CTN) et *Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne d'entrer en relation avec une situation* (LT-MTF). La dernière stratégie soulignée par le coach K8 à la séance 5 se rapporte à deux stratégies observées dans l'analyse, c'est-à-dire *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL) et *Résumer une contradiction* (FA-RQST).

Les stratégies mentionnées par les coaches et les stratégies d'intervention de la GAICD ne correspondent pas toujours clairement. Les différences entre les interventions exprimées par les coaches et celles qui sont observées à l'aide de la GAICD s'expliquent du fait que les coaches ont peut-être considéré l'ensemble de la séance de coaching lors de l'entretien avec la chercheuse plutôt qu'uniquement les interventions relatives à l'événement significatif de la séance. D'autre part, nous sommes en présence d'écart entre les intentions du coach et les interventions réelles de celui-ci. Malgré les différences, il a été possible d'identifier les combinaisons de stratégies d'intervention depuis les échanges associées à l'insight de type existentiel, ce qui a permis de constater qu'elles correspondent aux commentaires des coaches.

Le point de vue des clients a été établi à partir des réponses fournies à la question 2 du FCRE : « Qu'est-ce que votre coach a fait et qui vous a semblé le plus utile au cours de l'événement? » Le Tableau 4.14, qui présente les catégories des stratégies qui ont suscité l'insight de type existentiel selon les clients, présente dix stratégies créées à partir des commentaires des clients. Trois clients, CL1_S2, CL5_S3 et CL8_S4, rapportent que leur coach a utilisé l'intervention *Questionner des faits et des idées*. L'analyse des interventions dans ces séances de coaching révèle que le coach K1_S2 a remis en question les faits et les idées du client CL1_S2 par l'intermédiaire d'une activité expérientielle pendant la séance de coaching (DC-ACT). Les stratégies *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST), *Demander de préciser des idées* (ID-PRS) sont observées pour les coachs K5_S3 et K8_S4. La stratégie *Écouter sans jugement*, mentionnée par les clients CL4_S1, CL5_S2, CL8_S4, a été observée dans les stratégies *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT), *Garder le silence* (SP-SLC); *Solliciter une verbalisation* (SP-SLL). La stratégie *Suggérer des outils* a été mentionnée par des clients dans trois séances de coaching, CL5_S2, CL5_S3, CL7A_S6. En effet, le coach K5_S2 a assigné un devoir au client CL5 à la fin de la séance, le coach K5_S3 a expliqué au client comment réaliser un exercice d'auto-observation en dehors du coaching, et le coach CL7A_S6 a présenté un document sur des stratégies de communication axées sur un outil psychométrique. La stratégie *Encourager* a été évoquée dans deux séances de coaching, CL4_S1 et CL4_S6. L'analyse de ces séances permet de constater que les stratégies *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT) et *Encourager les nouveaux comportements* (DC-GMT) ont été utilisées respectivement dans ces séances. La stratégie *Identifier des mots clés* a été mentionnée dans deux séances de coaching différentes dont CL4_S3 et CL8_S5. La stratégie d'intervention correspondante est *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL). Le client CL4 a évoqué dans deux séances de coaching différentes, S3 et S5, la stratégie *Sentir que le coach comprend*. Après l'analyse de ces séances, la stratégie du client correspond aux stratégies : *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM), *Donner de l'attention*

verbalement (SP-ATT), *Donner son opinion* (IF-OPI). La catégorie *Donner des conseils* n'est soulevée qu'une fois par le client CL4_S6 et la stratégie correspondante est *Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes* (EC-PCD). La stratégie *Élaborer un plan d'action à court et à moyen terme*, proposée par le client CL4_S3 fait référence, entre autres, à des mots clés. Or, la stratégie correspondante est *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL).

Tableau 4.14
Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type existentiel selon les clients

Stratégies d'intervention selon les clients	Clients et séances
Questionner (faits, idées)	CL1_S2 CL5_S3 CL8_S4
Écouter sans jugement	CL4_S1 CL5_S2 CL8_S4
Encourager	CL4_S1 CL4_S6
Identifier des mots-clés	CL4_S3 CL8_S5
Élaborer un plan d'action à court et à moyen terme	CL4_S3
Sentir que le coach comprend	CL4_S1 CL4_S4
Donner des conseils	CL4_S6
Suggérer des outils	CL5_S2 CL5_S3 CL7-A_S6
Donner son opinion	CL7-B_S5
Ralentir mon débit verbal	CL8_S4

L'avant-dernière catégorie se rapporte à *Donner son opinion* et bien que l'analyse de la séance CL7B_S5 n'ait pas donné lieu à la stratégie la plus évidente, *Donner son opinion* (IF-OPI), la stratégie, *Donner des explications ou une description* (IF-CTN), a toutefois été relevée, et il est possible que, pour le client, le contenu reçu ait été l'équivalent de l'opinion du coach.

Enfin, la dernière stratégie, *Ralentir le débit verbal*, mentionnée par le client CL8_S4, a trait aux stratégies, *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT), *Garder silence* (SP-SLC), *Couper la parole au client* (SP-CP).

Les propos des clients ont été mis en relation assez facilement avec les stratégies d'intervention dans la GAICD. Cet exercice a été plus difficile pour le point de vue des coachs.

En effet, les équivalences entre les interventions exprimées par les coachs et les stratégies d'intervention de la présente étude paraissent moins semblables à première vue; toutefois, c'est dans l'analyse qu'il est possible de constater que les coachs ont utilisé une combinaison de stratégies pour arriver à l'insight. Par ailleurs, l'analyse révèle que les coachs n'agissent pas toujours en concordance avec ce qu'ils expriment.

4.4.5 Les interventions des coachs et l'insight de type cognitif comportemental

L'analyse détaillée et dans l'ordre chronologique des stratégies d'intervention est présentée au Tableau U.3 à l'Appendice U pour les insights de type cognitif comportemental. On retrouve au Tableau U.3 la fréquence des interventions pour ce type d'insight et la distribution des stratégies d'intervention dans trois types d'insight dans l'ensemble de l'Appendice U.

Les stratégies qui se démarquent pour l'insight de type cognitif comportemental sont : la première *Reformuler un thème* (LT-RFM); la deuxième *Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne de rentrer en relation avec une situation* (LT-MTF) sous l'intervention *Construire des liens relativement à un thème* (TH); la troisième *Donner son opinion* (IF-OPI) sous l'intervention *Communiquer une information au client* (IF); la quatrième *Solliciter le point de vue du client sur les faits* (FA-PdV); la cinquième *Résumer les faits* (FA-RSM) sous l'intervention *Faire verbaliser sur le plan des faits* (FA); la sixième *Solliciter le point de vue du client sur ses idées* (ID-PdV); la septième *Résumer les propos du client concernant ses idées* (ID-RSM) sous l'intervention *Faire verbaliser sur le plan des idées* (ID); la huitième *Solliciter des intentions en posant une question* (IN-QST); et la neuvième *Demander de préciser des intentions* (IN-PRS) sous l'intervention *Faire verbaliser sur le plan des intentions* (IN). Les stratégies d'intervention, *Reformuler un*

thème (LT-RFM), Solliciter le point de vue du client sur les faits (FA-PdV), Résumer les faits (FA-RSM), Solliciter le point de vue du client sur les idées (ID-PdV), Demander de préciser des intentions (IN-PRS) se démarquent parce qu'elles apparaissent seulement pour l'insight de type cognitif comportemental, alors que les stratégies d'intervention Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne de rentrer en relation avec une situation (LT-MTF), Donner son opinion (IF-OPI), Résumer les propos du client concernant ses idées (ID-RSM), Solliciter des intentions en posant une question (IN-QST) se distinguent par leur fréquence plus élevée comparativement aux autres types d'insight.

L'intervention, *Construire des liens relativement à un thème (LT)*, relevant de la catégorie des interventions génériques apparaît avec prépondérance pour ce type d'insight, ce qui n'est pas le cas pour les insights de type expérientiel et existentiel. La stratégie, *Reformuler un thème (LT-RFM)*, est utilisée dans huit des 11 insights de type cognitif comportemental et sert à illustrer un comportement inefficace ou à construire une nouvelle histoire (K4-CL4_S7; K5-CL5_S5; K7B-CL7B_S3; K8-CL8_S1; K8-CL8_S2; K8-CL8_S3; K8-CL8_S4; K8-CL8_S5). Dans deux des séances, K5-CL5_S4_N1; K7B-CL7B_S1, il est observé que le coach confronte les faits présentés par le client pour mettre en lumière la croyance centrale de celui-ci qui engendre des comportements inefficaces. Finalement, dans une seule séance, K5-CL5_S4_N2, le coach intervient pour construire une nouvelle histoire.

Comme la reformulation d'un thème est une stratégie largement utilisée dans le cadre des insights de type cognitif comportemental, son usage sera explicité. (K4-CL4_S7; K5-CL5_S5; K7B-CL7B_S3; K8-CL8_S1; K8-CL8_S2; K8-CL8_S3; K8-CL8_S4; K8-CL8_S5).

Dans la séance K4-CL4_S7, le coach souligne, avant l'insight, le thème de la vigilance propre à un gestionnaire efficace par opposition à l'hypervigilance dont fait preuve le client selon l'opinion du coach. Dans la séance K5-CL5_S5, le coach utilise pendant

l'insight le thème du manque confiance en ses employés pour renforcer la nouvelle histoire selon laquelle déléguer pour réussir nécessite une confiance en ses employés. Le coach K7B utilise, avant l'insight, un schéma conceptuel dans la séance K7B-CL7B_S1 pour présenter le thème du développement d'une plus grande confiance en ses capacités de leader comme objectif de développement en coaching. Le thème du schéma, combiné à la stratégie de lecture du livre *Leadership Silencieux*, a favorisé l'insight chez le client CL7B. Dans la séance K8-CL8_S1, le coach K8 rappelle avant l'insight le thème de la collaboration comme style de gestion désiré par le client et utilise, pendant l'insight, la métaphore d'un voyage en voiture pour souligner que la collaboration signifie s'adapter à son poste, aux gens et aux situations. Dans la séance K8-CL8_S2, le coach K8 souligne, pendant l'insight, le thème du déséquilibre émotif et de son impact sur le manque d'harmonie intérieure. Dans la séance K8-CL8_S3, le thème du désir de la perfection, qui paralyse l'action, est utilisé par le coach, avant l'insight, dans la construction d'une nouvelle histoire rattachée à l'importance de poser des actions pour prouver sa collaboration. Le thème de la performance et du déséquilibre émotif est utilisé au service de la construction d'une nouvelle histoire rattachée à ne rien prouver pendant l'insight dans la séance K8-CL8_S4. Enfin, dans la séance K8-CL8_S5, le coach K8 met au jour, avant l'insight, une croyance du client en reformulant ses idées. Le thème de « l'Êtreté » est rappelé à l'aide d'une métaphore qui souligne le cœur (l'affectif) pendant l'insight.

Quant à l'émergence d'une croyance centrale avant l'insight, dans la séance K5-CL5_S4_N1, le coach K5 recadre positivement des faits présentés par le client concernant une croyance selon laquelle il n'en fait jamais assez et que la rétroaction est une mesure punitive. Dans la séance K7B-CL7B_S1, le coach confronte des faits présentés par le client relativement à sa conviction qu'il n'est pas un leader.

Finalement, dans la séance K5-CL5_S4_N2, le coach intervient pour construire une nouvelle histoire selon laquelle le fait de déléguer et de formuler des rétroactions contribue à la réussite de tous au travail.

Ainsi, il est observé que la reformulation d'un thème sert à éveiller une prise de conscience (K4-CL4_S7; K7B_CL7B_S3; K8-CL8_S1; K8-CL8_S2), à appuyer la construction d'une nouvelle histoire (K5-CL5_S5_N1; K8-CL8_S3; K8-CL8_S4) et à renforcer une croyance mise au jour et qui peut contribuer à des comportements efficaces (K8-CL8_S5).

Les points de vue des coachs et des clients quant aux interventions qui ont favorisé les insights de type cognitif comportemental concordent sept fois sur 11 insights. Les différences de point de vue soulignent des visées différentes selon les rôles de coach et de client, ce qui signifie que, loin de s'opposer, les idées exprimées par les coachs et par leurs clients sur les stratégies apparaissent plutôt complémentaires.

Les commentaires des coachs et des clients quant aux stratégies d'intervention qui ont pu susciter l'insight cognitif comportemental ont été classés dans des stratégies qui ont émergé de leurs commentaires. Cette information est présentée au Tableau 4.15 pour les coachs et au Tableau 4.16 pour les clients. Les commentaires des coachs quant aux interventions qu'ils ont utilisées seront analysés d'abord.

Chez les coachs, les notions de lien, d'écart, de thème et de contradiction ont été identifiées, entre autres, dans leurs commentaires aux questions 1, 1a) et 1b) de la partie C sur la séquence des événements du FKRE.

Tableau 4.15
Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type cognitif comportemental
selon les coachs

Stratégies d'intervention selon les coachs	Coachs et séances
Présenter un dessin pour souligner un écart ou un thème	K7B_S3 K8_S2
Exposer les comportements inefficaces	K5_S4 K8_S3
Poser des questions pour clarifier la situation actuelle et la situation désirée	K7B_S1 K8_S1
Laisser déballer	K4_S7
Reformuler des comportements ou des sentiments et présenter le lien entre ceux-ci et le stress	K4_S7
Utiliser l'humour	K4_S7
Souligner un thème	K5_S5
Poser des questions	K8-S4
Résumer une contradiction	K8_S5

La stratégie *Présenter un dessin* pour souligner un écart ou un thème présentée par les coachs pour les séances K7B-CL7B_S3 et K8-CL8_S2 correspond à la stratégie *Donner des explications ou des descriptions* (IF-CTN) en lien avec un schéma conceptuel pour l'une et à un dessin pour illustrer la dimension affective soulignée par la stratégie *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL) pour l'autre séance. La stratégie *Exposer des comportements inefficaces* se manifeste à travers les stratégies *Remettre en question les faits* (FA-RQST) et *Exposer des comportements efficaces ou inefficaces* (EC-CM), dans la séance K5-CL5_S4 et à travers les stratégies *Résumer les faits* (FA-RSM), *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM), *Reformuler un thème* (LT-RFM), *Exposer des comportements efficaces ou inefficaces* (EC-CM) dans la séance K8-CL8_S3. La stratégie *Poser des questions pour clarifier la situation actuelle et la situation désirée* correspond dans la séance K7B-CL7B_S1 aux stratégies *Solliciter des intentions en posant une question* (IN-QST), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST) et *Remettre en question les faits* (FA-RQST). Dans la séance K8-CL8_S1, plusieurs stratégies équivalent à cette catégorie dont: *Solliciter le point de vue du client sur les faits* (FA-PdV), *Solliciter le point de vue du client sur ses idées* (ID-PdV),

Demander de préciser des intentions (IN-PRS). La stratégie *Laisser déballer*, indiquée par le coach K4_S7, correspond à la stratégie *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT). La stratégie *Reformuler des comportements ou des sentiments et présenter le lien entre ceux-ci et le stress* se compare à la stratégie *Reformuler un thème* (LT-RFM), dans la séance K4-CL4_S7. La stratégie *Utiliser l'humour*, indiquée par le coach K4 à la séance 7, n'a pas été observée lors de l'analyse. Il est possible que le coach réfère à d'autres moments de la séance de coaching qui ne se rapportent pas au cadre d'insight. La stratégie *Souligner un thème*, mentionnée par le coach K5 dans la séance 5, correspond à la stratégie, *Reformuler un thème* (LT-RFM). La stratégie *Poser des questions* correspond aux stratégies *Solliciter des réactions affectives en posant une question* (A-QST), *Solliciter des faits en posant une question* (FA-QST), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST) dans la séance K8-CL8_S4. Finalement, la stratégie *Résumer une contradiction* se compare à deux stratégies dans la séance K8-CL8_S5, soit *Remettre en question les faits* (FA-RQST), *Reformuler sa compréhension des idées émises* (ID-RFM) et *Résumer les propos du client concernant ses idées* (FA-RSM).

Somme toute, la stratégie rattachée à souligner un thème a été indiquée par K7B_S3, K8_S2, K5_S5, la stratégie correspondant à exposer des comportements inefficaces a été mentionnée par K5_S5, K8_S3, la stratégie liée au fait de poser des questions a été évoquée par K.7B_S1, K8_S1, K8_S4, les stratégies en lien avec laisser déballer et utiliser l'humour ont été mentionnées par K4_S7 et finalement, la stratégie se rapportant à résumer une contradiction a été citée par K8_S5. Il y a concordance entre la plupart des stratégies mentionnées par les coaches et les stratégies d'intervention analysées. Les coaches ont recours à une terminologie différente pour identifier les stratégies, mais les concepts énoncés sont essentiellement les mêmes. La notion de thèmes, de construction de nouvelles histoires et de croyances centrales n'est pas omniprésente dans les propos des coaches comme c'est le cas dans l'analyse.

Quant aux clients, leurs points de vue a été tirés du FCRE à la question 2, « Qu'est-ce que votre coach a fait et qui vous a semblé le plus utile au cours de l'événement? ». Les interventions qu'ils décrivent par leurs commentaires se retrouvent dans le Tableau 4.16 sur les stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type cognitif comportemental selon les clients.

Les propos des clients ont donné lieu à neuf catégories d'intervention. La première stratégie *Écouter*, évoquée par CL4_S7 et CL8_S4, correspond à la stratégie, *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT).

Tableau 4.16
Stratégies d'intervention qui ont suscité l'insight de type cognitif comportemental selon les clients

Stratégies d'intervention selon les clients	Clients et séances
Écouter	CL4_S7 CL8_S4
Dessiner une idée clé	CL5_S4 CL8_S2
Reformuler des mots-clés pour établir un fil conducteur	CL8_S5 CL8_S3
Poser des questions	CL8_S4 CL8_S1
Rassurer	CL4_S7
Suggérer des moyens pour mieux travailler	CL4_S7
Explorer les faits plutôt que les émotions	CL7-B_S1
Faire ralentir le débit verbal	CL8_S4
Présenter des observations de mon comportement inefficace	CL7-B_S3

La deuxième catégorie *Dessiner une idée clé*, décrite par CL5_S4 et CL8_S2, correspond respectivement à un dessin de briques pour représenter des étapes franchies et un dessin d'un petit bonhomme avec une grosse tête et un petit cœur pour illustrer un déséquilibre. Dans les deux cas, les coaches ont fait le dessin au début de la séance de coaching en dehors du cadre de l'insight de type cognitif comportemental, mais qui indique, néanmoins, l'importance des métaphores par le dessin pour faire cheminer la réflexion et la mise en relation conceptuelle du client. La troisième stratégie comporte les commentaires du client CL8 pour les séances 3 et 5 et se rapporte à *Formuler des*

mots clés pour établir un fil conducteur. C'est le cas pour la séance 3 où le coach utilise la stratégie (SP-MCL) pour souligner un comportement inefficace, et à la séance 5 où le coach K8 utilise les stratégies de la reformulation d'idées (ID-RFM) et le résumé d'idées clés (ID-RSM). La quatrième stratégie, *Poser des questions*, évoquée par le client K8 aux séances 3 et 4, correspond à plusieurs stratégies observées dans ces séances dont *Demander de préciser des faits* (FA-PRS), *Solliciter des réactions affectives en posant une question* (A-QST), *Solliciter des faits en posant une question* (FA-QST), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST). La cinquième stratégie *Rassurer*, proposée par K4_S7, se reflète dans la stratégie, *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT), observée dans la séance. La sixième stratégie, *Suggérer des moyens pour mieux travailler*, évoquée par le même coach K4 dans la même séance, se rapporte à la stratégie *Donner son opinion* (IF-OPI). En septième lieu, la catégorie *Explorer des faits plutôt que les émotions*, mentionnée par le client CL7B à la séance 1, correspond aux stratégies observées, *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM) et *Demander de préciser les faits* (FA-PRS). Le client CL8 propose la stratégie *Faire ralentir le débit verbal*, à la séance 4, ce qui n'apparaît pas dans le cadre de l'insight ni dans le verbatim de la séance. On peut supposer que le coach K8 a utilisé un geste sans appui verbal pour demander au client de ralentir, ce qui est conforme au thème de ralentir et de ne rien prouver mis de l'avant par le coach pendant l'insight à cette séance. La dernière stratégie qui a trait à *Présenter des observations du comportement inefficace*, indiquée par le client K7B à la séance 3, se compare à la stratégie, *Donner son opinion* (IF-OPI), observée dans cette séance.

Comme les coaches, les clients réfèrent parfois à des actions posées par les coaches à l'extérieur du cadre de l'insight. C'est le cas pour la stratégie *Dessiner une idée*, indiquée par le client CL5 à la séance 4 et par le client CL8 à la séance 2 et pour la stratégie *Faire ralentir le débit verbal* décrite par le client CL8 à la séance 4. Quoiqu'il en soit, ces interventions ont influé sur l'émergence de l'insight d'après ces clients, ce

qui selon l'analyse concorde avec la notion de thème relevée dans les stratégies des coachs.

Ainsi, l'analyse des stratégies d'intervention permet de préciser les interventions décrites par les coachs et les clients et d'étudier les effets combinés de différentes stratégies d'intervention observées à travers des séances de coaching relativement à l'insight de type cognitif comportemental. Les principales stratégies d'intervention des coachs avant les insights de type cognitif comportemental consistent à reformuler des thèmes à l'aide de mots clés, de métaphores ou de schémas et à appuyer ces reformulations en précisant ou en résumant certaines idées ou paroles, en sollicitant des points de vue, en questionnant les faits exposés par les clients ou encore en sollicitant des réactions affectives ou des idées de leur client. Le partage des opinions du coach, relativement à la construction d'une nouvelle histoire ou pour souligner un thème rattaché à l'inefficacité d'un comportement a été également observé avant l'insight.

Pendant les insights de type cognitif comportemental, les stratégies consistent à solliciter les intentions des clients, résumer les idées lors de l'approfondissement de leur prise de conscience, favoriser la construction d'une nouvelle histoire avec les nouvelles prises de conscience à l'aide de reformulation de thème, de métaphore, d'opinion du coach, de recours au ton léger, de commentaires favorables ou défavorables selon ce qui permet d'appuyer la nouvelle histoire, et finalement, de mots-clés utilisés par le client ou par le coach puis répétés par le coach pour solliciter les pensées et les intentions des clients.

La prochaine section présentera une synthèse des informations quant aux interventions qui favorisent les trois types d'insight dans la présente étude.

4.5 La synthèse des interventions des coachs qui favorisent différents types d'insight

Comme dans l'étude mixte d'Elliott (1985) sur les événements utiles et inutiles en counseling de courte durée, la stratégie d'intervention qui consiste à poser des questions ouvertes et à démontrer une compréhension s'est avérée aussi utile dans la présente étude pour l'atteinte de l'objectif du client et a contribué à la mise en place d'une relation interpersonnelle favorable au progrès du client. À ces égards, les interventions découlant de: *Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée (SP)*, *Communiquer une information au client (IF)*, *Faire verbaliser sur le plan des idées (ID)*, *Faire verbaliser sur le plan des faits (FA)*, *Faire verbaliser sur le plan affectif (A)*, *Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements (EC)*, *Faire verbaliser sur le plan des intentions (IN)*, *Développer des compétences (DC)* sont communes aux trois types d'insight et portent sur la sollicitation d'information du client, la communication d'informations relatives à des objectifs ou sujet de coaching et à l'encouragement. Le Tableau 4.17 résume les interventions communes à trois types d'insight ainsi que les interventions distinctes à chacun des types identifiés dans la présente étude. Ces informations fournissent une réponse aux quatre questions de la présente étude.

Ce chapitre a présenté les résultats découlant de sept dyades coach-client dans le contexte de coaching de dirigeants. Trois des quatre types d'insight ont été identifiés au sein des événements significatifs et 11 des 12 catégories d'intervention ont été observées dans le cadre de ces insights.

Tableau 4.17
Synthèse des interventions qui favorisent les différents types d'insight

Types d'insight	Stratégies d'intervention des coachs de dirigeants
Quelles stratégies d'intervention du coach favorisent l'insight chez un client et qui sont communes aux trois types d'insight?	
Insights de types expérientiel, existentiel et cognitif comportemental	<p>Idée maîtresse : Utiliser l'écart comme levier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposer des comportements efficaces ou inefficaces (EC-CM) - Encourager les nouveaux comportements (DC-GMT) - Traiter le sujet de coaching avec une certaine légèreté (IF-LGT) - Donner son opinion (IF-OPI) - Exprimer un jugement (IF-JGM) - Donner des explications ou une description (IF-CTN) - Donner de l'attention verbalement (SP-ATT) - Solliciter une verbalisation (SP-SLL) - Répéter des mots clés du client (SP-MCL) - Garder le silence (SP-SLC) - Couper la parole (SP-CP) - Terminer la phrase ou l'idée (SP-TMR) - Solliciter des faits en posant une question (FA-QST) - Reformuler sa compréhension des faits (FA-RFM) - Solliciter des réactions affectives en posant une question (A-QST) - Refléter des émotions (A-RFL) - Solliciter des idées en posant une question (ID-QST) - Reformuler sa compréhension des idées émises (ID-RFM) - Demander de préciser des idées (ID-PRS) - Résumer les propos du client concernant ses idées (ID-RSM) - Solliciter des intentions en posant une question (IN-QST)
Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight expérientiel?	
Insight de type expérientiel	<p align="center">Avant l'insight de type expérientiel</p> <p>Idée maîtresse : Clarifier avec précision l'écart exprimé par le client à partir d'une expérience précise et récente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solliciter une verbalisation (SP-SLL) - Solliciter des faits en posant une question (FA-QST) - Solliciter des idées en posant une question (ID-QST) - Reformuler sa compréhension des intentions du client (IN-RFM)

Types d'insight	Stratégies d'intervention des coachs de dirigeants
	<p style="text-align: center;">Avant ou pendant l'insight de type expérientiel</p> <p>Idée maîtresse : Créer ou utiliser un référentiel récent afin de faire émerger les émotions, les sensations physiques en lien avec l'écart</p> <p>-Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes (EC-PCD) à partir d'un problème précis, d'une activité expérientielle réalisée en cours de séance (DC-ACT) lors d'un suivi sur un exercice réalisé à l'extérieur du coaching (DC-SV) ou d'une discussion de résultats d'un test psychométrique (IF-MOD) sert d'appui à la construction d'une nouvelle histoire pour le client.</p> <p>-Le partage d'un contenu technique (IF-CTN), de son expérience personnelle (IF-PERS) ou de son opinion (IF-OPI) avant et après avoir proposé des manières de faire est constant dans ce type d'insight.</p>
<p>Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight existentiel?</p>	
<p>Insight de type existentiel</p>	<p style="text-align: center;"><u>Le premier regroupement stratégique se rapporte à l'éloignement du problème</u></p> <p style="text-align: center;">Avant l'insight de type existentiel</p> <p>Idée maîtresse : Comprendre, vivre et ressentir l'écart</p> <p>-Faire réaliser une activité expérientielle pendant une séance de coaching (DC-ACT)</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p>-Solliciter des faits en posant une question (FA-QST) -Reformuler sa compréhension des faits (FA-RFM) -Demander de préciser des idées (ID-PRS) -Reformuler sa compréhension des idées émises (ID-RFM) -Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportements inefficaces (EC-PRS) -Exposer des comportements efficaces ou inefficaces (EC-CM) -Répéter des mots-clés du client (SP-MCL)</p> <p style="text-align: center;">Pendant l'insight de type existentiel</p> <p>Idée maîtresse : Boucler et ficeler le traitement de l'écart</p> <p>-Évaluer les objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching (PC-VFIN)</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p>- Répéter des mots-clés du client (SP-MCL)</p>

Types d'insight	Stratégies d'intervention des coachs de dirigeants
	<p data-bbox="549 314 1347 406"><u>Le deuxième regroupement stratégique de coaching se rapporte au coach qui présente une nouvelle perspective de la situation qui pose un problème au client</u></p> <p data-bbox="772 442 1123 472">Avant l'insight de type existentiel</p> <p data-bbox="533 506 1171 536">Idée maîtresse : Introduire une nouvelle façon de voir l'écart</p> <ul data-bbox="533 570 1155 689" style="list-style-type: none"> - Donner son opinion (IF-OPI) - Répéter des mots-clés du client (SP-MCL) - Solliciter des idées en posant une question (ID-QST) - Reformuler sa compréhension des idées émises (ID-RFM) <p data-bbox="762 719 1139 749">Pendant l'insight de type existentiel</p> <p data-bbox="533 783 1155 812">Idée maîtresse : Renforcer la nouvelle façon de voir l'écart</p> <ul data-bbox="533 846 1107 876" style="list-style-type: none"> - Reformulation sa compréhension des faits (FA-RFM) <p data-bbox="549 910 1347 1002"><u>Le troisième regroupement stratégique de coaching se rapporte à l'approfondissement d'un comportement ou de valeurs personnelles dans une ou plusieurs situations</u></p> <p data-bbox="772 1029 1123 1059">Avant l'insight de type existentiel</p> <p data-bbox="533 1093 979 1123">Idée maîtresse : Préciser le sens de l'écart</p> <ul data-bbox="533 1157 1362 1370" style="list-style-type: none"> - Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace (EC-PRS) - Reformulation sa compréhension des faits (FA-RFM) - ID-RSM) - Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés (EC-RSL) - Solliciter des faits en posant une question (FA-QST) <p data-bbox="762 1400 1139 1430">Pendant l'insight de type existentiel</p> <p data-bbox="533 1464 979 1493">Idée maîtresse : Vérifier le sens de l'écart</p> <ul data-bbox="533 1527 1362 1774" style="list-style-type: none"> - Solliciter l'observation de soi (DC-OBS) - Exposer des comportements efficaces ou inefficaces (EC-CM) - Faire pratiquer de nouvelles habiletés en dehors des séances de coaching (DC-PRQ) - Répéter des mots-clés du client (SP-MCL) - Évaluer le déroulement de l'engagement de coaching (PC-VMI) - Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace (EC-PRS) <p data-bbox="533 1804 1362 1855">Les stratégies permettant d'approfondir la conscience des comportements inefficaces du client à l'aide de mots clés, la quête de précisions quant aux</p>

Types d'insight	Stratégies d'intervention des coachs de dirigeants
	déclencheurs de comportements inefficaces, la sollicitation de faits et d'idées du client ainsi que le fait de proposer de penser à d'autres résultats positifs à l'égard d'une nouvelle manière de faire, favorisent l'insight de type existentiel
Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight cognitif comportemental?	
Insight de type cognitif comportemental	<p>Avant ou pendant l'insight de type cognitif comportemental</p> <p>Idee maîtresse : Préciser le thème de l'écart</p> <p>-Reformuler un thème (LT-RFM) -Remettre en question les faits (FA-RQST)</p> <p>Reformuler un thème (LT-RFM) sert à illustrer un comportement inefficace ou à construire une nouvelle histoire qui soutient de nouveaux comportements efficaces.</p> <p>Confronter les faits présentés (FA-RQST) par le client pour mettre en lumière la croyance centrale de celui-ci qui engendre des comportements inefficaces.</p>
Quelles sont les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors d'un événement significatif comportant un insight psychodynamique?	
Insight de type psychodynamique	Ce type d'insight n'a pas été observé dans le coaching de dirigeants dans la présente étude.

L'analyse de ces données a permis de répondre à la question principale de recherche ainsi qu'à trois de ses quatre sous-questions. Le prochain chapitre portera sur une discussion de ses résultats en référence au cadre théorique de cette thèse.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre présentera les interprétations des analyses relativement aux relations entre les stratégies d'intervention des coachs et de trois des quatre types d'insight observés dans le coaching de dirigeants dans la présente étude. Rappelons que les 28 événements significatifs rapportés au cours de cette étude ont permis d'observer la présence de trois des quatre types d'insight, soit : 13 insights de types expérientiel, 14 de type existentiel et 11 de type cognitif comportemental. À noter que 20 des stratégies utilisées par les coachs et communes aux trois types d'insight appartiennent à la catégorie des interventions spécifiques au coaching de dirigeants et à la catégorie des interventions génériques. Toutefois, ces stratégies ont été groupées de façon stratégique selon les insights observés. Les insights de type expérientiel et cognitif comportemental ont chacun donné lieu à un regroupement, alors que l'insight de type existentiel a donné lieu à trois regroupements.

La discussion commencera d'abord par les quatre étapes de déroulement du coaching observé dans la présente étude, suivi des caractéristiques du coaching de dirigeants et ensuite des approches de coaching utilisées par les coachs dans l'étude. Le construit de l'insight sera ensuite traité à partir des événements significatifs comme moyens pour l'étudier, suivi par les effets et les impacts de l'insight et de la progression des types d'insight dans l'apprentissage en coaching de dirigeants. Comme la présente recherche porte sur l'étude des relations entre les stratégies d'intervention des coachs et les types

d'insight, une discussion sur les stratégies communes et particulières aux différents types d'insight suivra. Finalement, les deux dernières sections traiteront de la contribution apportée par la présente étude à la communauté scientifique et professionnelle, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures.

5.1 Le déroulement du coaching de dirigeants

L'observation des processus de coaching suivis dans chacune des sept dyades a permis de diviser ceux-ci en quatre grandes étapes, c'est-à-dire 1. besoins du client, 2. coaching, 3. convergence et 4. suivi à l'égard des besoins. Luebbe (2005) et Trudeau (2004), pour leur part, ont divisé le processus de coaching en sept étapes, soit : 1. développer un rapport avec autrui, 2. évaluer les forces et les besoins de développement du cadre, 3. établir des objectifs mesurables, 4. offrir des rétroactions, 5. développer des stratégies pour améliorer la conscience de soi, 6. choisir et appliquer des méthodes d'apprentissages variées et 7. évaluer l'atteinte des objectifs de coaching.

Toutefois, en dépit de la différence entre le nombre des étapes déterminées par Luebbe (2005) et Trudeau (2004) et celles qui ont été cernées dans la présente étude, les processus adoptés dans ces études suivent une progression comparable, puisque les étapes 1, 2 et 3 de Luebbe (2005) et Trudeau (2004) correspondent à l'étape 1 — Besoins du clients — de la présente étude, les étapes 4 et 5 de Luebbe (2005) et Trudeau (2004) correspondent à l'étape 2 — Coaching — de la présente étude et, enfin, l'étape 7 de Luebbe (2005) et Trudeau (2004) correspond à l'étape 3 — Convergence — de la présente étude. La quatrième étape du processus de coaching dans la présente étude — Suivi à l'égard des besoins — correspond à l'étape 7 décrites par Luebbe (2005) et Trudeau (2004), parce qu'elle s'inscrit dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs de coaching. Les sous-sections qui suivent détailleront les observations des étapes.

5.1.1 L'étape 1 : la clarification des besoins du client

Il semble aussi que dans toutes les études recensées, la clarification des besoins du client et l'établissement des objectifs constituent une première phase clé du processus de coaching de dirigeants, peu importe le nombre ou la raison d'être des étapes déterminées dans chacune de ces études, que soit le nombre d'étapes du coaching de dirigeants ou la dénomination des étapes. La littérature fait état de plusieurs outils qui ont aidé à préciser ou à confirmer des objectifs de développement en recueillant des rétroactions auprès des employés, des collègues, des patrons ou des clients internes ayant des rapports avec le cadre qui participe au coaching.

Ainsi, Kampa-Kokesch et Anderson (2001), Dingman (2003) et Trudeau (2004) ont, à plusieurs reprises, mentionné l'outil de rétroactions tous azimuts. Les coachs qui ont participé à la présente étude n'ont pas eu recours à un tel outil pour la cueillette d'informations; ils ont plutôt employé leur propre démarche d'entretien semi-dirigé. Certains coachs ont également utilisé l'outil de la roue de vie, à la grille d'observation AQAL tirée de la théorie et de l'approche intégrale (Wilber, 2000) ou l'instrument psychométrique sur les styles sociaux de l'approche par compétences du modèle TRIMA (Arsenault et al., 2012) pour aider leur client à clarifier ses besoins et ses objectifs de développement.

Les besoins présentés par les clients dans la présente étude correspondent aux compétences en leadership les plus souvent citées dans la littérature sur le coaching de dirigeants (Kouzes et Posner, 2001; Maccoby, 2001; Goleman et al. 2002; Heames et Hughes, 2004; Menkes, 2005; Bolt et al., 2005; Marquardt, 2005; Reeves, 2006). Le Tableau 5.1 présente la correspondance entre les compétences et les besoins des clients dans la présente étude et indique les compétences les plus souvent évoquées dans la littérature, en matière de leadership.

Tableau 5.1
Comparaison des besoins des cadres dans la présente étude et les compétences en leadership les plus souvent citées dans la littérature

Besoins exprimés par les clients dans la présente étude	Compétences en leadership dans la littérature
Les défis rattachés à la gestion des employés	<ul style="list-style-type: none"> -La gestion du changement organisationnel (Bolt, 2005) -L'établissement de partenariats (Maccoby, 2001; Armstrong, 2007) -La capacité à mobiliser au bon moment les ressources appropriées pour l'accomplissement de tâches à travailler avec les gens (Menkes, 2005; Armstrong et al., 2007)
L'efficacité dans l'accomplissement du travail	<ul style="list-style-type: none"> -L'exécution de stratégies (Bolt, 2005) -La prévoyance, (Maccoby, 2001; Armstrong, 2007) - La pensée systémique, (Maccoby, 2001; Armstrong, 2007) -La vision, (Maccoby, 2001; Armstrong, 2007) -La capacité à motiver (Maccoby, 2001; Armstrong, 2007)
L'affirmation de son leadership : s'approprier son style et l'affirmer efficacement	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du rendement humain (Bolt, 2005) -La conscience de soi (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) -La conscience sociale (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) -La gestion des relations (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002)
Composer avec les émotions : les siennes et celles des autres	<ul style="list-style-type: none"> -La conscience de soi (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) -La gestion de soi (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) -La conscience sociale (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) -La gestion des relations (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) - La maîtrise personnelle (Ingram, 2004)
L'équilibre et les frontières entre le travail et la vie personnelle.	<ul style="list-style-type: none"> -La conscience de soi (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002) -La conscience sociale et (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002)

Les besoins mentionnés par les sept cadres dans la présente étude correspondent aux types de besoins généralement abordés dans la pratique du coaching de dirigeants.

Pour Bougae (2005), le coaching de dirigeants constitue une stratégie qui permet la croissance et la consolidation du leadership grâce à la réalisation d'apprentissages, au développement d'habiletés et à l'acquisition de connaissances. Plusieurs facteurs permettent ou non de reconnaître l'efficacité du coaching de dirigeants, mais l'atteinte des résultats établis au préalable par le client et clarifiés par son coach revêt sans doute une grande importance. La présente étude permet de constater, tout comme l'ont fait Elliott et al. (1994) dans leur étude mixte sur l'utilité d'événements significatifs, que le besoin du client et son niveau d'inconfort à cet égard contribuent à l'émergence de l'insight. La prise de conscience d'un écart entre son expérience personnelle et sa perception d'une situation permet de motiver l'apprentissage. Dans le cadre de l'apprentissage, l'insight est un facteur de motivation à mieux comprendre et à devenir plus conscient de soi, des autres et de son environnement (Jarvis, 2004).

Ces besoins, sans être exhaustifs, peuvent également guider les organisations quant aux moyens à mettre en place pour appuyer les compétences en leadership.

5.1.2 L'étape 2 : le coaching proprement dit

Pour sa part, l'étape du coaching proprement dit peut donner lieu à une multitude d'approches et d'interventions selon la posture épistémologique adoptée par le coach. Dans la présente étude, sept catégories de caractéristiques générales des approches de coaching des coaches ont été relevées : 1. utilisation d'outils adaptés pour répondre aux besoins du client, 2. réception de l'autre par l'écoute attentive, 3. sollicitation du client, 4. utilisation d'une approche plus ou moins directive dans le processus de coaching, 5. habilitation (empowerment) du client, 6. liens avec l'objectif ou le sujet et 7. l'approfondissement de la conscience. Il est intéressant de noter que parmi les catégories mentionnées par les coaches, on retrouve non seulement des descriptions de leurs approches en coaching (voir les numéros 1, 4, 5, 7), mais également une description de leurs intentions ou de leurs stratégies de coaching (voir les numéros 2, 3, 6). Le vocabulaire permettant de distinguer les approches des intentions et des

méthodes gagnerait à être précisé dans cette pratique. À cet égard, Legendre (2005) propose des distinctions entre ces concepts à l'aide d'un réseau notionnel qui pourrait servir à amorcer une réflexion dans le coaching de dirigeants. Quatre des six coachs qui ont pris part à la présente étude précisent que l'approfondissement de la conscience de soi caractérise, de façon générale, leur approche en coaching. Celle-ci représente également une constante dans la littérature qui décrit le coaching de dirigeants (Kilburg, 1996; Freas, 2000; Bacon, 2003; Wales, 2003; Seamons, 2004; Bougae, 2005; Executive Coaching Forum, 2008; Stern, 2004).

5.1.3 L'étape 3 : la convergence

La troisième étape du coaching, celle de la convergence, permet de dresser le bilan du processus de coaching par rapport à l'atténuation des besoins indiqués au départ par le client. La convergence est une phase présente chez plusieurs auteurs dans la pratique du coaching de dirigeants (Koonce, 1994; Saporito, 1996; Keil, Rimmer, Willaim et Doyle, 1996; O'Neil, 2000; Braksick, 2000; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Dingman, 2004).

5.1.4 L'étape 4 : le suivi

L'étape 4, dans la présente étude, a permis à la chercheuse d'effectuer un suivi auprès des clients quant à l'évaluation de leurs besoins en post-coaching. La comparaison des données tirées des QPS remplis par les clients avant et après leur processus de coaching indique une diminution de l'acuité des besoins qui les avaient amenés à entreprendre cette démarche de coaching. Cette étape relative au suivi est également observée dans Luebbe (2005) et Trudeau (2004).

5.2 Les caractéristiques du coaching de dirigeants

La présente étude a également permis d'observer ce que Joo (2005) décrit comme des caractéristiques du coaching de dirigeants. Il relève tout d'abord le caractère volontaire

de la participation des cadres au processus de coaching, ainsi que l'aspect novateur de celui-ci, comme pratique adoptée par les organisations à l'intention de leurs employés gestionnaires ou de ceux qui sont pressentis comme gestionnaires éventuels. De fait, quatre des clients qui ont participé à la présente étude ont pu le faire grâce à une pratique récente de leur employeur qui offrait à ses cadres des services de coaching de dirigeants comme moyen de développement professionnel.

Le coaching de dirigeants est également caractérisé par la brève durée de son contrat de service. Ainsi, dans la présente étude, les coachings ont requis de trois à sept séances, d'une durée moyenne de 67 minutes, et se sont étalés sur des périodes variant de quatre à six mois. La variation observée entre les dyades quant au nombre et à la durée des rencontres s'expliquerait par les types de besoins énoncés et les objectifs poursuivis. Selon Goode (2007), la durée varie en fonction des objectifs à réaliser. Hart et Kirkland (2001) précisent toutefois que les interventions en coaching de dirigeants durent en moyenne de 6 à 18 mois, mais sans préciser la fréquence des rencontres. Dans la présente recherche, cependant, les rencontres étaient séparées par des intervalles de deux à cinq semaines. Les clients dont les besoins se rapportaient à des situations nouvelles ou à des tensions au travail avaient tendance à rencontrer leur coach plus fréquemment que les autres. Cela a été le cas du client CL8 qui venait d'intégrer un nouveau poste de direction, du client CL7A qui avait le mandat de superviser un changement important dans les procédures opérationnelles d'un service, et du client CL4 qui s'était joint un an auparavant à son organisation et qui n'était pas encore parvenu à s'adapter à la culture organisationnelle. Ceux-ci rencontraient leur coach toutes les deux à trois semaines, alors que les clients CL1, CL5 et CL7B les rencontraient toutes les 4 à 5 semaines.

Finalement, la grande expérience dont disposent les coachs et le haut niveau d'instruction qu'ils ont atteint constituent également des caractéristiques importantes du coaching de dirigeants. Dans la présente étude, les coachs sont âgés de 45 à 64 ans

et détiennent tous un diplôme de maîtrise. Trois d'entre eux ont également fait des études doctorales, le premier en psychologie, le second en éducation et le troisième en science des cultures et des religions. Tous possèdent une certification en coaching et ont travaillé à un moment donné de leur carrière dans un des systèmes des ressources humaines, c'est-à-dire la direction ou le développement des ressources humaines, ou encore le développement et la communication organisationnelle dans les secteurs privé et public. Leur profil correspond aux critères personnels du coach de dirigeants décrits par Levinson (1996). Les clients de ces coachs ont tous exprimé une grande satisfaction face aux services reçus.

Il semble que ces caractéristiques soient des facteurs qui concourent à l'atteinte des objectifs d'apprentissage et de développement du client dans le coaching proprement dit (Brookfield, 1995; Whitworth, Kimsey-House et Sandahl, 1998; Gallwey, 2001; Grant, 2001; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Gendron et Faucher, 2002; Whitmore, 2002; Joo, 2005; Bougae, 2005; Long, 2003; Griffiths, 2005).

La prochaine section présentera l'étude de l'insight et la façon dont l'insight et les différents types d'insight identifiés, expérientiel, existentiel et cognitif comportemental, ont joué un rôle dans l'apprentissage des clients dans cette étude.

5.3 L'étude de l'insight

En plus des besoins exprimés dans le QPS au début du déroulement du coaching, les clients ont également présenté, au début de chaque séance de coaching, un besoin ou un sujet précis qu'ils souhaitaient aborder. Selon Elliott et al. (1994), la situation que le client cherche à résoudre et son niveau d'inconfort face à celle-ci semblent favoriser l'émergence de l'insight. Dans la présente étude, les insights ont été identifiés au moyen d'événements significatifs. Les raisons de ces choix sont décrites dans la prochaine section.

5.3.1 Les événements significatifs comme moyen d'étude de l'insight

Dans la présente étude, les clients ont rapportés trente-six événements significatifs, dont 28 ont révélé la présence d'un total de trente-huit insights. Bien que des insights puissent survenir à d'autres moments pendant et après les séances de coaching, seuls les insights survenus lors des événements significatifs déterminés par les clients ont été étudiés. Les événements significatifs sont un moyen efficace pour étudier l'insight en profondeur à partir des points de vue des coachs et des clients. À l'aide du questionnaire AUC, les clients ont eu à répondre à trois questions ouvertes, à deux questions fermées et à une question avec une échelle Likert à neuf choix de réponse sur une échelle polarisée entre « fait obstacle » et « contributeur ». Cette information permettait de connaître l'événement significatif du client. Tous les clients dans la présente étude ont déterminé que leur événement significatif était de modérément à extrêmement utile dans les séances de coaching. Ce point de vue a également été partagé par les coachs dans les entretiens ERSB (Elliott, 1986, 1989). Le recours aux événements significatifs s'est avéré un moyen pertinent et efficace pour identifier et étudier l'insight dans la pratique du coaching de dirigeants. La pertinence des événements significatifs comme moyen d'étude de l'insight est également appuyée par Hill et Knox (2008). Ces auteurs rapportent que les clients en psychothérapie considèrent l'insight comme un des événements les plus efficaces. D'autres travaux ont également étudié l'insight au moyen d'événements significatifs, par exemple Llewelyn, Elliott, Shapiro, Hardy et Firth-Cozen (1988).

5.3.2 Les effets et les impacts de l'insight

Tous les types d'insight notés dans la présente étude ont été identifiés par des indicateurs inspirés du modèle d'insight de Pascual-Leone et Greenberg (2007). À la base, l'insight, quel qu'en soit le type, est repérable lorsque le client exprime une nouvelle prise de conscience perceptuelle ou conceptuelle. Le client peut montrer par un sourire, un léger rire, une respiration plus lente ou une expression faciale détendue,

un état plus ou moins prolongé de relâchement qui peut donner lieu à un état de bien-être ou de douleur.

L'analyse des réparties de dialogue relatives aux événements significatifs, combinée aux observations des coachs à l'égard des effets de ces insights chez leur client pendant les séances de coaching, a permis de constater la présence des vingt-huit insights susmentionnés. Les effets perçus, pendant l'insight du client, et rapportés par les coachs et les clients, décrivent un processus d'éveil des différentes dimensions — affective, cognitive et somatique — du client, qui donnent lieu à trois groupements de prises de conscience : la réalisation de quelque chose de nouveau à propos de soi-même (ses sentiments, ses expériences, soulagement, etc), la réalisation de quelque chose de nouveau à propos des autres et la réalisation de quelque chose de nouveau à propos du problème à travailler (du progrès face au problème à surmonter ou les mesures à prendre.

De plus, les points de vue des coachs et des clients à l'égard des types d'impact liés aux insights vécus au cours des séances de coaching (voir l'Appendic D.9) révèlent que l'item *Définition des problèmes auxquels le client doit travailler* arrive en deuxième position pour les coachs (choisi à huit reprises), alors que pour les clients, c'est plutôt l'item *Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes* (choisi six fois) qui occupe ce rang. L'item *Définition des problèmes auxquels le client doit travailler* se classe en troisième position pour les clients (choisi à quatre reprises), alors que chez les coachs, l'item *Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre*, choisi à cinq reprises, occupe ce rang. L'item *Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences* arrive en quatrième position autant chez les coachs, qui l'ont choisi à deux reprises, que chez les clients, qui l'ont choisi à quatre reprises. Finalement, l'item *Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre*, choisi à trois reprises, arrive en cinquième position chez les clients, alors que l'item *Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes* occupe

ce rang chez les coachs qui l'ont choisi à deux reprises. Les items *A senti que le coach comprend* et *S'est senti plus engagé dans le coaching ou enclin à travailler davantage* qui apparaissent dans le classement des coachs, ne faisaient pas partie des choix de réponses des clients, ce qui indique possiblement que les coachs s'attribuent la responsabilité d'un impact positif ou sinon une préoccupation à l'égard de la reconnaissance de leur compétence à titre de coach.

Cette constance dans les informations recueillies auprès des coachs et des clients relativement à la présence et aux impacts de l'insight montre que celui-ci est présent dans le coaching de dirigeants d'autant plus que les effets que les coachs et leur client ont attribués aux insights correspondent aux diverses définitions et descriptions offertes par d'autres chercheurs : nouvelle compréhension (Gick et Lockhart, 1996), construction très personnelle de sens qui reflète un énoncé de vérité qui change la façon de percevoir le monde (Elliott et al., 1994; Dunsenberry, 2005), déplacement d'un état d'impasse vers un état de solution (Schooler et al., 1996), relâchement d'une tension (Weisberg, 1996), état de compréhension progressive ou soudaine (Smith, 1996; Anderson et Anderson, 2005), et prise de conscience relative à la perception et la compréhension du problème (Mayer, 1996).

Selon Hill et al. (2007), les insights générateurs de changements font l'objet d'un consensus entre le client, son accompagnateur et d'autres personnes quant à leur présence. Dans la présente étude, la présence de l'insight a été soulignée par la convergence des points de vue des coachs et des clients à l'égard de l'utilité des événements significatifs comportant un insight, par une description similaire entre les coachs et les clients des effets et de l'impact de l'insight et, enfin, par l'analyse de la chercheure à l'aide de la Grille des types d'insight (GTI).

Ainsi, l'insight joue un rôle important dans le coaching de dirigeants. Comme Jarvis (2004) l'a indiqué, il constitue un facteur de motivation dans le cadre de l'apprentissage parce qu'il suscite le désir de mieux comprendre et de devenir plus conscient de soi,

des autres et de son environnement, notamment face à un besoin (Elliott et al., 1994). Ceci expliquerait que les clients poursuivent leur démarche de coaching en dépit d'une disponibilité très restreinte, de leurs craintes en matière de confidentialité et du coût élevé des séances de coaching.

Comme la présence de l'insight est importante dans l'apprentissage des cadres dans le coaching de dirigeants, la prochaine section présentera la progression des types d'insight et sa relation à l'apprentissage transformationnel.

5.3.3. La progression des types d'insight et l'apprentissage transformationnel

La présence des trois types d'insight suggère des insights de nature variée et des types de connaissance de soi et d'apprentissage différents (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). Or, dans la présente étude, des insights relatifs à la conscience de soi (insight expérientiel), à la méta-conscience expérientielle (insight existentiel) et à la méta-conscience rationnelle (insight cognitif comportemental) ont été observés.

Ces insights nous informent sur la façon dont les cadres ont perçu leurs expériences en coaching. Par exemple, les clients CL5 et CL8 ont tous les deux perçu leurs expériences à partir d'un traitement cognitif, d'une réflexion rationnelle et conceptuelle et d'expériences variées en contenu et en temps. Les clients CL1, CL4 et CL6 quant à eux ont vécu des insights de type expérientiel et existentiel ce qui signifie un traitement affectif et rationnel à partir d'un contenu concret ou avec un certain niveau d'abstraction. Le client CL7A, pour sa part, a vécu six insights de type expérientiel et un seul insight de type existentiel. Pour celui-ci, le contenu des expériences vécues lors des insights était concret et rattaché à une expérience immédiate, et le traitement accordé à ses expériences était davantage perceptuel que conceptuel. Le client CL7B a vécu, pour sa part, une combinaison d'insights de type expérientiel, existentiel et cognitif comportemental, ce qui démontre des traitements perceptuels et conceptuels de ses expériences. En somme, l'expérience est la variable commune aux différents types d'insight dans cette étude, ce qui apparaît comme une condition importante pour

l'apprentissage des cadres en coaching de dirigeants. Pascual-Leone et Greenberg (2007) estiment que l'expérience est le facteur commun aux types d'insight pour engendrer le changement.

Les insights engendrent un processus de transformation de son expérience en permettant de voir de nouvelles façons possibles pour l'organisation efficace de soi (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). À cet égard, Anderson et Anderson (2005) sont d'avis qu'une chaîne d'insights survient grâce aux actions posées par les clients. La présence d'insights dans plusieurs séances consécutives et pour plusieurs clients s'expliquerait par le fait que la majorité des coachs ont invité leur client à réaliser des exercices en dehors des séances. Seul le coach K1 n'a pas assigné d'exercice et une seule séance a présenté des insights.

D'autre part, la chaîne d'insights à laquelle les auteurs Anderson et Anderson (2005) font référence soulève la question de la progression de la nature des insights et des apprentissages. Dans la présente étude, les insights des clients CL1, CL4, CL5, CL6 et CL7A ont suivi une progression dans leur niveau d'abstraction à travers des séances de coaching et ont parfois permis d'observer une considération plus large des expériences. On ne peut tirer de conclusion claire quant à la corrélation entre la progression dans la nature des insights et la réalisation d'apprentissages profonds, mais l'apprentissage profond, c'est-à-dire dans lequel l'apprenant cherche à comprendre le sens de celui-ci plutôt que de le traiter de façon superficielle en mémorisant des informations ou en appliquant aveuglément des procédures qui ne sont pas nécessairement bien comprises, comporte des processus cognitifs et émotionnels. L'insight permet de donner un sens profond aux expériences des apprenants adultes (Gick et Lockhart, 1996; Jarvis, 2004).

Certains apprentissages réalisés par les cadres dans la présente étude sont de nature transformative parce qu'ils incluent l'évaluation réflexive de leurs *a priori* et la transformation du sens accordé à leurs expériences (Mezirow, 1991, St-Arnaud, 2003, Donaldson, 2009). C'est notamment le cas pour les apprentissages qui comportent des

insights de type existentiel et cognitif comportemental. La pratique du coaching de dirigeants viserait le développement et l'apprentissage profond fondé sur l'exploration des valeurs, ainsi que sur la réflexion à l'égard de la place des comportements, de leur sens et de leur optimisation. La présente étude révèle que, pour certains clients qui ont vécu des insights de type expérientiel, cette exploration de sens ne correspond pas tout à fait au changement de perspective de sens que mentionne Mezirow (1991) dans sa définition de l'apprentissage transformationnel, mais plutôt à un changement des schèmes de sens. Ces derniers conduisent au changement de perspective de sens et ainsi à un apprentissage transformationnel. La nature de l'insight informe sur le cheminement de l'adulte dans son processus d'apprentissage transformationnel.

Pour certains chercheurs, le traitement affectif de l'expérience d'une personne est ce qui permet des changements plus profonds chez celle-ci (Connolly Gibbons et al., 2007). Ce point de vue est partagé par Ludwig (1966) qui ajoute que, au plan de la profondeur du changement, la force d'un insight réside dans la combinaison d'un traitement émotionnel et intellectuel de son expérience. Selon lui, c'est l'expérience émotionnelle de l'insight qui donne lieu à la modification de la conscience (Ludwig, 1966). Ceci pourrait expliquer que, dans la séance 1 des clients CL4 et CL8, une progression inversée a été observée dans la nature des deux insights réalisés. Le client CL4 vit d'abord un insight de type existentiel et ensuite un deuxième de type expérientiel. Le client CL8, pour sa part, vit d'abord un insight de type cognitif comportemental et ensuite un insight de type existentiel.

Le client CL7B se distingue des autres clients de l'étude en raison de l'enchaînement des types d'insights qu'il a expérimentés. Contrairement aux autres clients qui ont présenté des insights de nature homogène tout au long du déroulement du coaching, le client CL7B a expérimenté trois insights de types différents sans progression apparente dans leur nature. Stiles et Glick Brinegar (2007) expliquent que l'insight est le résultat de liens ou d'une compréhension de son expérience vécue à la lumière de ses réflexions

intérieures. Pour ce client, il ne semble pas y avoir de constance dans le type de traitement (réflexion intérieure) et le type de contenu (expérience vécue) apporté au coaching. Même si le client s'est montré satisfait, dans l'ensemble, des résultats obtenus à la suite du coaching, le coach (K7B) a noté une certaine retenue dans le niveau de participation de ce client lors des séances 1 et 2, ce qui l'avait amené à offrir à son client de mettre un terme au coaching. Celui-ci avait refusé et croyait fermement qu'il pouvait tirer des bienfaits d'un tel processus. Le niveau d'engagement d'un client dans le coaching pourrait peut-être influencer le ou les types d'insights susceptibles de se manifester.

Les séances de coaching de dirigeants ainsi que les exercices pratiques et de réflexion qui ont été réalisés par les clients entre les séances de coaching constituent les nouveaux espaces d'accompagnement auxquels réfère Mezirow (1991) dans le cadre d'une démarche démocratique et éducative. Dans la présente étude, cette démarche rejoint les principes andragogiques proposés par Knowles et al., (2005), c'est-à-dire la participation active des cadres à la planification et à l'évaluation de leur apprentissage lors des séances de coaching, et la mise à l'essai de nouveaux comportements à l'extérieur de celles-ci, pour répondre à des besoins concrets et immédiats. Ces moments d'espace pour la réflexion qu'offre le coaching de dirigeants permettent aux cadres de remettre en question leur façon de penser et de se comporter. L'état d'incertitude qui en découle permet à ces gestionnaires de nommer leur réalité autrement, ce qui leur donne le pouvoir de changer les choses et d'exercer leur leadership autrement.

À la lumière des types d'insight observés dans la présente étude, il semble que l'apprentissage profond ou la transformation du client soit possible lorsqu'il y a des traitements perceptuels-émotifs et conceptuels de ses expériences. L'apprentissage, en coaching de dirigeants combine les processus émotif et cognitif (Day et al., 2008). C'est également la position soutenue par Ludwig (1966) qui estime que l'insight doit être

vécu à la fois intellectuellement et émotionnellement pour qu'il prenne son sens et produise des changements de comportements. Toutefois, la présente étude a permis de constater que le processus d'apprentissage n'est enclenché qu'en présence d'un besoin ou d'un dilemme vécu par le client. En fait, De Haan (2008) précise que la présence d'un doute ou d'une tension favorise l'émergence d'un insight.

Il appert qu'en coaching de dirigeants, l'apprentissage transformationnel naît d'une séquence d'insights de type expérientiel (conscience de soi), existentiel (conscience de sa relation avec soi et le monde) et cognitif comportemental (conscience de ses croyances centrales) rattachée à des problèmes découlant d'expériences personnelles des clients. Cette séquence de restructurations cognitives à travers trois types d'insight est également présente dans le processus du modèle de l'apprentissage transformationnel de Mezirow (2000) qui comporte 10 phases, soit : 1. l'expérience d'un dilemme déstabilisateur, 2. examen de soi avec les sentiments de peur, de colère, de culpabilité ou de honte, 3. évaluation critique de ses postulats, 4. reconnaissance que son mécontentement et le processus de transformation sont partagés par d'autres, 5. exploration de possibilités pour de nouveaux rôles, de nouvelles relations et de nouvelles actions, 6. planification d'actions précises, 7. acquisition de connaissances et de compétences pour mettre en applications ses plans, 8. essai provisoire des nouveaux rôles, 9. constructions de la compétence et de la confiance dans les nouveaux rôles et les nouvelles relations, 10. réintégration dans sa propre vie sur la base des conditions dictées par cette nouvelle perspective de sens. Dans la présente étude, le dilemme énoncé à l'étape 1 du modèle a également été observé chez les clients. Les insights de type expérientiel et existentiel, qui comportent pour ceux qui les vivent une prise de conscience de leurs émotions et de leurs sensations physiques, en relation avec le monde, correspondrait à l'étape 2 du modèle de Mezirow. En effet, même si ces deux types d'insight n'impliquent pas une réflexion critique à l'égard de soi, de ses comportements et des autres au point de transformer son cadre personnel de référence, il implique le changement de ses schèmes de sens, ce qui correspond à l'une des étapes

importantes dans l'apprentissage transformationnel (Mezirow, 1991, 2000). L'étape 3 qui a trait à l'évaluation critique de ses postulats correspond davantage aux insights de type cognitif comportemental et psychodynamique. Les étapes 4 à 9, qui se rapportent davantage à des intentions, reflètent la mobilisation du client vers l'action ce qui complète le processus de l'apprentissage transformationnel. Dans la présente étude, tant les coachs que les clients ont fait état du désir du client de passer à l'action après l'émergence du ou des insights. Au final, il semble que l'apprentissage transformationnel en coaching de dirigeants se réalise à travers plusieurs séances puisque transformer son cadre de référence comporte un processus de réflexion à plusieurs niveaux.

Jusqu'à maintenant, le traitement interne des expériences en coaching des clients a été mis de l'avant pour expliquer les types d'insight. La prochaine section présentera les interventions utilisées par les coachs avant et pendant les différents types d'insights.

5.4 Les stratégies d'intervention des coachs de dirigeants en relation avec les types d'insights

Les résultats de la présente étude révèlent la présence de trois types d'insight : expérientiel, existentiel et cognitif comportemental. Le type de chacun des 38 insights susmentionnés a été établi en fonction des définitions contenues dans la GTI inspirée du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007). Seul l'insight psychodynamique n'a pas été observé. O'Connor, Edelstein et Berry (1994) expliquent que l'insight psychodynamique se développe de façon lente et progressive au fil de l'accompagnement en thérapie. Notons que les démarches de coaching de chacune des dyades qui ont participé à la présente étude ont duré de trois à six mois et que leur brièveté n'a possiblement pas permis de mettre en place les conditions nécessaires à l'émergence des insights de type psychodynamique. Du fait que le principal objet dans une démarche psychodynamique comporte l'investigation des causes de la situation actuelle du client, nécessitant ainsi un retour sur les expériences passées, Peltier (2010)

offre une mise en garde à l'égard des cadres qui, portés vers les résultats désirés à court terme et enrobés d'un discours positif, pourraient se désintéresser d'un déroulement trop long et trop axé sur les causes de l'inefficacité et leur provenance. La préférence d'une perspective temporelle orientée vers l'avenir peut expliquer, en partie, pourquoi le type d'insight psychodynamique n'a pas émergé.

La prochaine section présentera d'abord une discussion des stratégies d'intervention commune aux trois types d'insight, et les stratégies plus spécifiques à chacun des types d'insight seront discutées par la suite.

5.4.1 Les stratégies d'intervention communes aux trois types d'insights

L'analyse des réparties de dialogue entourant l'ensemble des insights observés dans la présente étude a permis de reconnaître 20 stratégies d'intervention utilisées par les coachs et liées à l'émergence de ces insights. Ces stratégies sont comparables à celles observées dans d'autres études trouvées dans la littérature sur les interventions favorisant des événements significatifs, la prise de conscience ou l'insight.

La stratégie *Encourager les nouveaux comportements* (DC-GMT) se compare à celle de Hill et al., (2007) qui consiste à appliquer des renforcements et à encourager le client à explorer un contenu probant pour favoriser l'insight. En somme, cette stratégie favorise entre le coach et son client la relation positive et le climat de confiance tant recherchés par les clients en coaching de dirigeants (Day et al., 2008).

Les stratégies *Exposer des comportements efficaces ou inefficaces* (EC-CM), *Traiter le sujet de coaching avec légèreté* (IF-LGT), *Donner son opinion* (IF-OPI), *Exprimer un jugement* (IF-JGM) et *Donner des explications ou une description* (IF-CTN) répondent aux attentes de certains clients qui souhaitent être guidés par des informations précises émises par le coach (Passmore, 2010).

Les stratégies *Donner de l'attention verbalement* (SP-ATT), *Solliciter une verbalisation* (SP-SLL) et *Répéter des mots clés du client* (SP-MCL) permettent d'obtenir par le respect et l'empathie l'engagement du client (Dagley, 2010) essentiel à la fois au bon fonctionnement du coaching de dirigeants et à l'établissement d'un premier niveau de dialogue.

Les stratégies *Solliciter des faits en posant une question* (FA-QST), *Reformuler sa compréhension des faits* (FA-RFM), *Solliciter des réactions affectives en posant une question* (A-QST), *Refléter des émotions* (A-RFL), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST), *Reformuler sa compréhension des idées émises* (ID-RFM) *Demander de préciser des idées* (ID-PRS), *Résumer les propos du client concernant ses idées* (ID-RSM) comportent des stratégies qui facilitent le niveau plus approfondi de dialogue que souhaitent les coachs et qu'apprécient les clients (Dagley, 2010).

Finalement, la stratégie *Solliciter des intentions en posant une question* (IN-QST) permet d'encourager la responsabilisation et l'autonomie du client dans sa démarche d'apprentissage et de développement (Knowles, 2005).

Les stratégies *Couper la parole au client* (SP-CP) et *Terminer la phrase ou l'idée du client* (SP-TMR) deviennent pertinentes lorsque le client tient des propos redondants qui ne contribuent aucunement à l'atteinte de ses objectifs de coaching. En fait, dans la littérature, ces stratégies ne semblent pas identifiées. Dans la présente étude, ces stratégies ont été utilisées, entre autres, par le coach K6 qui, d'entrée de jeu, avait convenu avec son client qu'il l'interromprait lorsque cela s'avérerait nécessaire. Le coach K8, pour sa part, n'avait pas passé une telle entente avec son client, mais avait, par contre, établi une complicité suffisante qui, combinée au doigté dont il a fait preuve lorsqu'il a eu recours à cette stratégie, a permis au dialogue de continuer dans une direction plus pertinente sans que le client en soit affecté. Deux facteurs pourraient expliquer l'utilisation de ces stratégies par les coachs de dirigeants : le temps disponible, une denrée précieuse et rare pour les cadres, et le coût élevé du coaching

de dirigeants. Pour atteindre, à l'intérieur des délais impartis, les objectifs de coaching, les coachs doivent impérativement avoir recours à des stratégies qui permettent de progresser avec efficacité. Ensuite, ces stratégies pourraient faire un jour partie d'un guide des meilleures pratiques d'intervention en coaching de dirigeants parce qu'elles permettraient aux coachs de dirigeants de bien utiliser ce type de stratégies, car elles pourraient avoir des effets désastreux si elles sont mal comprises ou utilisées de manière inappropriée.

La stratégie *Garder le silence* (SP-SLC) n'est pas non plus observée spécifiquement dans la littérature en dehors de St-Arnaud (2003) qui la mentionne comme un procédé de réception de l'information par le client. Cette stratégie prend tout son sens dans une pratique, telle le coaching de dirigeants, dans laquelle l'apprentissage transformationnel est soutenu par l'approfondissement de la réflexion de soi ainsi que de la conscience de soi et des autres. Le silence est une stratégie efficace pour créer de nouveaux espaces d'accompagnement (Mezirow, 1991), pour accueillir une émotion ou une réflexion (Day et al., 2008) et qui répondent aux principes andragogiques de Knowles et al. (2005).

Les stratégies *Donner son opinion* (IF-OPI) et *Exprimer un jugement* (IF-JGM) ne semblent pas apparaître dans d'autres ouvrages. Toutefois, dans la pratique du coaching, elles peuvent avoir deux impacts : 1. attiser le désir du client à remettre en question l'opinion ou le jugement exprimé par le coach, ce qui permettrait d'engendrer un processus de réflexion critique ou 2. satisfaire un malaise immédiat et concret par une solution rapide qui n'engendre pas de réflexion critique.

Les stratégies de coaching communes aux trois types d'insight observés dans la présente étude ont été utilisées avant et pendant ces insights, mais sans pour autant suivre un ordre précis. Les prochaines sous-sections aborderont les stratégies d'intervention relatives aux trois types d'insight identifiés dans la présente étude.

5.4.2 Les stratégies d'intervention relatives aux insights de type expérientiel

L'ensemble des treize insights de type expérientiel traduit des prises de conscience des clients relativement à certaines perceptions et émotions vécues au cours d'expériences récentes. Les stratégies analysées dans le contexte de l'insight expérientiel ramènent l'attention du client dans le moment présent à l'égard de soi et de sa situation, ce qui correspond à la définition d'un insight expérientiel.

Quatre stratégies d'intervention ont été observées avant l'émergence des insights de type expérientiel, soit : *Solliciter une verbalisation* (SP-SLL), *Solliciter des faits en posant une question* (FA-QST), *Solliciter des idées en posant une question* (ID-QST) et *Reformuler sa compréhension des intentions du client* (IN-RFM). Ces stratégies ont permis de clarifier avec précision les besoins des clients à partir d'une expérience précise et récente. Plusieurs auteurs, dont Rogers (1959), Pascual-Leone et Greenberg (2007) et Hill et Knox (2008), estiment que la conscience de soi et des émotions rattachées à une expérience précise sont au cœur des insights de type expérientiel. Ces stratégies, qui ont également servi pour les deux autres types d'insights identifiés dans la présente étude, les mêmes que celles qui sont mentionnées pour les trois types d'insight au Tableau 4.17 précédent, ont été utilisées d'une manière particulière dans le cas des insights de type expérientiel. Elles ont servi à circonscrire une situation précise et récente dans la vie du client.

Par ailleurs, certains coach ont eu recours, avant ou pendant l'insight de type expérientiel, à la stratégie *Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes* (EC-PCD) à partir d'un problème précis présenté par le client. Cette stratégie favoriserait l'émergence de l'insight de type expérientiel parce qu'elle offrirait au client des solutions concrètes et immédiatement applicables à un blocage qu'il éprouve. La solution présentée par le coach introduit une nouvelle façon de voir et d'agir dans la situation. La stratégie *Faire réaliser une activité expérientielle en cours de séance* (DC-ACT) a servi lors d'un suivi sur un exercice

réalisé à l'extérieur du coaching (DC-SV) et lors d'une discussion à propos des résultats d'un test psychométrique (IF-MOD). L'activité expérientielle serait efficace pendant la séance de coaching, parce qu'elle permettrait au coach de souligner certains des comportements inefficaces du client liés au sujet de coaching, et d'amener celui-ci à réfléchir à leurs impacts pour lui-même et pour les autres. Dans certains cas, la stratégie *Faire réaliser une activité expérientielle pendant la séance de coaching (DC-ACT)* a servi à soutenir la construction d'une nouvelle histoire. La réflexion du client à l'égard de ses comportements inefficaces serait une occasion pour le coach de proposer à celui-ci de nouvelles façons de se comporter et de l'aider à construire une nouvelle histoire.

Tous les insights de type expérientiel ont également donné lieu à des partages de contenus techniques (IF-CTN), de l'expérience personnelle des clients (IF-PERS) ou de leurs opinions (IF-OPI) avant et après que leur coach leur eut proposé des manières de faire. Ces stratégies semblent corroborer les propos d'Elliott (1985) selon lesquels donner une nouvelle information au client favorise l'émergence d'un insight. Ces stratégies favoriseraient ce type d'insight parce qu'elles offriraient des informations concrètes rattachées à une ou plusieurs situations récentes vécues par le client et qui lui permettent d'appliquer une nouvelle solution immédiate.

La Figure 5.1 résume les stratégies d'intervention utilisées par les coachs avant et pendant un insight de type expérientiel. En dehors des quatre stratégies d'intervention observées avant l'émergence des insights de type expérientiel, les autres stratégies qui paraissent à la figure 5.1 ont servi avant et pendant ces insights.

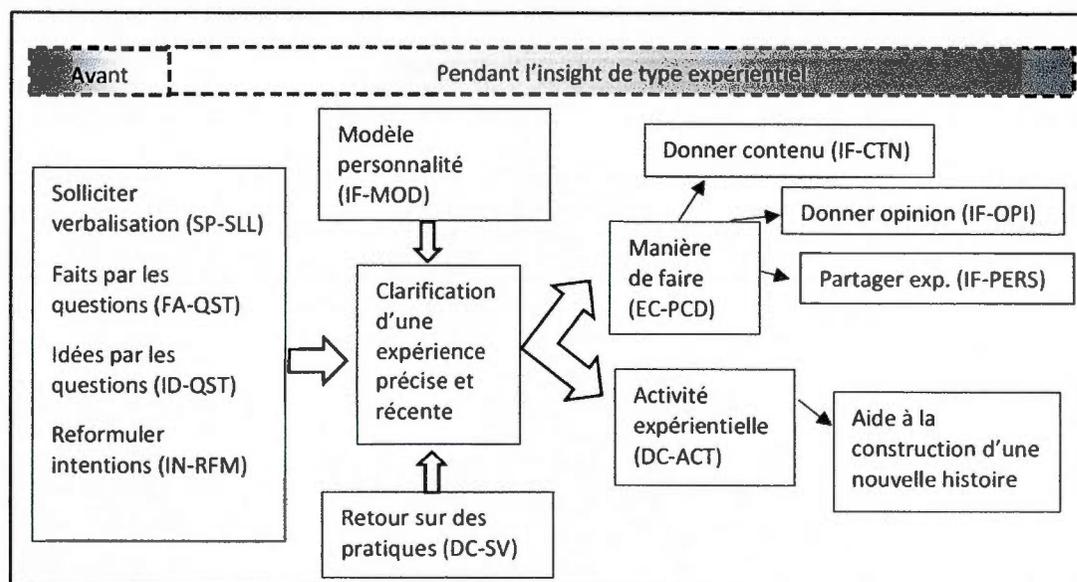


Figure 5.1 Séquence des stratégies d'intervention pour l'insight de type expérientiel.

Le moment d'application des stratégies n'est pas précis dans le temps comme il a pu être observé pour les stratégies relatives aux deux autres types d'insight. Ces stratégies seraient favorables pour l'émergence de l'insight expérientiel parce qu'elles permettent au client d'approfondir la compréhension de son malaise associé à une situation spécifique et récente et elles lui proposeraient de nouveaux comportements, et une nouvelle façon de voir et de vivre ses expériences. Le Tableau 5.2 présente la mise en parallèle entre les interventions observées dans la présente étude et celles que Pascual-Leone et Greenberg (2007) décrivent dans leur modèle d'insight.

Tableau 5.2

Mise en parallèle entre les stratégies d'intervention de la présente étude et celles mentionnées dans Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight expérimentiel

Stratégies d'intervention dans la présente étude qui ont favorisé l'insight expérimentiel	Stratégies d'intervention mentionnées dans le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight de type expérimentiel
<ul style="list-style-type: none"> - Solliciter une verbalisation (SP-SLL) - Solliciter des faits en posant une question (FA-QST) - Solliciter des idées en posant une question (ID-QST) - Reformuler sa compréhension des intentions du client (IN-RFM) - Présenter un modèle de types de personnalité qui explique les différences individuelles chez les gens (IF-MOD) - Donner son opinion (IF-OPI) - Partager ses expériences (IF-PERS) - Donner des explications ou une description (IF-CTN) - Faire un retour sur les pratiques de nouvelles habiletés (DC-SV) - Faire réaliser une activité expérimentielle pendant une séance de coaching (DC-ACT) - Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes (EC-PCD) 	<p>Aider le client à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -créer un nouveau sens à travers un processus de conscience -vivre une expérience plutôt que d'y réfléchir -rendre ses sentiments conscients plutôt que de les laisser inconscients -résumer son expérience psychophysique immédiate (identifier et nommer ses sentiments et ses sensations physiques) -utiliser des symboles pour nommer ce qui est présent <p>Le thérapeute utilise :</p> <ul style="list-style-type: none"> -des exercices de pleine conscience -la technique du focusing

Dans la présente étude, les coachs ont eu recours à des stratégies — comme un outil psychométrique (IF-MOD), un suivi à l'égard d'un exercice réalisé à l'extérieur du coaching (DC-SV), des suggestions relatives à des manières de faire (EC-PCD) ou encore, une activité expérimentielle pour engager le client (DC-ACT) — qui ont permis aux clients de réaliser une expérience immédiate ou récente. Les stratégies dans la présente étude et celles proposées dans Pascual-Leone et Greenberg (2007) à l'égard de l'insight de type expérimentiel amènent le client à créer un nouveau sens à travers un processus de prise de conscience.

Comme cette section qui portait sur une discussion des stratégies observées pour l'insight de type expérientiel, la prochaine abordera les stratégies utilisées dans le cadre des insights de type existentiel.

5.4.3 Les stratégies d'intervention relatives aux insights de type existentiel

Dans le cas des insights de type existentiel, les besoins exprimés par les clients se rapportaient à une ou plusieurs situations discutées lors d'un bilan d'expériences. Ce bilan pouvait avoir eu lieu en fin de séance de coaching comme activité de clôture, à la fin de la démarche de coaching pour clôturer l'accompagnement, lors d'un retour sur la mise en pratique d'une nouvelle habileté, lors d'un exercice sur les valeurs pendant une séance ou encore, au moment d'un compte rendu du client relativement à la progression de ses projets. Ces insights présentaient donc les caractéristiques d'un insight de type existentiel, à savoir le client acquiert une nouvelle perspective sur sa manière de percevoir son vécu.

On a observé que les stratégies utilisées dans le cadre des insights de type existentiel ont été combinées différemment selon le regroupement de stratégies utilisé. Ces regroupements, au nombre de trois, sont présentés aux Figures 5.2, 5.3 et 5.4. Le premier consiste à amener le client à s'éloigner du problème. La stratégie DC-ACT consiste à faire réaliser au client une activité expérientielle de type analogique pendant une séance de coaching et à cesser de penser au problème en s'engageant dans d'autres sujets, tout en soulignant des mots clés. L'insight-même apparaît après l'usage de mots-clés associés à son dilemme. La stratégie PC-VFIN comporte l'évaluation des objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching. En définitive, la stratégie qui consiste à faire réaliser au client une activité expérientielle de type analogique (DC-ACT) et celle où le coach laisse le client sauter d'un sujet à l'autre pendant la séance de coaching, permettraient au client d'accéder à de nouvelles informations et à de nouveaux sens par des combinaisons inédites et à partir de différentes sources d'informations. Ludwig (1966), qui se réclame du courant

psychoanalytique, décrit un processus d'émergence de l'insight en quatre étapes qui s'apparente au processus observé dans la première approche dans la Figure 5.2 : la phase préparatoire, la phase d'incubation, la phase d'illumination et la phase d'évaluation. Le processus d'émergence décrit par Ludwig (1966) correspond à une combinaison de processus de conscience, de méta-conscience et de mise en relation conceptuelle, alors que le type d'insight existentiel qui a été observé se caractérise par un insight de méta-conscience expérientielle selon le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007).

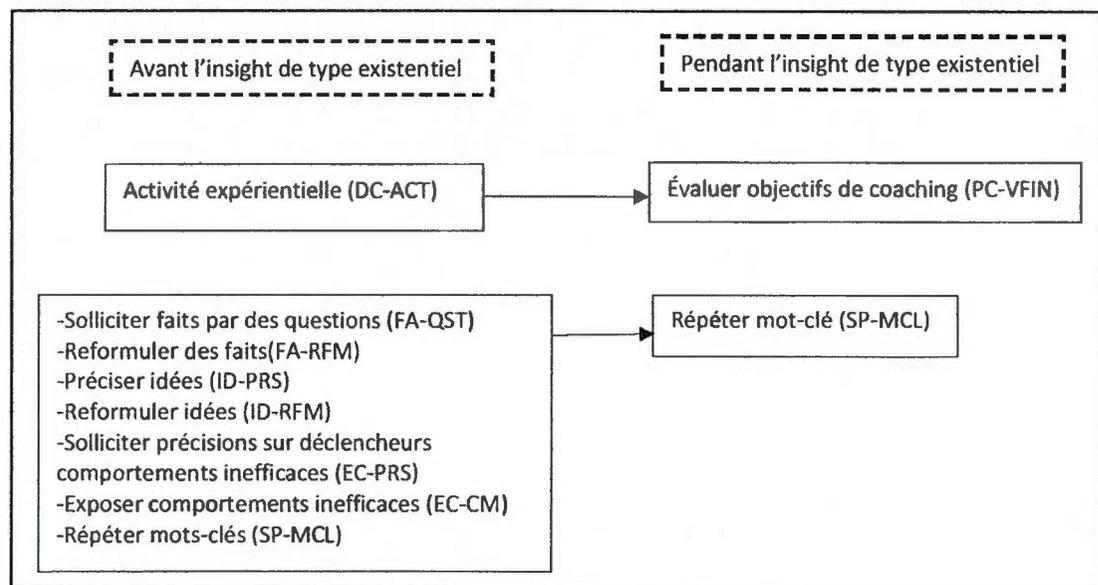


Figure 5.2 Regroupement stratégique 1 : Éloignement du problème

Dans le deuxième regroupement stratégique observé dans la présente étude et présenté à la Figure 5.3, le client est confronté à une nouvelle perspective de la situation qui lui pose un problème. Celle-ci résulte d'une opinion émise par son coach (IF-OPI) et de mots clés (SP-MCL). Le coach sollicite les rétroactions du client (ID-QST) et les reformule (ID-RFM) avant l'émergence de l'insight. Pendant l'insight, le coach reformule des faits appuyant la nouvelle perspective (FA-RFM). Les stratégies observées dans la présente étude permettraient l'émergence de l'insight de type

existentiel parce que le client acquerrait avant l'insight une perception et une compréhension neuves de son expérience, à partir de l'opinion émise par le coach, de mots clés qu'il aurait prononcés et de questions destinées à connaître l'opinion du client. L'insight serait consolidé lorsque le coach aurait reformulé les faits émis par le client relativement à cette nouvelle perspective et à la décision d'agir autrement. Le déroulement de cette deuxième approche d'intervention correspond aux propos de Hill et al. (2007) pour qui l'insight est la restructuration de la perception, de la compréhension et de la façon du client d'entrer en relation avec ses expériences.

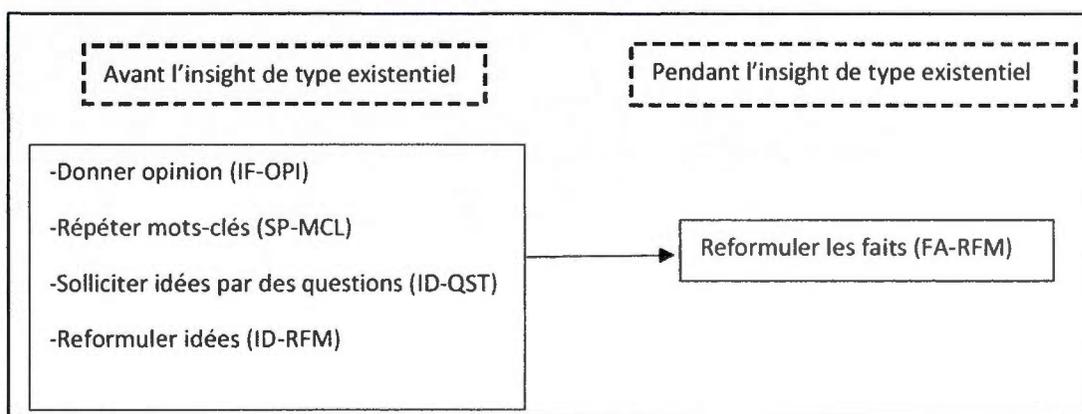


Figure 5.3 Regroupement stratégique 2 : Présentation d'une nouvelle perspective de la situation qui pose un problème au client.

Le troisième regroupement, présenté à la Figure 5.4, consiste pour le client à approfondir la compréhension d'un comportement ou de valeurs personnelles dans une ou plusieurs situations.

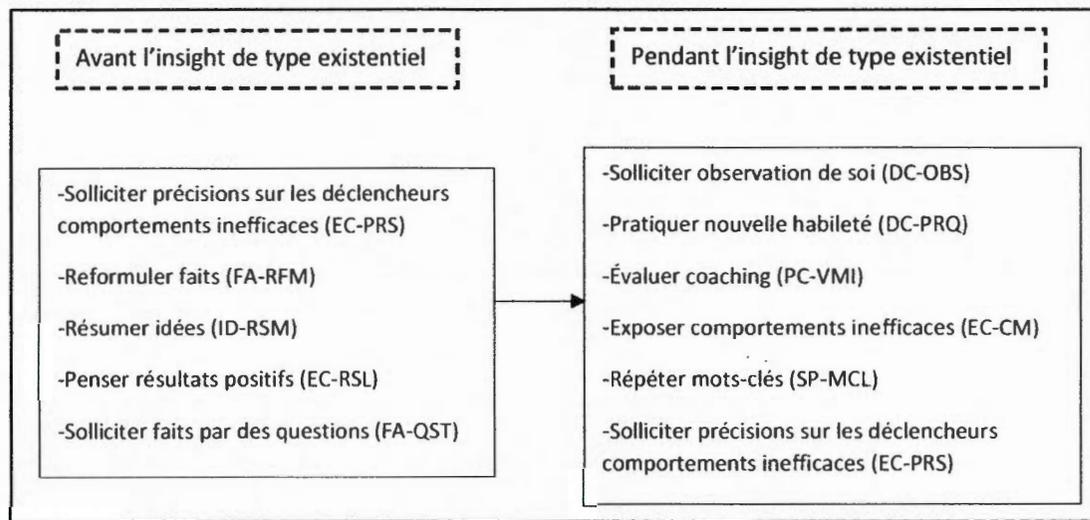


Figure 5.4 Regroupement stratégique 3: L'approfondissement de la compréhension d'un comportement ou de valeurs personnelles dans une ou plusieurs situations.

Dans la présente étude, les stratégies EC-PRS (approfondir la conscience des comportements inefficaces du client à l'aide de précisions obtenues à l'égard des déclencheurs de comportements inefficaces), ID-RSM (la sollicitation de faits et d'idées du client) et EC-RSL (proposer au client de penser à d'autres résultats positifs liés à une nouvelle manière de faire) ont favorisé l'émergence des insights de type existentiel. Ainsi, dans cette approche, les interventions des coachs auraient permis l'émergence de l'insight existentiel en sollicitant des précisions, des idées et des faits quant aux déclencheurs de comportements inefficaces et en sollicitant de nouveaux résultats positifs d'un nouveau comportement envisagé. Ces stratégies d'intervention auraient donc donné lieu à la compréhension et à la conscience de soi. Selon Hill et Knox (2008), l'insight peut être considéré comme un approfondissement de la conscience de soi. Plus précisément, l'insight existentiel fait naître un nouveau sens, qui à partir d'une vision de soi et du monde renouvelée, est fondé sur une situation réelle et comporte un début de mise en relation conceptuelle (Pascual-Leone et Greenberg, 2007). Les trois regroupements stratégiques indiquées au Tableau 5.3, c'est-à-dire l'éloignement du problème, la présentation au client d'une nouvelle

perspective de son problème et l'approfondissement d'un comportement ou de valeurs personnelles dans une ou plusieurs situations, sont comparables à toutes fins pratiques aux stratégies énoncées dans Pascual-Leone et Greenberg (2007).

Tableau 5.3
 Mise en parallèle entre les stratégies d'intervention observées dans la présente étude et celles proposées dans le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight de type existentiel

Stratégies d'intervention dans la présente étude pour l'insight de type existentiel	Stratégies d'intervention mentionnées dans le modèle de de Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight de type existentiel
-DC-ACT -FA-QST -FA-RFM -ID-PRS, -ID-RFM -EC-PRS -SP-MCL -PC-VFIN -SP-MCL -IF-OPI -ID-QST -ID-RSM -EC-RSL -DC-OBS -EC-CM -DC-PRQ -PC-VMI	Aider le client à : <ul style="list-style-type: none"> - Confronter sa préoccupation dans le moment présent. - Prendre conscience de sa mortalité et de sa connexion interpersonnelle à partir de ses émotions et par la mise en relation conceptuelle. - Encourager un dialogue autour de la séquence des prises de conscience suivante : <ul style="list-style-type: none"> - Je suis seul à changer la vie que je me suis créée - Il y a du danger dans le changement - Pour avoir ce que je veux, je dois changer. - J'ai le pouvoir de changer. (Yalom, 1981) - Préciser le quoi (ce qui est ressentie, ce qui est la préoccupation) et le comment (comment la personne agit, comment cette préoccupation en est venue) - Créer un lien de sens entre sa réaction personnelle et une situation précise Le thérapeute utilise : <ul style="list-style-type: none"> - Des exercices de présence et de conscience immédiate - L'expérimentation enjouée - La reformulation ou un résumé de la façon du client de percevoir le monde

Les stratégies gestaltiste et existentialiste mentionnées par Pascual-Leone et Greenberg (2007) incluent un dialogue relatif à l'expérience du client, à sa réaction à l'égard de celle-ci et à des manières alternatives de la percevoir et de la vivre.

5.4.4 Les stratégies d'intervention relatives aux insights de type cognitif comportemental

Les 11 insights de type cognitif comportemental qui ont été identifiés dans les séances, se sont manifestés, au travers d'une prise de conscience d'un thème général présent dans la vie du client.

Dans ce troisième type d'insight à la Figure 5.5, les stratégies *Reformuler un thème* (LT-RFM) et *Remettre en question les faits* (FA-RQST) ont été davantage présentes. Elles ont servi de façon continue avant et pendant l'insight de type cognitif comportemental.

La remise en question des faits sert à illustrer un comportement inefficace ou à construire une nouvelle histoire qui appuie les nouveaux comportements efficaces désirés par le client. Pour sa part, la remise en question des faits présentés par le client permet de mettre en lumière la croyance centrale de celui-ci qui sous-tend ses comportements inefficaces.

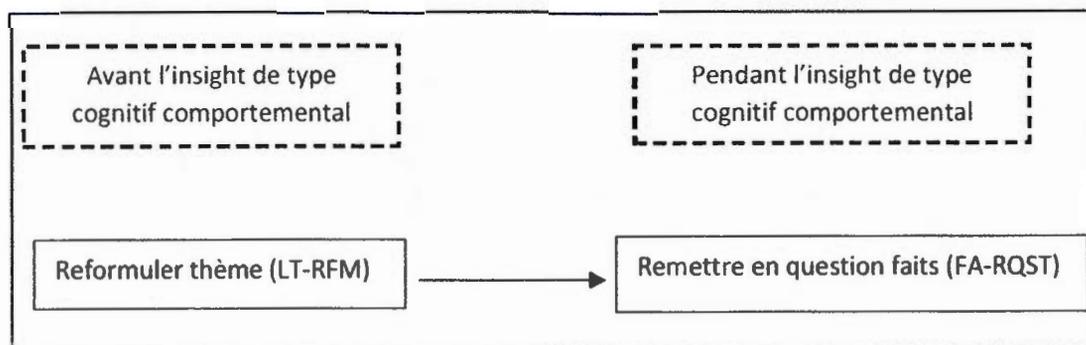


Figure 5.5: La précision d'un thème.

Ces stratégies d'intervention favoriseraient l'insight de type cognitif comportemental parce qu'elles permettraient de remettre en question des faits et de mettre en lumière des thèmes communs à différentes expériences vécues par le client et qui, en fait, seraient révélatrices des croyances qui l'empêchent d'être efficace. Spécifiquement,

dans cette étude, la stratégie d'intervention relative à reformuler un thème avant l'émergence de l'insight permettait au coach d'illustrer un comportement inefficace ou à construire une nouvelle histoire. Pendant l'insight, la remise en question par le coach des faits présentés par le client servait à confronter le client à l'égard d'un comportement inefficace ou à la création d'une nouvelle histoire.

Le Tableau 5.4 présente la mise en parallèle entre les stratégies identifiées dans la présente étude pour l'insight de type cognitif comportemental et les stratégies mentionnées dans l'ouvrage de Pascual-Leone et Greenberg (2007).

Tableau 5.4

Mise en parallèle entre les stratégies d'intervention dans la présente étude et celles proposées pour l'insight de type cognitif comportemental dans le modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007)

Stratégies d'intervention dans la présente étude pour l'insight de type cognitif comportemental	Stratégies d'intervention mentionnées dans le modèle de de Pascual-Leone et Greenberg (2007) pour l'insight de type cognitif comportemental
<p>Avant ou pendant l'insight de type cognitif comportemental :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reformuler un thème (LT-RFM) sert à illustrer un comportement inefficace ou à construire une nouvelle histoire qui soutient de nouveaux comportements efficaces. -Confronter les faits présentés (FA-RQST) par le client pour mettre en lumière la croyance centrale de celui-ci qui engendre des comportements inefficaces. 	<p>-Aider le client à utiliser l'information de différentes expériences à différentes époques dans sa vie pour expliquer son comportement et son sentiment.</p>

Il a été observé que les stratégies dans la présente étude ont permis d'identifier les thèmes et les croyances au cœur du problème du client, ce qui rejoint la stratégie présentée par Pascual-Leone et Greenberg (2007) relative à l'usage d'informations tirées d'expériences diverses et temporelles.

CONCLUSION

L'importance croissante du coaching de dirigeants dans le contexte organisationnel propre au 21^e siècle a été à l'origine de la présente étude. La revue de la littérature à cet égard a permis de reconnaître l'importance de l'insight dans cette pratique d'accompagnement parce qu'il favorise l'apprentissage profond des adultes. L'insight – vu jusqu'à tout récemment comme un phénomène singulier, est maintenant proposé sous plusieurs formes grâce aux études réalisées en psychologie clinique et en coaching de dirigeants. Ainsi, les différents types d'insight que pourraient vivre les dirigeants en coaching de dirigeants favoriseraient leur apprentissage et le développement de leurs compétences en leadership. La principale question à laquelle voulait répondre la présente étude était de découvrir les stratégies d'intervention du coach qui favorisent l'insight chez un client, puis, subsidiairement, de déterminer les stratégies d'intervention utilisées par les coachs de dirigeants lors : d'un événement significatif comportant un insight de type expérientiel, existentiel, cognitif comportemental et psychodynamique.

Pour répondre à ces questions, le modèle d'insight de Pascual-Leone et Greenberg (2007) qui présente quatre types d'insight a été retenu dans la présente étude pour la qualité de son articulation théorique. Une revue de la littérature en coaching de dirigeants et en psychologie clinique a permis d'élaborer trois catégories d'interventions comportant chacune de nombreuses stratégies. La Grille des types d'insight (GTI) inspiré du modèle de Pascual-Leone et Greenberg (2007) et la Grille d'analyse des interventions de coachs de dirigeants (GAICD) inspiré de la littérature ont été élaborées afin d'observer l'émergence de l'insight et des stratégies d'intervention utilisées par les coach avant et pendant son émergence.

L'événement significatif identifié par les clients à l'aide de l'AUC et du FCRE après chaque séance de coaching a été le moyen utilisé pour observer et analyser les types

d'insights des clients et les interventions des coachs. La chercheuse a utilisé la GTI et la GAICD lors de l'écoute des bandes audios des événements significatifs avec insight. Un entretien semi-dirigé, le ERSB, a permis d'obtenir le point de vue des coachs quant à ce qui décrit leur approche de coaching, l'émergence de l'insight, son effet pendant et après la séance de coaching.

Le QPS s'est avéré un instrument utile pour systématiser l'analyse des besoins auprès de chaque client dans l'étude avant et après les programmes de coaching.

Les résultats obtenus dans la présente étude permettent de conclure que les coachs utilisent des approches qui comportent le recours à la réflexion critique, ce que Mezirow (1991) nomme l'apprentissage transformationnel. Les exercices à réaliser en dehors du coaching et proposés par les coachs, ainsi que les stratégies utilisées pendant le coaching favorisent la conscience de soi (la conscience de ses a priori opérationnels) et la conscience de son impact sur les autres, un des principes de l'apprentissage transformationnel (Donaldson, 2009). Ce type d'approche favorise l'émancipation des adultes (Mezirow, 1991), et les coachs de dirigeants l'ont manifestement adopté dans la présente étude.

Apports et limites de la présente étude

Cette étude contribue aux connaissances dans le domaine de l'éducation en introduisant la notion de coaching de dirigeants comme pratique d'accompagnement individualisée d'apprentissage pour des adultes gestionnaires. Elle a permis de mieux comprendre trois des quatre types d'insight et les stratégies d'intervention qui les favorisent. L'utilisation d'événements significatifs a été un moyen efficace, d'une part, pour mieux comprendre l'émergence de l'insight, lequel constitue un facteur important pour l'efficacité du coaching de dirigeants et, d'autre part, pour identifier les stratégies d'intervention des coachs selon le type d'insight. Cette étude contribue, en outre, au monde de la recherche en mettant à la disposition d'autres chercheurs la Grille des

types d'insight (GTI) et la Grille d'analyse des interventions de coachs de dirigeants (GAICD), qui pourront être utilisées dans d'autres études empiriques sur l'insight. Enfin, les résultats de la présente étude permettent de sensibiliser les coachs aux différents types d'insight et à leurs caractéristiques lors de leur émergence, au cours des séances de coaching, ainsi qu'aux stratégies d'intervention qui favorisent leur émergence.

La présente étude a aussi ses limites. La collecte de données s'est étalée sur une période de 3 à 6 mois alors que la durée moyenne d'une démarche coaching de dirigeants varie généralement de 6 à 18 mois (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Hart et Kirkland, 2001). Les 7 dyades coach-client apparaissent comme le nombre minimum requis pour étudier les quatre types d'insight et les diverses stratégies d'intervention utilisées par les coachs pour les favoriser.

La participation de la chercheuse à sa propre étude pourrait soulever des doutes quant à la présence de biais susceptibles d'avoir influencé les résultats de l'étude et malgré sa nature, c'est-à-dire une étude exploratoire avec questions ouvertes, plutôt que confirmatoire avec hypothèses. Avant de détailler les précautions prises par la chercheuse relativement à sa participation comme coach à sa propre recherche, il importe de souligner que la chercheuse satisfaisait à l'ensemble des critères de sélection des coachs mentionnés dans le chapitre sur la méthodologie de l'étude. Lors du processus de sélection de ses clients, elle a pris soin de sélectionner des clients conformes au profil de client établi pour la présente étude et avec lesquels elle n'entretenait aucune relation autre que professionnelle. Ceux-ci – comme tous les autres participants à la présente étude – ont dû compléter le questionnaire QPS, ce qui a permis à la chercheuse de s'assurer que leurs besoins convenaient à la pratique du coaching.

Par ailleurs, avant chacune des séances de coaching, la pratique habituelle de la chercheuse était de toujours faire le vide afin d'être totalement présente pour son client.

Cette pratique a permis de réduire au minimum le risque d'imposer des stratégies inappropriées à l'un ou l'autre de ses clients. Fait à noter, aucun des clients dont elle a pris la charge n'a abandonné sa démarche de coaching ou ne s'est désengagé de celle-ci, ce qui semblerait plutôt indiquer que les interventions de la chercheuse ont répondu aux besoins de ses clients. En outre, afin d'éviter que ceux-ci se sentent obligés de mentionner un événement significatif et de le coter positivement, au moment de compléter le questionnaire AUC, la chercheuse a fait en sorte que chacun des questionnaires AUC soit complété hors de sa présence. Ainsi, le client K7B complétait seul son questionnaire et le laissait sur une table, et le client K7A postait son questionnaire une fois celui-ci complété. Il faut également souligner que la chercheuse ne s'est pas administrée seule le questionnaire FKRE, dans le cadre du ERSB, mais qu'elle a été interviewée par un autre chercheur et à l'aide du même questionnaire que celui utilisé auprès des coachs lors des entrevues de rappel. Quant aux coachs, afin de s'assurer de ne pas les influencer lors des entrevues de rappel, la chercheuse a pris soin d'administrer de manière très systématique les questionnaires FKRE, en lisant textuellement chacune des questions du questionnaire et sans jamais tenter d'interpréter celles-ci. Enfin, lors du codage des séances de coaching, la chercheuse et un autre chercheur ont procédé à un codage à l'aveugle, jusqu'à ce qu'à l'obtention d'un consensus, afin d'éliminer toute possibilité d'un biais quelconque dans l'identification des moments significatifs avec insight.

Puisque le phénomène de l'insight vécu par les clients était l'un des objets de la présente étude, il aurait été intéressant d'appliquer la méthode ERSB auprès de ceux-ci afin de recueillir encore plus de détails quant à leur expérience de l'insight et des stratégies d'intervention avant et après celui-ci.

Finalement, comme seul le client CL1 a rempli le QPS 12 mois après la fin de son coaching, la chercheuse aurait pu également ré-administrer le QPS aux autres clients de l'étude, même si ceux-ci l'avaient rempli deux à trois mois après la fin de leur

engagement de coaching. Ceci aurait permis de comparer le niveau d'acuité des besoins avec les mêmes délais en post coaching.

Pistes de recherches futures

Les résultats de la présente étude révèlent l'émergence de trois des quatre types d'insight. Seul l'insight de type psychodynamique n'a pu être observé et il serait pertinent de réaliser une autre étude empirique non seulement pour approfondir les connaissances relatives aux caractéristiques, aux conditions des types d'insight et des interventions favorables à leur émergence, mais aussi pour vérifier si ce type d'insight émerge en coaching de dirigeants. Or, augmenter le nombre de dyades et prolonger la durée de la collecte de données à 12 ou 18 mois ouvriraient l'accès à un plus grand nombre de données sur une plus longue période. Actuellement, on ne sait pas si l'absence de ce type d'insight est attribuable à une trop courte durée de la collecte de données ou si ce type d'insight ne peut tout simplement pas être anticipé dans le coaching de dirigeants.

La Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants (GAICD) et la Grille des types d'insight (GTI), si elles constituent des apports non négligeables de la présente étude, pourraient être validées en vue de leur utilisation élargie à d'autres disciplines comme en psychologie et en gestion étant donnée l'importance de l'insight dans l'apprentissage des adultes. Ainsi, ces grilles pourraient faire l'objet de validation auprès de cadres de différents secteurs d'activités, de différentes régions et de différentes cultures.

Pour terminer, la présente étude, tout comme les autres études relevées, suggère que l'insight est un phénomène clé dans l'apprentissage des adulte et dans cette étude, la réflexion critique encouragée par les coachs auprès de leur client suggère la présence d'un apprentissage transformationnel, il serait pertinent d'explorer si ce type

d'apprentissage qui donne lieu à un changement de perspective de sens, est présent dans le coaching de dirigeants.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE DE SONDAGE POUR LES COACHS

L'Étude des relations entre les stratégies d'intervention des coachs et les types
d'insight dans le coaching de dirigeants

QUESTIONNAIRE DE SONDAGE

Confidentiel

Janvier 2012

Bonjour,

Nous menons une recherche qui permettra de mettre en lumière les pratiques auxquelles ont recours les coachs de dirigeants (coachs exécutifs) pour susciter l'insight (la prise de conscience) chez leurs clients et, à cette fin, nous sollicitons votre collaboration. À la fin de cette recherche, lorsque nous aurons analysé les données recueillies, nous vous communiquerons un bilan des résultats afin que vous puissiez en bénéficier.

Votre participation revêt donc une très grande importance, car elle contribuera à l'avancement des connaissances dans la pratique du coaching de dirigeants. Nous vous sommes reconnaissants du temps que vous consacrerez, environ 10 minutes, à remplir ce court questionnaire. Nous tenons à vous assurer que les informations contenues dans vos réponses demeureront confidentielles.

Sophie Ménard, doctorante
Tél. 613-236-1393 poste 2259
Télécopieur : 819-205-1518

P.J. Questionnaire de sondage

QUESTIONNAIRE DE SONDAGE
(Confidentiel)

1. Veuillez indiquer votre âge : _____
2. Quels types de coaching pratiquez-vous? Veuillez cocher le type de coaching que vous pratiquez. Si vous n'êtes pas certain du type de coaching que vous pratiquez, veuillez décrire celui-ci à la ligne « Autre, spécifiez »
 - Coaching de vie (depuis combien de temps : ___ ans)
 - Coaching de dirigeants (depuis combien de temps : ___ ans)
 - Coaching de transition de carrière (depuis combien de temps : ___ ans)
 - Autre, spécifiez: _____
3. Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché de l'emploi? _____
4. Dans quel(s) domaine(s) avez-vous travaillé? _____
5. Avez-vous suivi une formation en coaching : ___ oui ___ non
 Spécifiez la formation et de quelle école: _____
6. Veuillez cocher les diplômes que vous avez obtenus. Spécifiez le domaine d'études et la ville ou le pays.
 - Secondaire V
 - Cégep, spécifiez : _____
 - Certificat de premier cycle, spécifiez : _____
 - Certificat de deuxième cycle, spécifiez : _____
 - Baccalauréat, spécifiez : _____
 - Maîtrise, spécifiez : _____
 - Doctorat, spécifiez : _____
7. Pratiquez-vous le coaching à titre de :
 - Coach interne au sein d'une organisation
 - Coach externe (travailleur autonome)
- 7.1 Combien d'heures par semaine consacrez-vous à la pratique du coaching? _____
- 7.2 Veuillez cocher les catégories de clients que vous avez « coachés » depuis les 5 dernières années

- Salariés
- Gestionnaires (superviseur, chef d'équipe)
- Cadres intermédiaires (personne qui gère des personnes et un budget)
- Cadres supérieurs
- Autre : _____

8. Dans votre pratique de coaching, quelle approche utilisez-vous avec vos clients? Veuillez cocher les actions qui caractérisent votre pratique habituelle.

Dans ma pratique de coaching, j'aide le client à :

- Évaluer le degré de satisfaction ou d'insatisfaction que le changement de comportement peut lui procurer.
- Créer des connaissances par la transformation de l'expérience du présent
- Tenter de capturer et de remettre en question son expérience individuelle.
- Clarifier et comprendre sa vision du monde, ses valeurs et croyances et à rendre explicite ce qui était auparavant implicite et non-dits.
- S'exposer graduellement à l'élément source de problème et à restructurer sa pensée à l'égard de ce problème.
- Comprendre clairement sa difficulté.
- Reconstruire son histoire psychologique
- Considérer ses comportements comme des symptômes

9. Nous rechercherons des coachs de dirigeants, dans une deuxième étape du projet de recherche, pour examiner en profondeur les interventions qui ont cours en coaching. Si vous désirez participer à notre recherche, veuillez cocher la case ci-dessous à cet effet. Soyez assuré que la confidentialité de ces renseignements sera préservée.

Nom : _____ Prénom : _____

Téléphone : _____ Courriel : _____

Adresse postale : _____

Signature du/de la répondante: _____

- Oui, je suis intéressé(e) à en savoir davantage sur l'implication de ma participation à la présente recherche sur l'étude des relations entre les stratégies d'intervention des coachs et les types d'insight dans le coaching de dirigeants.

APPENDICE B

FORMULAIRE SUR LES ASPECTS UTILES DU COACHING (AUC)

Questions du AUC

1. Parmi les événements survenus pendant cette session, lequel vous a semblé personnellement le plus utile ou important? (Par « événement », nous entendons quelque chose qui s'est produite au cours de la session; Il peut s'agir de quelque chose que vous ou votre coach avez dite ou faite.)

2. Veuillez décrire pourquoi cet événement est utile/important et ce que vous en avez retiré.

3. Dans quelle mesure cet événement particulier s'est-il avéré utile? Évaluez-le selon l'échelle suivante. (Inscrivez un « X » au point approprié; les cotes avec décimales, comme 7,5, sont acceptées.)

FAIT	OBSTACLE	<----- Neutre ----->					CONTRIBUTEUR	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
-----+----- -----+----- -----+----- -----+----- -----+----- -----+----- -----+-----								
E X T R Ê M E M E N T	G R A N D E M E N T	M O D È R E M E N T	L É G È R E M E N T		L É G È R E M E N T	M O D È R E M E N T	G R A N D E M E N T	E X T R Ê M E M E N T

4. À peu près à quel moment de la séance cet événement est-il survenu?

5. Combien de temps environ a-t-il duré?

6. Y a-t-il quelque chose de particulièrement aidant qui est survenue au cours de cette séance?

OUI NON

-a). Si oui, veuillez évaluer l'utilité de cet événement :

- 6. Légèrement aidant
- 7. Modérément aidant
- 8. Grandement aidant
- 9. Extrêmement aidant

-b). Veuillez décrire brièvement l'événement :

7. Y a-t-il quelque chose qui est survenue au cours de la séance qui peut avoir agi comme un obstacle?

OUI NON

a) Si oui, veuillez évaluer l'effet de cet événement :

- ___ 1. Extrêmement nuisible
- ___ 2. Très nuisible
- ___ 3. Modérément nuisible
- ___ 4. Légèrement nuisible

b). Veuillez décrire brièvement l'événement :

APPENDICE C

QUESTIONNAIRE PERSONNEL SIMPLIFIÉ (QPS)

Questions du QPS

Initiales du coach de dirigeants: _____ Identification du client : _____

Date d'aujourd'hui : _____

Formulaire de description du besoin du client : Remplissez celui-ci en premier.

Le coach lit les questions aux clients et note ses réponses.

1. Veuillez décrire les principaux besoins que vous éprouvez à l'heure actuelle et qui vous amènent à rechercher du coaching.

2. Si vous recherchez du coaching, veuillez énumérer les besoins ou les obstacles précis pour lesquels vous désirez obtenir de l'aide. Vous pouvez établir une liste aussi longue que vous le souhaitez.

QUESTIONNAIRE PERSONNEL

Identification du client _____ Date d'aujourd'hui :

Consignes: Veuillez remplir avant la première session et à la fin du programme de coaching. Évaluez chacun des besoins suivants selon leur acuité au cours des sept jours précédents, y compris aujourd'hui.

Besoins du client	Pas du tout	Très peu	Peu	Moyennement	Passablement	Beaucoup	Énormément
1.	1	2	3	4	5	6	7
2.	1	2	3	4	5	6	7
3.	1	2	3	4	5	6	7
4.	1	2	3	4	5	6	7
5.	1	2	3	4	5	6	7
6.	1	2	3	4	5	6	7
7.	1	2	3	4	5	6	7
8.	1	2	3	4	5	6	7
9.							
10.							

Questionnaire personnel-formulaire sur la durée

Consignes: Veuillez coter depuis quand chacun de vos besoins/défis vous gênent au niveau que vous avez indiqué (ou plus haut) préalablement.

	Moins de 1 mois	1 - 5 mois	6 - 11 mois	1 - 2 ans	3 - 5 ans	6 - 10 ans	Plus de 10 ans
1.	1	2	3	4	5	6	7
2.	1	2	3	4	5	6	7
3.	1	2	3	4	5	6	7
4.	1	2	3	4	5	6	7
5.	1	2	3	4	5	6	7
6.	1	2	3	4	5	6	7
7.	1	2	3	4	5	6	7
8.	1	2	3	4	5	6	7
9.	1	2	3	4	5	6	7
10.	1	2	3	4	5	6	7

APPENDICE D

FORMULAIRE DU CLIENT RELATIF AU RAPPEL DE L'ÉVÉNEMENT (FCRE)

Formulaire du client relatif au rappel de l'événement

CAS : _____

SESSION : _____

DATE DE LA SESSION : _____

Partie B : Parlez de l'événement dans vos propres mots

Avant que vous évaluiez l'événement que vous venez d'identifier, nous désirons vous guider à travers une série de questions destinées à vous aider à nous en dire davantage en utilisant vos propres mots. Les questions qui suivent se rapportent à des éléments qui vous concernent, vous-même ou le coaching, et qui peuvent être liés d'une manière quelconque à l'événement que vous avez choisi.

Pour les items 1 à 10, veuillez vous poser la question et voir ce qui se manifestera. Si quelque chose vous vient à l'esprit, veuillez le décrire. Si rien ne vient ou si la question ne présente pas de pertinence pour l'événement, notez-le, tout simplement; n'essayez pas de fournir une réponse à tout prix, ni d'en inventer une pour nous faire plaisir.

1. Décrivez votre expérience au cours de l'événement que vous avez identifié comme le plus utile pour vous. Que s'est-il passé pour vous au cours de l'événement?

a) Qu'avez-vous ressenti?

b) Que faisiez-vous ou que tentiez-vous de faire?

- c) Qu'est-ce qui vous venait à l'esprit? (À quoi pensiez-vous?)
2. Décrivez l'élément le plus utile à propos de cet événement.
- a) Qu'est-ce que votre coach a fait et qui vous a semblé le plus utile au cours de l'événement?
3. Qu'est-ce que vous avez fait au cours de l'événement et qui vous a semblé le plus utile?
4. Décrivez l'impact sur vous-même. Comment cet événement vous a-t-il touché? Quel impact cet événement a-t-il eu sur vous à ce moment? (Y a-t-il eu un impact quelconque après y avoir réfléchi davantage?)
5. Quel est l'idée ou le sentiment le plus important que vous avez tiré de cet événement?
6. Décrivez les changements possibles attribuables à cet événement. Veuillez réfléchir à ce qui pourrait possiblement changer pour vous en raison de cet événement. Qu'est-ce qui pourrait arriver pour vous au cours des prochains mois en raison de cet événement? [Énumérez-les ci-dessous; soyez concis; rédigez à la 1^{ère} personne]
- a).
- b).
- c).

APPENDICE E

FORMULAIRE DU COACH RELATIF AU RAPPEL DE L'ÉVÉNEMENT (FKRE)

Formulaire du coach relatif au rappel de l'événement

DOSSIER : _____

SESSION : _____

DATE DE LA SESSION : _____

Instructions : La bande vidéo de votre session est réglée au moment où a débuté l'événement que votre client a choisi comme le plus utile ou le plus important. Cet événement est généralement (mais pas toujours) constitué d'une série de réponses que vous ou votre client avez données. Les moments du début et de la fin de l'événement sont indiqués dans les notes de l'événement ci-jointes; cependant, vous devez utiliser la bande vidéo pour répondre aux questions et aux évaluations qui suivent. Avant d'entamer la Partie A ci-dessous, visionnez la bande vidéo de l'événement comme indiqué sur les notes ci-jointes.

Partie A : INTENTIONS ET SENTIMENTS DU COACH AU COURS DE L'ÉVÉNEMENT

Veillez décrire vos intentions lors de l'événement à l'aide des points suivants : essayez de vous souvenir exactement de ce que vous visiez ou tentiez de faire en répondant comme vous l'avez fait au cours de l'événement, c'est-à-dire vos intentions en matière de coaching. Notez qu'il n'est pas nécessaire que chaque phrase de chacune des intentions ci-dessous corresponde à votre intention. Évaluez plutôt en vous fondant sur la ou les phrases qui représentent le plus adéquatement votre intention. Utilisez l'échelle d'évaluation qui suit :

Pas du tout	Légèrement	Quelque peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4	5

- 1 2 3 4 5 1. Établir des limites. Pour structurer, prendre des dispositions, établir des buts et des objectifs de coaching, exposer des méthodes pour atteindre des buts, corriger des attentes à l'égard du coaching, ou établir des règles ou des paramètres de la relation (c'est-à-dire l'heure, les honoraires, les politiques d'annulation, les devoirs).
- 1 2 3 4 5 2. Obtenir des renseignements. Pour découvrir des faits précis à propos de l'histoire, du fonctionnement du client, des plans pour l'avenir, etc.
- 1 2 3 4 5 3. Fournir des renseignements. Afin d'instruire, de fournir des faits, de corriger des perceptions erronées, de justifier des comportements ou des procédures du coach.
- 1 2 3 4 5 4. Soutenir. Afin de fournir un environnement qui offre soutien, chaleur et empathie; d'accroître la confiance et la compréhension et d'établir des liens; d'aider le client à se sentir accepté, compris, à l'aise, rassuré et moins anxieux; d'aider à établir une relation interpersonnelle.
- 1 2 3 4 5 5. Mettre l'accent. Afin d'aider le client à se remettre sur pied; de modifier le sujet ou de canaliser/ structurer la discussion s'il ne parvient pas à commencer, est confus ou tient des propos décousus.
- 1 2 3 4 5 6. Clarifier. Afin d'offrir ou de demander au client ou au coach d'élaborer davantage, d'accorder plus de prépondérance ou de fournir plus de précisions lorsque l'un ou l'autre a été vague, incomplet, confus qu'il s'est contredit ou a été inaudible.

- 1 2 3 4 5 7. Espoir. Afin de faire réaliser que le changement est possible et même probable; que le coach pourra aider le client; de remonter le moral; d'augmenter la confiance du client en sa capacité de produire des changements.
- 1 2 3 4 5 8. Catharsis. Pour encourager le relâchement des tensions ou des émotions négatives, permettre au client de lâcher prise ou de décortiquer ses sentiments et ses problèmes.
- 1 2 3 4 5 9. Cognitions. Afin d'identifier les pensées ou les attitudes illogiques, irrationnelles ou mal adaptées (par exemple « Je dois être parfait »).
- 1 2 3 4 5 10. Comportements. Afin d'identifier les comportements inappropriés ou mal adaptés et de fournir des rétroactions à leur égard et à l'égard de leurs conséquences; afin d'effectuer une analyse comportementale; de souligner les jeux.
- 1 2 3 4 5 11. Maîtrise de soi. Afin d'encourager le client à maîtriser ou à acquérir la maîtrise de ses propres pensées, émotions, comportements ou impulsions; afin d'aider le client à devenir plus responsable, selon ce qu'exige son propre rôle.
- 1 2 3 4 5 12. Émotions. Afin d'identifier, d'accroître ou de permettre l'acceptation des émotions, d'encourager ou de provoquer le client afin qu'il prenne conscience ou qu'il approfondisse davantage des sentiments cachés ou sous-jacents, ou qu'il ressente ou expérimente des sentiments à un niveau plus profondi.
- 1 2 3 4 5 13. Insight. Afin d'encourager la compréhension des raisons, des dynamiques ou des a priori sous-jacents ou des motivations inconscientes liées aux cognitions, aux comportements, aux attitudes ou aux émotions. Peut inclure une compréhension des réactions du client à l'égard des comportements des autres.

- 1 2 3 4 5 14. Changement. Afin d'acquérir et de développer de nouvelles habiletés, des cognitions ou des comportements adaptatifs face à nous-mêmes et avec les autres. Peut comprendre l'inculcation de nouveaux modèles d'a priori, de cadres de travail et d'explications ou de conceptualisations plus adaptatifs. Peut comprendre une évaluation ou une opinion relative au fonctionnement du client ce qui l'aidera à se percevoir sous un jour nouveau.
- 1 2 3 4 5 15. Renforcer le changement. Afin d'apporter des rétroactions ou un renforcement positif à l'égard des tentatives comportementales, cognitives ou affectives en matière de changement, de manière à améliorer la probabilité que celui-ci soit poursuivi et soit continu; pour encourager la prise de risques et les nouveaux comportements.
- 1 2 3 4 5 16. Résistance. Afin de surmonter les obstacles au changement ou au progrès. Peut aborder le défaut de souscrire aux interventions de coaching, que ce soit dans le passé ou pour prévenir les rechutes futures.
- 1 2 3 4 5 17. Défi. Secouer le client afin qu'il sorte de son état actuel; ébranler les croyances ou les sentiments présents; tester la validité, l'adéquation de la réalité ou la pertinence des croyances, des pensées, des sentiments ou des comportements; aider le client à remettre en question la nécessité du maintien de ces vieux modèles.
- 1 2 3 4 5 18. Relations. Résoudre des problèmes qui surgissent dans la relation de manière à instaurer ou maintenir une alliance harmonieuse et viable; cicatriser les ruptures au sein de l'alliance; traiter les questions de dépendances en fonction de l'étape du coaching; découvrir et résoudre dans la pensée du client les distorsions relatives à la relation fondées sur les expériences passées plutôt que sur la réalité actuelle.
- 1 2 3 4 5 19. Besoins du coach. Protéger, soulager ou défendre le coach, afin de calmer l'anxiété. Peut tenter indûment de persuader ou d'argumenter ou peut se sentir bien ou meilleur aux dépens du client.

20. SENTIMENTS ET MANIÈRES DU COACH. Ensuite, veuillez décrire ce que vous avez ressenti et la perception de votre client à votre égard au cours de l'événement.

Partie B : CONTEXTE DE L'ÉVÉNEMENT

Dans cette section, vous devez décrire le contexte se rapportant à l'événement sélectionné par votre client, en vous servant du cadre de travail qui suit. En d'autres mots, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont suscité l'événement? (Ceci peut inclure votre décision d'intervenir comme vous l'avez fait au cours de l'événement). N'essayez pas de décrire de manière exhaustive le contexte possible; décrivez simplement les facteurs les plus pertinents pour chaque titre.

1. Quelles sont les caractéristiques générales de votre client ou de sa situation qui contribuent à expliquer l'événement (incluant votre décision d'intervenir comme vous l'avez fait)? Le cas échéant, incluez (a) les conflits, (b) l'image de soi, (c) les mécanismes d'adaptation ou de défense, (d) les ressources (par exemple la capacité d'insight), (e) l'historique, (f) la situation professionnelle ou personnelle du client.
2. Quelles sont les caractéristiques générales de votre approche à l'égard du coaching ou de vous-même comme personne qui sont pertinentes pour cet événement? Le cas échéant, incluez (a) vos vues particulières ou générales à l'égard du processus de coaching (par exemple, les lignes directrices en matière d'intervention) et (b) des préoccupations personnelles ou des événements de la vie (comme une expérience avec des clients semblables).
3. Quels événements survenus au cours de sessions précédentes avec ce client ont entraîné ou influencé ce qui s'est produit au cours de cet événement (comme du travail déjà effectué sur la même question; des événements significatifs au cours des sessions précédentes; un état d'aide mutuelle convenue avant cette session)?

4. Quels événements récents de la vie de votre client ont mené à cet événement ou peuvent l'expliquer (comme des événements pertinents récents positifs ou stressants survenus en dehors du coaching, y compris les situations en cours)?

5. Quels autres événements survenus plus tôt au cours de cette session ont contribué à susciter cet événement ou peuvent l'expliquer?

Partie C : SÉQUENCE DES ÉVÉNEMENTS

Nous désirons en apprendre plus à propos de la séquence des réponses du client entourant certaines de vos interventions « cruciales » au cours de l'événement. La ou les réponses en question sont énumérées ci-dessous et indiquées dans les notes de l'événement. Rembobinez la bande audio jusqu'au début de l'événement et parcourez celle-ci en vous arrêtant pour répondre aux questions pour chacune des interventions indiquées.

1. Réponse principale du client : _____
 - a. Interventions cruciales du coach : quelles actions avez-vous posées avant et pendant l'événement significatif choisi par le client?

 - b. Contexte immédiat. Pourquoi avez-vous choisi d'intervenir comme vous l'avez fait à ce moment? Veuillez décrire [i] les déclarations précises du client ou les actions auxquelles vous réagissiez; et [ii] votre intention lors de cette intervention.

 - c. Impact immédiat. Quelles ont été les réactions de votre client face à votre intervention? Veuillez décrire ce qu'il a fait [i] pendant votre intervention et [ii] immédiatement après.

2. Réponse principale du coach : _____

a. Interventions cruciales du coach : quelles actions avez-vous posées avant et pendant l'événement significatif choisi par le client?

b. Contexte immédiat

c. Impact immédiat.

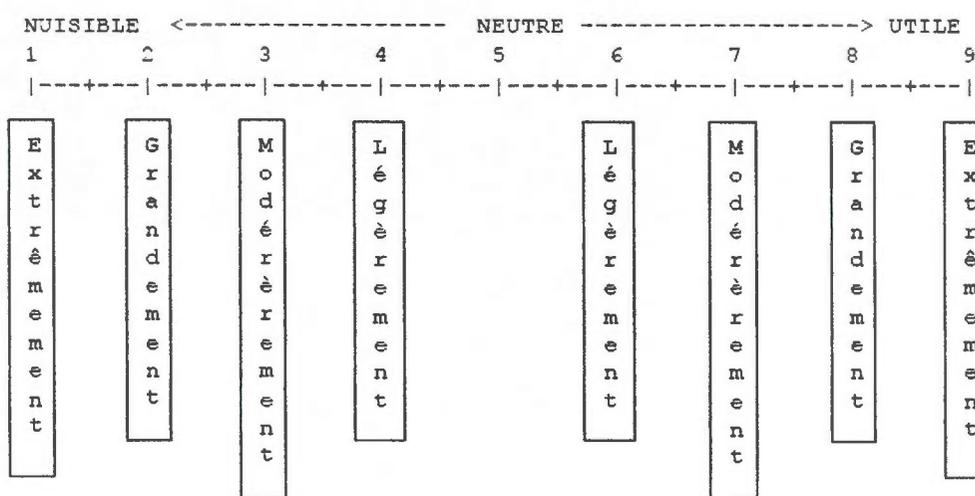
(Si nécessaire, utilisez une autre feuille pour d'autres réponses importantes).

Partie D : IMPACT DE L'ÉVÉNEMENT

1. Avez-vous remarqué un changement dans l'humeur de votre client, son comportement ou son niveau d'engagement entre le début et la fin de l'événement?
OUI NON (si oui, veuillez préciser :)

2. Cet événement a-t-il eu un effet sur ce qui est survenu plus tard au cours de la session? OUI NON (si oui, veuillez préciser :)

3. Évaluation « objective » de l'utilité : Si vous ignoriez que votre client avait sélectionné cet événement (ou tout autre au cours de la session), comment auriez-vous évalué son utilité (Les notations avec décimales sont permises pour les évaluations)?



4. Impacts que le client est le plus susceptible d'avoir vécus. Évaluez les impacts que votre client a le plus de chances d'avoir vécus en raison de ces événements. Servez-vous de l'échelle suivante :

Pas du tout	Légalement	Quelque peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4	5

1 2 3 4 5 1. Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même. Le client a vécu un insight à propos de lui-même ou a compris quelque chose de nouveau à propos de lui-même. Le client a établi un nouveau rapport ou a vu pourquoi il a fait ou a ressenti quelque chose. (Note : Il doit y avoir un sentiment de « jamais vu » à propos de soi-même).

- 1 2 3 4 5 2. Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre. Le client a vécu un insight à propos d'une autre personne; il a compris quelque chose de nouveau à propos d'une tierce personne ou des gens en général. Il doit y avoir un sentiment de « jamais vu » à propos d'une tierce partie).
- 1 2 3 4 5 3. Plus conscient ou plus clair face aux sentiments, aux expériences. Le client est plus proche de ses émotions, de ses pensées, de ses souvenirs ou d'autres expériences. Il devient plus conscient des expériences qu'il a évitées. Ce que le client ressent vraiment ou tente réellement de dire devient plus clair. (Note : se rapporte à devenir plus clair à l'égard de ce que ressent le client plutôt qu'aux raisons pour lesquelles il ressent quelque chose).
- 1 2 3 4 5 4. Définition des problèmes auxquels le client doit travailler. Le client comprend mieux ce qu'il doit modifier dans sa vie ou ce qu'il doit viser en coaching; ce que sont les objectifs du client.
- 1 2 3 4 5 5. Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes. Le client a découvert des mécanismes d'adaptation face à une situation ou un problème particulier. Le client a pris une décision ou a résolu un conflit quant à ce qu'il doit faire; a eu l'énergie pour faire quelque chose différemment.
- 1 2 3 4 5 6. Senti que le coach comprend. Le client a senti que je comprenais réellement ce qu'il disait ou ce qui se produisait pour le client à ce moment de la session ou ce qu'est le client comme personne.
- 1 2 3 4 5 7. Senti soutenu ou encouragé. Le client a senti que je le soutenais, que je le rassurais, que je le confirmais ou que je l'encourageais. Le client s'est senti soulagé ou a commencé à s'apprécier davantage. Le client en est venu à avoir de l'espoir à son égard ou envers l'avenir.

- 1 2 3 4 5 8. Senti soulagé ou plus à l'aise. Le client s'est senti dégagé de sentiments pénibles ou malaisés; il s'est senti moins nerveux, déprimé, coupable ou en colère à propos de la session ou en général.
- 1 2 3 4 5 9. Senti plus engagé dans le coaching ou enclin à travailler davantage. Le client s'est engagé davantage dans ce qu'il doit faire en coaching; la réflexion du client s'en est trouvée stimulée; le client a commencé à travailler davantage. Le client a commencé à avoir davantage espoir que les activités en coaching l'aideront. Le client a senti qu'il pourrait être plus ouvert avec le coach.
- 1 2 3 4 5 10. Senti plus près du coach. Le client en est venu à sentir que nous travaillons réellement ensemble pour lui venir en aide. J'ai impressionné le client comme personne, ou il en est venu à me faire confiance, à m'aimer, à me respecter ou à m'admirer davantage. Nous avons surmonté un problème entre nous.
- 1 2 3 4 5 11. Davantage dérangé par des pensées déplaisantes ou plus enclin à les repousser. L'événement a fait réfléchir le client à propos des idées, des souvenirs ou des émotions inconfortables ou pénibles qui lui nuisaient. Ceci a eu pour conséquence que le client a repoussé certaines pensées ou émotions ou que celles-ci ont été évitées.
- 1 2 3 4 5 12. Trop de pression ou pas assez de direction : Le client a senti trop de pression pour faire quelque chose, au cours de la session de coaching ou en dehors de celle-ci. Le client a senti que je l'abandonnais ou que je le laissais trop à lui-même.
- 1 2 3 4 5 13. Senti que le coach ne comprend pas. Le client s'est senti incompris; que le coach ne comprend pas le client ou ne peut comprendre celui-ci ou ne comprend pas ce qu'il dit. Le client s'est senti incompris à cet instant précis ou généralement.

1 2 3 4 5 14. Senti attaqué ou que le coach était indifférent. Le client s'est senti critiqué, jugé ou dévalorisé par le coach. Le client a senti que le coach était froid, ennuyé ou indifférent.

1 2 3 4 5 15. Confus ou distrait. Le client s'est poussé à l'écart ou entraîné loin de ce qui lui importait. S'est senti confus par ce que j'ai dit ou fait. Je suis intervenu dans ce que le client pensait ou disait.

1 2 3 4 5 16. Impatient ou incertain quant à la valeur du coaching. Le client se sentait ennuyé ou impatient quant à la progression du coaching ou parce qu'il devait revenir encore et encore sur les mêmes vieilles choses. Le client a commencé à sentir que le coaching était sans objet ou qu'il n'allait nulle part.

1 2 3 4 5 17. Autres impacts utiles ou néfastes.
(Précisez : _____)

5. Parmi les 17 que vous avez évalués, veuillez inscrire le numéro de l'impact le plus important : _____

6. Si vous le pouvez, veuillez décrire en une phrase, l'idée ou le sentiment que votre client a probablement trouvé le plus utile au cours de l'événement.

7. Dans quelle mesure l'événement choisi par votre client était-il surprenant ou prévisible? (Encerclez une réponse)

1. Je ne m'attendais pas du tout à ce choix d'événement; tout à fait surpris par celui-ci.
2. Quelque peu surpris; je ne m'y attendais pas.
3. Pas surpris par le choix d'événement; je m'y attendais plus ou moins.
4. L'événement est clairement celui auquel je m'attendais.

8. Veuillez élaborer à propos de la manière dont cet événement peut affecter le client au cours du mois qui vient. Quels sont les changements que vous croyez possibles pour lui ?

a. Changement attendu n° 1 :

b. Changement attendu n° 2 :

c. Changement attendu n° 3 :

(Énumérez au verso les autres changements possibles)

Partie E : MESURES ÉVALUATIVES

1. Évaluez l'adéquation de vos réponses au cours de l'événement. En vous fondant sur votre compréhension du client et le modèle de coaching que vous avez utilisé au cours de cette session, évaluez la justesse de vos interventions au cours de l'événement, à l'aide de l'échelle qui suit :

1. Extrêmement inadéquate
2. Très inadéquate
3. Modérément inadéquate
4. Légèrement inadéquate
5. Ni adéquate, ni inadéquate
6. Légèrement adéquate
7. Modérément adéquate
8. Très adéquate
9. Extrêmement adéquate

2. Veuillez commenter brièvement tous les aspects adéquats ou inadéquats de vos réponses (soyez précis, si possible)

3. Évaluez le niveau de travail du client dans cet événement. En vous fondant sur vos observations au cours de la session et en revoyant la bande vidéo, dans quelle mesure diriez-vous que le client travaillait dans le sens souhaité au cours de l'événement sélectionné ou évitait plutôt les tâches de coaching?

1. Évitaient les tâches — extrêmement
2. Évitaient — beaucoup
3. Évitaient — modérément
4. Évitaient — légèrement
5. En général n'évitaient pas, mais ne travaillait pas non plus; également partagé
6. Travaillait — légèrement
7. Travaillait — modérément bien
8. Travaillait — très bien
9. Travaillait — extrêmement bien

APPENDICE F

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU CLIENT

L'ÉTUDE DES RELATIONS ENTRE LES STRATÉGIES D'INTERVENTION DES COACHS ET LES TYPES D'INSIGHT DANS LE COACHING DE DIRIGEANTS

Sophie Ménard, doctorante en éducation, Jacques Chevrier, Ph.D., directeur, Francine d'Ortun, Ph.D., co-directeur

Nous sollicitons par la présente votre participation à la recherche en titre, qui vise à mieux comprendre les interventions des coachs de dirigeants qui favorisent l'émergence de l'insight chez leur client. Les objectifs de ce projet de recherche *sont* : d'identifier les types d'insight qui émergent chez les clients lors des séances de coaching et de mettre en relation les interventions des coachs avec ces insights selon la perspective des clients et de leur coach.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à remplir deux courts questionnaires après chaque séance de coaching pour une durée d'environ 10 minutes.

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en utilisant un code pour vous identifier, par exemple C11-S01 (client 1, séance de coaching 01). L'identité du client et le code qui lui sera assigné seront conservés dans un classeur verrouillé dans le local de recherche de Francine d'Ortun, Ph.D. **La chercheure, ses directeurs et une personne spécialisée en transcription des données seront les seules personnes à avoir accès à ces informations.** Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants. Les résultats seront diffusés dans la thèse de la chercheure, dans la production d'articles et dans des conférences.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux, et la chercheure s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer au projet, soit environ huit à douze heures. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la pratique du coaching sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Sophie Ménard, doctorante, 613-236-1393, poste 2259 ou smenard@ustpaul.ca. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, communiquez avec André Durivage, département des sciences administratives, au 819-595-3900, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le même domaine pour lequel vous êtes aujourd'hui invité à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les lier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la présente recherche. Si vous refusez, vos données seront détruites à la fin du présent projet. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 15 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

- J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom de la chercheure : _____

Signature de la chercheure : _____ Date : _____

Cette étude est effectuée sous la supervision de :

Monsieur Jacques Chevrier, directeur
Département d'éducation
Téléphone : 819-595-3900, poste 4400

Madame Francine d'Ortun, co-directrice
Département des relations industrielles
Téléphone : 819-595-3900, poste 4439
Courriel : francine.dortun@uqo.ca

APPENDICE G

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU COACH

L'ÉTUDE DES RELATIONS ENTRE LES STRATÉGIES D'INTERVENTIONS DES COACHS ET LES TYPES D'INSIGHT DANS LE COACHING DE DIRIGEANTS

Sophie Ménard, doctorante en éducation, Jacques Chevrier, Ph.D., directeur, Francine d'Ortun, Ph.D., co-directeur

Nous sollicitons par la présente votre participation à la recherche en titre, qui vise à mieux comprendre les interventions des coachs de dirigeants qui favorisent l'émergence de l'insight chez leur client. Les objectifs de ce projet de recherche *sont* : d'identifier les types d'insight qui émergent chez les clients lors des séances de coaching et de mettre en relation les interventions des coachs avec ces insights selon la perspective des clients et de leur coach.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à un entretien après certaines séances de coaching pour une durée d'environ 45 minutes.

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en utilisant un code pour vous identifier, par exemple C11-S01 (client 1, séance de coaching 01). L'identité du client et le code qui lui sera assigné seront conservés dans un classeur verrouillé dans le local de recherche de Francine d'Ortun, Ph.D. **La chercheure, ses directeurs et une personne spécialisée de la transcription de données seront les seules personnes à avoir accès à ces informations.** Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants. Les résultats seront diffusés dans la thèse de la chercheure, dans la production d'articles et dans des conférences.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux, et la chercheure s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer au projet, soit environ huit à douze heures. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la pratique du coaching sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Sophie Ménard, doctorante, 613-236-1393, poste 2259 ou smenard@ustpaul.ca. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, communiquez avec André Durivage, département des sciences administratives, au 819-595-3900, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devriez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le même domaine pour lequel vous êtes aujourd'hui invité à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la présente recherche. Si vous refusez, vos données seront détruites à la fin du présent projet. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 15 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

- J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom de la chercheure : _____

Signature de la chercheure : _____ Date : _____

Cette étude est effectuée sous la supervision de :

Monsieur Jacques Chevrier, directeur
Département d'éducation
Téléphone : 819-595-3900, poste 4400

Madame Francine d'Ortun, co-directrice
Département des relations industrielles
Téléphone : 819-595-3900, poste 4439
Courriel : francine.dortun@uqo.ca

APPENDICE H

GRILLE DES TYPES D'INSIGHT (GTI)

Grille des types d'insight conçue par Ménard et Chevrier (2012) à partir du modèle de Pascual-Leone & Greenberg (2007)

INSIGHT (INS)	
INSIGHT EXPÉRIENCE-PROCHE (Experience-near insight)	INSIGHT EXPÉRIENCE-ÉLOIGNÉE (Experience-distant insight)
<ul style="list-style-type: none"> Le client exprime une nouvelle prise de conscience, que celle-ci soit perceptuelle ou conceptuelle. Seules les « intuitions » qui démontrent une nouvelle conscience perceptuelle et émotive qui émerge pour la première fois ou des mises en relation conceptuelle-rationnelle nouvelles qui émergent pour la première fois peuvent être considérées comme des insights. Le client démontre par un sourire, un rire léger, une respiration plus lente et une expression faciale détendue, un état plus ou moins prolongé de bien-être. 	
<ul style="list-style-type: none"> Une forme d'insight qui accentue une expérience vécue. (A form of insight which emphasizes a lived experience (p. 32)) Compréhension basée sur le vécu Lived understanding Perception nouvelle Newness of perception (p.33) Les « Insights d'expérience-proche » sont relativement plus perceptuels et émotifs et reflètent un contenu expérimentiel (résumé à un niveau d'abstraction peu élevé) Experience-near insights are relatively more perceptual and emotional and reflect experiential content (i.e., they are synthesized at a low level of abstraction) (p.38) L'insight est ancré dans une situation spécifique (traitement du bas vers le haut) They are anchored in a specific situation (bottom-up information processing) Insight réfère à la création d'un nouveau sens au fur et à mesure; traitement perceptuel du client refers to a client's moment-by-moment creation of new meanings, something that has been described as levels of client perceptual processing. (p.41) 	<ul style="list-style-type: none"> Une forme d'insight qui accentue la mise en relation de connaissances dans une formulation conceptuelle. (A form of insight which emphasizes linking pieces of knowledge into conceptual formulations. (p.32).) Compréhension basée sur la réflexion. Changement verbal et intellectuel Verbal shift, Intellectual shift Les « Insights d'expérience-éloignée » sont plus conceptuels et rationnels et reflètent des liens relationnels (c'est-à-dire intégrés à un niveau d'abstraction très élevé). Experience-distant insights are more conceptual and rational and reflect relational connections (i.e., synthesized at a high level of abstraction). (p.38) Le traitement d'information du haut vers le bas signifie que différentes situations appuient l'insight The top-down information processing reflect examples of different situations in support of the insight. Insight réfère au traitement rationnel de concepts au travers de situations Insight refers to rational processing of concepts across situations.

<ul style="list-style-type: none"> • L'insight est ancré dans une situation spécifique (traitement du bas vers le haut) They are anchored in a specific situation (bottom-up information processing) • Insight réfère à la création d'un nouveau sens au fur et à mesure; traitement perceptuel du client refers to a client's moment-by-moment creation of new meanings, something that has been described as levels of client perceptual processing. (p.41)
<ul style="list-style-type: none"> • Le traitement est à un bas niveau d'abstraction, conscience, requiert du client de focaliser son attention sur un niveau limité d'analyse processes at a low level of abstraction, such as awareness, require clients to focus their attention on a narrow level of analysis.
<ul style="list-style-type: none"> • L'accent porte sur l'expérience et le processus (ce que le client ressent et comment il le ressent) The emphasis is on experience and process (what the client feels, how it is experienced and done)
<ul style="list-style-type: none"> • Le contenu est concret et expérientiel Concrete Experiential Content (p.37) • Au sein de situations simples Within single situations; • Différenciation dans le ici et maintenant Differentiation in the here and now
<ul style="list-style-type: none"> • Traitement perceptuel-émotif Perceptual-Emotional Processing (p.37) • Le traitement d'une expérience vécue peut avoir lieu au travers de la perception et de l'émotion Immédiate Processing an experience can occur by living an experience through the immediacy of perception and emotion (p.36)
<ul style="list-style-type: none"> • Le client symbolise l'expérience émergente, ce qui lui permet de l'approfondir. (Client symbolizes their unfolding experience and client experience deepens.)
<ul style="list-style-type: none"> • Il ne s'agit pas de penser à quelque chose, mais de vivre l'expérience à ce moment de quelque chose dans la relation. It is not thinking about something, it is an experience of something at this instant in the relationship. • Il s'agit de ressentir consciemment aux meilleures de ses capacités sans retenue, mais sans exagération It is consciously feeling as much as one feels, without holding back and without exaggeration. • C'est la première fois qu'il y a une expérience complète This is the first time it has been experienced completely • L'expérience est accueillie et acceptable par le client The experience is welcomed and acceptable to the client. (Rogers)
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque la conscience émotive introduit une nouvelle façon d'organisation de soi chez le client (nouvelle façon de percevoir et d'engager sa personne, dans le monde et auprès des autres), il s'agit d'un insight d'expérience-proche When emotional awareness introduces a new trajectory of self-organization in the client (i.e., a new way of perceiving and engaging the self, world, or other), it is regarded as an experience-near insight. (p.39)

DÉFINITIONS, EXEMPLES ET INDICATEURS DES QUATRE TYPES D'INSIGHT		INDICATEURS
DÉFINITIONS	EXEMPLES	
INSIGHT EXPÉRIENTIEL (-IXP-)		
Conscience expérientielle (<i>Experiential Awareness</i>)		
<p>L'insight expérientiel est un insight dans lequel le client met au jour une nouvelle perception en explorant certains aspects d'une expérience spécifique, aspects qui autrement seraient passés inaperçus.</p> <p>Mots-clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Point de vue 'JE' du client dans une situation précise • Description de sa perception de l'expérience • Description de son émotion dans l'expérience • Perception ET/OU Émotion 	<p>Ex 1-IXP: « Je ressens de la tristesse relativement à cette perte ». (p.32) « J'expérience feeling sad about a loss. » (p.32)</p> <p>Ex 2-IXP « Je réalise maintenant que ma décision n'était pas très rationnelle mais très impulsive dans cette situation. »</p> <p>Ex-3-IXP « Je réalise que j'étais stressée et impulsive lors de cette rencontre. »</p> <p>Ex 4-IXP « Je prends conscience que ma décision était arbitraire dans cette situation. »</p> <p>Ex5-IXP « Je réalise maintenant que j'ai eu peur de prendre cette décision. »</p> <p>Ex6-IXP « J'ai ressenti un besoin de compétence très fort dans cette situation. »</p>	<p>- (PC) La nouvelle prise de conscience du client relative à son vécu (incluant émotions ou sensations physiques) est rattachée à l'exploration d'une expérience précise plutôt qu'à travers plusieurs situations.</p> <p>- (ASP) Le client s'attarde à des aspects spécifiques de son expérience (émotions, pensées, intentions, sensations) et les nomme.</p>

INSIGHT EXISTENTIEL (-IXT-)		
Méta-conscience expérientielle (<i>Experiential Meta-Awareness</i>)		
<p>L'insight existentiel est un insight grâce auquel le client acquiert une nouvelle perspective de sa manière de percevoir son vécu, de traiter l'information ou de construire sa propre expérience, autrement dit, par lequel le client devient conscient de sa prise de conscience.</p> <p>The 'i-am' is an experience of reality as part of the I-Thou encounter as such (i.e. an ontological experience) and is the central concern of an existential therapy (p. 34).</p> <p>Mots-clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description plus large de sa perception (régularités d'une expérience à l'autre) • Valeurs sous jacentes et implicites • Rencontre avec moi (je suis) dans la rencontre avec l'autre (moi-l'autre) • Client est pris encore avec son expérience, mais commence à démontrer une prise en main 	<p>Ex1- IXT: « Je réalise que je mets un mur afin d'éviter l'intimité. » (p. 32) "<i>I realize I put up a wall to avoid closeness.</i>" (p.32)</p> <p>Ex2-IXT, « Je remarque que je suis toujours attentive au moindre signe d'abandon. » (p.32) "<i>I notice that I am always attentive to any hint of abandonment.</i>" (p.32)</p> <p>Ex3-IXT: « Je n'ai jamais réalisé à quel point ces sentiments m'affectaient, je veux les revivre dans ma vie » (Schneider and May, 1995, p.35) "<i>I never realized how deeply these feelings affected me and how strongly I want to experience them again in my life.</i>" (Schneider and May, 1995, p.35)</p> <p>Ex4-IXT « Je réalise maintenant que je n'ai pas toujours pris des décisions de manière rationnelle dans ces circonstances (que je n'ai pas toujours été rationnel quand vient le temps de prendre des décisions dans ces circonstances).»</p> <p>Ex5-IXT « Je réalise maintenant que j'ai eu souvent tendance à reporter ma prise de décisions au travail. »</p> <p>Ex6-IXT « Je réalise maintenant que j'ai besoin très fortement de me sentir compétent dans mes relations professionnelles avec mes employés.»</p>	<p>- (PC) La nouvelle prise de conscience est rattachée à une situation ou des situations précises.</p> <p>- (NCS) Au fur et à mesure que le client réfléchit, il exprime une nouvelle conscience de son processus de prise de conscience, de soi et des autres, de son sentiment d'être en relation ou non avec les autres.</p> <p>-(CTP) Le client prend soudainement conscience que ses construits personnels sont à l'origine de son expérience et se perçoit comme le créateur de son expérience, et par conséquent, responsable de son propre cadre de référence perceptuel.</p> <p>-(CAG) Le client se reconnaît la possibilité de choisir et d'agir dans la situation et, par conséquent, une intention de changement est exprimée par celui-ci.</p> <p>-(JA) Le client prend le temps d'approfondir ce qu'il ressent ou perçoit face à son expérience, donne un sens à celle-ci dans sa relation avec autrui.</p>

INSIGHT COGNITIF COMPORTEMENTAL (ICC) Méta-conscience rationnelle (Rational Meta-Awareness)		
<p>L'insight cognitif comportemental est un insight dans lequel le client verbalise et recadre rationnellement la prise de conscience d'un thème général présent dans sa vie, lié à sa façon de penser et d'agir à travers un éventail de situations. La méta-conscience émerge d'un processus rationnel et du haut vers le bas (descendant). Ainsi, la méta-perspective rationnelle de cet insight est le reflet d'un traitement rationnel.</p> <p>Mots clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Client s'éloigne de l'expérience • Thème général ou identification d'une croyance centrale (identifying a core belief) • Prise en considération de la rationalité d'une croyance dite «évidente» (or considering the rationality of an automatic thought as a cold cognition) • Recadrage conceptuel du client de sa manière de penser 	<p>Ex1-ICC « Je réalise que ma croyance de ne pas avoir de valeur est irrationnelle ou non cohérente avec les preuves présentées. » "A belief that one is unworthy is irrational or inconsistent with evidence." (p.42)</p> <p>Ex2-ICC « Je réalise maintenant que ce n'est pas vrai que mes décisions sont toujours rationnelles. Par exemple, quand telle employée est venue me demander de lui accorder...., j'ai dit oui. Mais le lendemain, quand telle autre employée m'a demandé le même privilège, j'ai dit non.»</p> <p>Ex3-ICC « Je réalise maintenant combien mon besoin de compétence est fort dans mes relations professionnelles avec mes employés. Par exemple....»</p> <p>Ex4-ICC « Je réalise maintenant combien mon besoin de compétence est central dans mes décisions. Par exemple....»</p> <p>Ex5-ICC « Je réalise maintenant que je me trompe en croyant que mon besoin de compétence est central dans mes décisions. Ainsi»</p> <p>Ex6-ICC « Je réalise maintenant que j'accorde trop d'importance à mon besoin de compétence pour expliquer l'origine de mes décisions. Il y a d'autres facteurs tout aussi importants. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (CS) Le client dit prendre conscience d'une de ses croyances centrales (core belief). - (NVC) Le client exprime une nouvelle compréhension de ses processus de pensée et d'appréhension de la réalité. Cette prise de conscience comporte une méta-conscience de la rationalité ou de la logique de sa pensée. - (IRR) Le client reconnaît l'irrationalité de l'une de ses croyances centrales à partir de preuves manifestées à travers différents événements de sa vie. - (MRI) Le client confronte et remet en question ses croyances, ce qui peut lui permettre d'acquiescer une nouvelle compréhension de ses réactions intérieures et de sa personnalité dans différentes situations de sa vie.

INSIGHT PSYCHODYNAMIQUE (IPD) Mise en relation conceptuelle (<i>Conceptual Linking</i>)		
<p>L'insight psychodynamique est un insight dans lequel le client effectue conceptuellement la mise en relation de différentes composantes psychologiques (défense, impulsions et anxiété) ou la mise en relation temporelle d'événements (le passé lointain ou récent contre le ici et maintenant), et prend ainsi conscience sur le plan rationnel des causes propres à un thème général présent dans sa vie et rattaché à un éventail de situations dans le temps.</p> <p>Mots-clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relation de cause à effet ● Thème récurrent dans plusieurs situations de sa vie et les causes (the recognition of a personal, usually relational, theme). ● Le lien conceptuel est mis en évidence à un plus haut niveau d'abstraction (Conceptual linking ... is formulated at a high level of abstraction.) 	<p>Ex1-IPD : « Je réalise que mes décisions sont influencées par plusieurs facteurs dont principalement ma peur de décevoir ou de paraître incompétent.</p> <p>Ex2-IPD « Je réalise maintenant que j'ai souvent tendance à reporter ma prise de décisions au travail parce que j'ai peur de me tromper et d'être humilié; mon premier employeur était doué pour nous faire paraître incompétents. »</p> <p>Ex3-IPD « Je réalise maintenant que mes décisions sont influencées par plusieurs facteurs dont principalement ma peur de décevoir ou de paraître incompétent. »</p> <p>Ex4-IPD « Je réalise maintenant que les décisions sont influencées par plusieurs facteurs dont principalement la peur de décevoir ou de paraître incompétent. »</p>	<p>- (TH) Le client identifie un thème général. La mise en relation est une façon d'interpréter la connaissance de soi à un haut niveau d'abstraction et réfère à la reconnaissance d'un thème personnel de nature relationnelle.</p> <p>- (OAE) Le client identifie l'origine (les causes) d'un thème général grâce à une analyse élargie des thèmes liés à ses expériences.</p> <p>- (MIM) Le client exprime une nouvelle compréhension de ses motifs (ses souhaits, ses peurs, son comportement défensif) dans différentes situations de sa vie.</p> <p>- (REL) Le client en vient à voir et à verbaliser le lien entre les éléments clés communs aux relations passées et actuelles, aux relations de transferts ou aux traitements que les autres lui ont accordés et à celui qu'il s'est lui-même accordé.</p> <p>- (NVC) Le client exprime une nouvelle compréhension de lui-même et des autres en établissant consciemment de nouvelles relations à l'égard de différentes expériences.</p> <p>- (EP) Le client peut établir par déduction des liens conceptuels (Haut-Bas) avec une expérience proche.</p>

APPENDICE I

GRILLE D'ANALYSE DES INTERVENTIONS DES COACHS DE DIRIGEANTS

(GAICD)

Grille d'analyse des interventions des coachs de dirigeants comportant codes, définitions et indicateurs conçue par Sophie Ménard et Jacques Chevrier (2012)

INTERVENTIONS DU COACH (K)	CODES DESCRIPTIFS	DÉFINITION	INDICATEURS
DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES (DC)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOUTENIR LA MODIFICATION DU NIVEAU DE COMPÉTENCES DU CLIENT			
Solliciter l'observation de soi.	K-DC-OBS	Inciter le client à prendre conscience de son impact dans son environnement.	<p>-Le coach invite le client à cibler des moments précis dans son quotidien pour observer sa façon d'être et de son impact sur lui-même, les autres et les situations.</p> <p>-Le coach invite le client à cibler des moments pour observer sa façon de faire.</p> <p>Exemple d'exercice : « Je t'invite à choisir un moment et de réfléchir et d'écrire dans un journal l'impact que tu as eu sur les autres et les situations. »</p>

Solliciter l'observation de son l'environnement.	K-DC-OBE	Favoriser la prise de conscience du client quant à l'impact de son environnement sur lui.	-Le coach invite le client à cibler des moments pour observer l'impact de son environnement sur lui. Exemple : « Je t'invite à réfléchir et écrire sur les événements qui ont eu lieu au cours de la journée et de quelles façons ils t'ont influencé. »
Faire pratiquer de nouvelles habiletés en dehors des séances de coaching.	K-DC-PRQ	Inviter le client à pratiquer de nouvelles habiletés qui répondent à un ou des défis ciblés.	-Le coach propose au client de pratiquer de nouveaux comportements pour répondre à un défi identifié à travers le sujet de coaching et donne les consignes -Le coach invite le client à réfléchir aux impacts de la mise en pratique de nouveaux comportements relativement à son défi.
Faire un retour sur les pratiques de nouvelles habiletés	K-DC-SV	S'informer de l'expérience du client.	-Le coach pose des questions relatives à des expériences réalisées par le client en dehors des séances de coaching.
Faire réaliser une activité expérientielle pendant une séance de coaching.	K-DC-ACT	Guider le client à travers une activité.	-Le coach donne les explications nécessaires pour que le client réalise une activité expérientielle pendant la séance de coaching. (Par exemple, jeu de rôle, etc.)

Encourager les nouveaux comportements	K-DC-GMT	Encourager le client dans la pratique de nouveaux comportements ou dans la réalisation d'exercices.	Le coach utilise des mots tels « je te félicite », « Bravo », « C'est excellent », « C'est positif ».
---------------------------------------	----------	---	---

FAIRE VERBALISER SUR L'EFFICACITÉ DES COMPORTEMENTS (EC)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À FAVORISER LA PRISE DE CONSCIENCE PAR LE CLIENT DE SES COMPORTEMENTS ET DE LEURS IMPACTS			
Inviter à examiner les intentions en lien avec l'efficacité.	K-EC-RSM	Redire dans ses mots l'intention du client dans les actions qui ont eu lieu à l'extérieur des séances de coaching.	-Le coach demande au client de réfléchir à l'efficacité de ses intentions dans une situation. Exemple : « Tes actions ont-elles été efficaces dans la situation? », « Compte tenu de la situation, est-ce que d'autres actions auraient été plus efficaces? »
Demander au client de s'autoévaluer	K-EC-OTO	Inviter le client à coter le niveau actuel de son rendement ou d'un comportement désiré.	- Le coach demande au client de s'évaluer verbalement à l'aide d'un référentiel fourni Exemple : (une échelle, des catégories, etc.)
Proposer de trouver des moyens pour agir différemment	K-EC-MYN	Inviter le client à penser à des moyens pour agir différemment relativement aux déclencheurs de comportements inefficaces.	-Le coach propose au client de faire un remue-méninges, pendant la séance de coaching, sur les moyens d'agir plus efficacement face aux déclencheurs de comportements inefficaces. Exemple : « Que pourriez-vous faire lorsque vous remarquez que votre comportement est inefficace? », « Que pourriez-vous faire d'autre? »

FAIRE VERBALISER SUR L'EFFICACITÉ DES COMPORTEMENTS (EC) DÉFINITION : SE RAPPORTE À FAVORISER LA PRISE DE CONSCIENCE PAR LE CLIENT DE SES COMPORTEMENTS ET DE LEURS IMPACTS			
Identifier les signes d'inefficacité.	K-EC-SGN	Aider le client à repérer les signes d'inefficacité par le développement de la maîtrise de ses propres pensées, émotions, comportements ou impulsions.	<p>-Le coach demande au client d'identifier et de nommer les signes au niveau de sa façon de penser qui montre qu'il dérape vers des comportements inefficaces.</p> <p>-Le coach demande au client d'identifier et de nommer des signes au niveau de ses comportements qui indiquent qu'il dérape vers des résultats inefficaces.</p> <p>Exemple : « Comment avez-vous interprété les comportements de votre interlocuteur? », « Décrivez votre comportement au moment où vous commencer à remarquer l'inadéquation des résultats souhaités. ».</p>
Solliciter des précisions sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace.	K-EC-PRS	Inviter le client à comprendre et identifier les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace.	<p>- Le coach questionne le client sur les circonstances des déclencheurs de comportement inefficace.</p> <p>Exemple : « Que se passait-il dans votre environnement et à l'intérieur de vous lorsque vous avez constaté l'inefficacité de votre comportement? »</p>
Proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés	K-EC-RSL	Inviter le client à penser à d'autres résultats positifs qui n'ont pas encore été considérés et qui permettront le développement d'une nouvelle histoire.	<p>-Le coach incite le client à décrire en détail d'autres résultats souhaités en lien avec le défi rattaché à son sujet de coaching ou le coach propose des idées à cet égard.</p> <p>Exemple : « Quels sont d'autres effets positifs à adopter ce nouveau comportement que nous venons de discuter ? », « Quels seraient d'autres résultats positifs à agir différemment? »</p>

FAIRE VERBALISER SUR L'EFFICACITÉ DES COMPORTEMENTS (EC)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À FAVORISER LA PRISE DE CONSCIENCE PAR LE CLIENT DE SES COMPORTEMENTS ET DE LEURS IMPACTS			
Exposer des comportements efficaces ou inefficaces	K-EC-CM	Diriger l'attention du client vers les comportements inappropriés ou mal adaptés et fournir des rétroactions à leur égard et à l'égard de leurs conséquences.	<p>-Le coach présente ses rétroactions sur l'efficacité ou l'inefficacité d'un comportement du client.</p> <p>-Le coach présente les conséquences observées du comportement efficace ou inefficace du client.</p> <p>Exemple : « À la lumière de ce que vous me rapportez, voici ce que j'observe quant à l'efficacité ou l'inefficacité de votre comportement », « Il semble que lorsque vous avez agi de telle façon, il y a eu telle conséquence »</p>
Suggérer des procédures ou des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes.	K-EC-PCD	Proposer au client des manières de faire à l'extérieur du coaching.	<p>-Le coach propose des procédures pertinentes à appliquer à l'extérieur du coaching pour surmonter les défis identifiés par le client.</p> <p>Exemple : « Afin de t'assurer de ne pas perdre de temps lors de réunions, tu communiqueras à l'avance un ordre du jour aux membres et tu demanderas l'ordre du jour à ceux qui te convoqueront à une réunion. »</p>

INTERVENTIONS SE RAPPORTANT AU PROCESSUS DE COACHING (PC) DÉFINITION : SE RAPPORTE À LA GESTION ET AU DÉROULEMENT DU COACHING			
Solliciter les attentes/objectifs du client pour la séance de coaching.	K-PC-ATT	Inviter le client à exprimer son besoin immédiat ou continu lors de la séance de coaching.	<p>-Le coach encourage le client à présenter le sujet qu'il souhaite aborder dans la séance de coaching.</p> <p>Exemple : « Parlez-moi de ce que vous souhaiteriez atteindre dans un engagement de coaching avec moi. »</p> <p>-Le coach demande au client ce qu'il souhaite accomplir à l'intérieur de la séance de coaching.</p> <p>Exemple : « Que souhaitez-vous de la séance d'aujourd'hui? »</p>
Partager ses intentions.	K-PC-INT	Partager avec le client l'effet que le coach souhaite produire.	<p>-Le coach annonce au client ses intentions derrière ses actions.</p> <p>Exemple : « Si je vous propose ce programme de coaching, c'est que je crois qu'il vous permettra d'atteindre vos objectifs. »</p>
Présenter un programme de coaching au client.	K-PC-PRG	Offrir au client un programme de coaching qui tient compte de ses attentes.	<p>-Le coach présente un programme de coaching qui comporte des objectifs.</p> <p>Exemple : « À la lumière des informations que j'ai recueillies de votre part, je vous propose un programme de coaching qui vise »</p>
Établir une entente sur le fonctionnement du coaching.	K-PC-FCT	Créer un accord avec le client relativement au déroulement du coaching.	<p>-Le coach partage ses attentes relativement au déroulement du coaching et s'assure de l'accord du client.</p> <p>Exemple : « Durée des séances de coaching, politique d'annulation et des retards, nombre de séances de coaching, politique de paiements, etc. »</p>

INTERVENTIONS SE RAPPORTANT AU PROCESSUS DE COACHING (PC) DÉFINITION : SE RAPPORTE À LA GESTION ET AU DÉROULEMENT DU COACHING			
Évaluer le déroulement de l'engagement de coaching ou de la séance-même.	K-PC-VMI	Inviter le client à partager à mi-parcours son niveau de satisfaction à l'égard du déroulement des séances de coaching.	-Le coach invite le client à partager son niveau de satisfaction à l'égard du déroulement du coaching. Exemple : « Le coaching répond-il à vos attentes jusqu'à maintenant? ».
Évaluer les objectifs de coaching à la fin d'une séance ou d'un engagement de coaching	K-PC-VFIN	Consulter le client sur son niveau de satisfaction à l'égard de la séance de coaching ou de l'engagement de coaching.	-Le coach nomme les attentes/objectifs de la séance coaching du client et invite le client à partager son niveau de satisfaction. Exemple : « Vos objectifs de coaching au départ étaient....ont-ils été atteints? »

INTERVENIR EN LIEN AVEC LE STRESS (LS)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À FAVORISER LA PRISE DE CONSCIENCE DES SOURCES DE STRESS ET DE MODIFIER SA RELATION AVEC CELLES-CI			
Désensibiliser le client à des sources de stress en explorant les sentiments liés à son état de stress.	K-LS-DSS	Inviter le client à constater, comprendre et ressentir les conséquences indésirables de son état de stress.	-Le coach utilise la technique de « Et si... » pour envisager les différentes façons possibles de se sentir face à l'élément stressant. -Le coach utilise la technique de « Et si... » pour envisager les différentes façons possibles de réagir à l'élément stressant.
Demander de considérer les différentes causes externes de l'élément stressant.	K-LS-CS	Inviter le client à considérer les différentes causes externes à lui de l'élément stressant.	-Le coach demande au client de réfléchir et de nommer les différentes causes externes de l'élément stressant. Exemple : « À ton avis, qu'est-ce qui fait que ton collègue se met à t'envoyer tous ces courriels et exige autant de rencontres? »
Établir la relation entre le comportement et le stress	K-LS-CMS	Inviter le client à voir que son comportement peut être la cause de l'élément stressant.	-Le coach demande au client s'il croit que son comportement peut contribuer à la présence de l'élément stressant. Exemple : « De quelle façon ton comportement peut-il susciter la présence de l'élément qui te stresse? », « Ton comportement t'a servi probablement dans la vie », « Tu peux tout faire dans la vie, pis est-ce que ces attentes-là sont réalistes, sont-elles atteignables? »

INTERVENIR EN LIEN AVEC L'HISTOIRE DU CLIENT (LH) DÉFINITION : SE RAPPORTE À INVITER LE CLIENT À PRENDRE CONSCIENCE DE LA VERSION DE SON HISTOIRE RELATIVE À SON SUJET DE COACHING EN COURS ET D'EN CRÉER UNE AUTRE			
Proposer d'adopter le point de vue d'un observateur	K-LH-OB	Inviter le client à prendre une distance relativement à son sujet de coaching.	<p>-Le coach invite le client à s'intéresser à son sujet de coaching et au défi qui est présenté comme s'il était un observateur externe.</p> <p>Exemple : « Décrivez-moi ce que vous comprenez de la situation »</p> <p>-Le coach réfère à l'histoire du client à la troisième personne du singulier 'il'.</p> <p>Exemple : « Comment pourrait-il se sentir dans une telle situation? », « Quel comportement utiliserait-il pour gérer la situation? »</p>
Proposer de considérer son défi comme extérieur à soi	K-LH-XT	Inviter le client à prendre une distance relativement à son défi en le considérant comme un objet à l'extérieur de soi.	<p>-Le coach demande au client de lui expliquer le lien qu'il voit entre son défi dans son sujet de coaching et son histoire.</p> <p>Exemple : « Quelle relation faites-vous entre le défi pour lequel vous consultez en coaching et l'histoire que vous vous êtes faite de votre vie? »</p> <p>-Le coach demande au client de lui parler des moments dans sa vie où il a pu surmonter ce type de défis.</p> <p>Exemple : « Quels sont les fois dans votre vie où vous étiez aux prises avec un défi semblable et pour lequel vous avez trouvé des solutions? »</p>
Demander de considérer la réalité d'une autre perspective.	K-LH-PSP	Inviter le client à considérer la réalité de la perspective d'une autre personne plutôt que de la sienne uniquement.	<p>-Le coach demande au client d'imaginer comment une autre personne dans la situation pourrait décrire et vivre la situation.</p> <p>Exemple : « Comment pensez-vous votre employé se sent dans la situation que vous décrivez? », « Imagine, tu es en train de travailler, beaucoup à faire, ta porte de bureau est ouverte et une personne arrive pour te parler, peut-être pour le besoin de connecter avec toi? »</p>

INTERVENIR EN LIEN AVEC L'HISTOIRE DU CLIENT (LH)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À INVITER LE CLIENT À PRENDRE CONSCIENCE DE LA VERSION DE SON HISTOIRE RELATIVE À SON SUJET DE COACHING EN COURS ET D'EN CRÉER UNE AUTRE			
Demander de construire une nouvelle histoire à partir de la nouvelle prise de conscience et de la nouvelle perspective adoptée.	K-LH-NVH	Inviter le client à utiliser une nouvelle prise de conscience ou perspective pour élaborer une nouvelle histoire en relation avec les objectifs de son coaching.	<p>-Le coach établit des liens entre une nouvelle prise de conscience ou une nouvelle perspective que le client adopte face à son défi et la nouvelle histoire en construction.</p> <p>Exemple : « Donc, votre préoccupation à l'égard du temps, tel que vous venez d'en prendre conscience, fait que, souvent, vous ne prenez pas le temps d'exprimer clairement vos attentes à vos employés ou de clarifier des situations avec les gens autour de vous alors que vous désirez plus que tout être en relation efficacement avec les autres. »</p> <p>-Le client est invité à construire une nouvelle histoire à partir de la nouvelle prise de conscience et de la nouvelle perspective adoptée à l'égard de son défi.</p> <p>Exemple : « Être en relation avec les autres comporte toutes sortes d'émotions et ce sont celles-ci qui me permettent d'être en relation avec moi-même pour être efficacement en relation avec les autres. »</p>
Résumer la nouvelle histoire du client.	K-LH-RSM	Inviter le client à réinterpréter son passé et sa vie actuelle à partir de cette nouvelle histoire.	-Le coach réinterprète ou demande au client de réinterpréter ses expériences passées et actuelles à partir de cette nouvelle histoire comportant les résultats souhaités.

INTERVENIR EN LIEN AVEC L'HISTOIRE DU CLIENT (LH)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À INVITER LE CLIENT À PRENDRE CONSCIENCE DE LA VERSION DE SON HISTOIRE RELATIVE À SON SUJET DE COACHING EN COURS ET D'EN CRÉER UNE AUTRE			
Renforcer la nouvelle histoire du client relativement à son défi.	K-LH-RFR	Inviter le client à identifier des gens et des situations qui soutiennent sa nouvelle histoire relativement à son défi.	-Le coach souligne ou demande au client de préciser les gens et les situations qui sont en relation avec les résultats souhaités relativement au défi rattaché au sujet de coaching. Exemple : « Quelles sont les situations que vous avez vécues la semaine dernière où vous avez eu l'impression d'être en relation avec les gens et que vos objectifs étaient atteints? »

CONSTRUIRE DES LIENS RELATIVEMENT À UN THÈME (LT)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À L'IDENTIFICATION D'UN THÈME EN LIEN AVEC LE SUJET DE COACHING DU CLIENT			
Explorer la continuité des sentiments entre l'expérience actuelle et les expériences passées.	K-LT-STI	Aider le client à avoir une vue d'ensemble de sa façon d'être relativement à ses sentiments.	-Le coach explore, identifie ou reprend le thème au niveau des sentiments à travers des expériences récentes et passées exprimées par le client. Exemple : « Il semble que le sentiment d'incompétence était également présent dans les autres situations que vous avez mentionnées. »
Reformuler un thème.	K-LT-RFM	Partager avec le client un thème qui émerge à travers ses propos.	-Le coach souligne un thème au travers des propos du client. Exemple : « Tu mentionnais ne pas pouvoir faire confiance à ton adjoint, ni à plusieurs autres directeurs dans votre organisation quant à la qualité du travail, est-ce possible que tu aies besoin de contrôler les choses à ta façon? »
Utiliser des images ou des métaphores pour illustrer la façon habituelle d'une personne de rentrer en relation avec une situation.	K-LT-MTF	Présenter au client des images ou des métaphores pour renvoyer au client sa perception, sa façon d'interpréter les événements et sa façon de rentrer en relation avec son défi.	-Le coach utilise une image imprimée ou une métaphore pour renvoyer au client sa perception, sa façon d'interpréter les événements ou sa façon de rentrer en relation avec son défi. Exemple : « J'ai utilisé l'image de la pieuvre pour souligner le thème de contrôle dans ta vie. Chaque tentacule tente de contrôler un projet, la façon de faire de quelqu'un, etc., et la pieuvre manque de tentacules...elle commence à se sentir épuisée tout comme toi...alors si tu faisais partie d'un banc de poissons où tu nagerais avec les autres dans une direction commune et où la confiance règne? »

COMMUNIQUER UNE INFORMATION AU CLIENT (IF)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À L'INFORMATION QUE LE COACH COMMUNIQUE AU CLIENT			
Exprimer ses postulats pendant la séance de coaching.	K-IF-PST	Expliquer au client ses propres croyances derrière ses propos.	-Le coach explique au client le raisonnement qui sous-tend ses propos. Exemple : « Si je te parle de ce sujet, c'est que je crois qu'il est pertinent pour l'expérience que tu viens de décrire parce que tu as mentionné XYZ. »
Présenter un modèle de types de personnalité qui explique les différences individuelles chez les gens.	K-IF-MOD	Inviter le client à relativiser le sentiment de honte qui est présent en se référant à des types de personnalité.	-Le coach fait usage d'un outil sur les types de personnalité pour situer le sentiment de honte du client.
Traiter le sujet de coaching avec une certaine légèreté	K-IF-LGT	Inviter le client à adopter une attitude enjouée face à son sujet de coaching pendant la séance de coaching.	-Le coach encourage l'expérimentation enjouée. Exemple : « le coach amplifie les craintes du client tout en riant, le coach joue le rôle d'un interlocuteur désagréable de manière enjouée ». -Le coach encourage le client à rire ou à s'amuser avec l'objet de la démarche de coaching.
Proposer une technique de relaxation.	K-IF-LAX	Inviter le client à se détendre pendant la séance de coaching	-Le coach utilise une technique de relaxation qui permet au client de se détendre, d'éloigner sa pensée de la source de stress et d'être dans le moment présent. -Le coach invite le client à nommer ce qu'il ressent émotionnellement et physiquement avant ou après avoir utilisé cette ou ces techniques de relaxation.

Donner son opinion.	K-IF-OPI	Partager avec le client pendant la séance de coaching ses pensées sur un sujet.	-Le coach donne son opinion au client pendant la séance de coaching. Exemple : « Il ne s'agit pas que d'un problème dans votre situation, mais d'un très gros problème. »
Exprimer un jugement	K-IF-JGM	Faire des commentaires d'appréciation du propos du client.	-Le coach émet des commentaires pendant que le client parle. Exemples : « Wow! », « Je suis d'accord avec ce qui est dit. », « Ah oui! », « Ah, non! », « Quel dommage! », « Vraiment! », « Excellent! »,
Partager ses expériences	K-IF-PERS	Offrir de l'information personnelle au client.	-Le coach partage de l'information personnelle auprès du client. Exemple : «J'ai déjà vécu de l'intimidation au travail sans même m'en rendre compte», «J'ai déjà embauché une adjointe que les ressources humaines n'approuvaient pas et pourtant elle a été extraordinaire »
Donner des explications ou une description	K-IF-CTN	Expliquer ou décrire au client une information technique, une théorie ou un modèle de référence	-Le coach explique une information technique ou théorique en lien avec le sujet de coaching. Exemple : «L'article dans le journal d'hier porte sur la performance des athlètes et de ce qu'ils apprennent de leurs défaites», «La résistance est en fait le reflet d'une préoccupation selon l'article de Céline Bareil»

FAIRE VERBALISER LE CLIENT SANS PRÉCISER LE TYPE D'INFORMATION SOUHAITÉE (SP)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION DU CLIENT			
Donner de l'attention verbalement.	K-SP-ATT	Encourager le client à partager son propos par l'usage de mots courts ou de sons.	-Le coach émet des sons de type « ahum, ahum ». -Le coach utilise de mots courts tels « Ok », « Ah oui », « D'accord, j'entends ».
Poser une question sollicitant une verbalisation	K-SP-QST-	Inviter le client à approfondir son propos en posant une question qui ne précise pas l'information souhaitée.	-Le coach pose une question. Exemples: « Pouvez-vous m'en dire davantage? », « Y a-t-il d'autres choses que vous voulez ajouter? »
Solliciter une verbalisation	K-SP-SLL	Encourager le client à s'exprimer davantage sur un sujet sans préciser le type d'information souhaitée.	-Le coach sollicite le client par des phrases courtes telles « Dites ce qui vous vient spontanément » ou « Allez-y, je vous écoute »
Répéter des mots clés du client.	K-SP-MCL	Redire les mots du client pour l'inviter à poursuivre le développement de son propos.	-Le coach répète soit les mêmes mots qu'a utilisés le client ou des mots que le coach a trouvé qui semblent faire réagir le client.
Garder le silence	K-SP-SLC	Inviter le client à s'exprimer sans préciser le type d'information souhaitée en gardant le silence.	-Le coach demeure silencieux tout en regardant le client lorsque ce dernier ne parle pas.

FAIRE VERBALISER LE CLIENT SANS PRÉCISER LE TYPE D'INFORMATION SOUHAITÉE (SP)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION DU CLIENT			
Couper la parole au client	K-SP-CP	Interrompre les propos du client.	-Le coach intervient pendant que le client s'exprime sur un sujet.
Terminer la phrase ou l'idée.	K-SP-TMR	Dire au client l'idée ou le mot qu'il était sur le point d'exprimer.	-Le coach termine pour le client sa phrase ou l'articulation de son idée.

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN DES FAITS (FA)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX FAITS DE LA PART DU CLIENT			
Solliciter des faits en posant une question.	K-FA-QST	Inviter le client à parler des faits en posant une question.	-Le coach interroge le client concernant des faits, c'est-à-dire ce que le client a vu, entendu, touché, fait comme geste, éprouvé dans son corps, donc en lien avec ce que le client a pu observer à l'intérieur ou à l'extérieur de soi. Exemples : « Qu'est-ce qui s'est vraiment passé? », « Quels sont les faits, exactement? », « Avez-vous un exemple de cela? ».
Reformuler sa compréhension des faits.	K-FA-RFM	Inviter le client à présenter des faits en reformulant son propos.	-Le coach formule dans ses mots ce qu'il comprend des faits présentés par le client. Exemple : « Si je comprends bien, il vous a dit... »
Demander de préciser les faits.	K-FA-PRS	Inviter le client à élaborer et à fournir plus de précisions sur les faits qu'il présente lorsque son propos a été vague, incomplet, confus, ou a été inaudible.	-Le coach demande au client de donner plus d'informations sur des faits. -Le coach demande de préciser son propos relativement aux faits. Exemple: «Parlez-moi de ce qui est arrivé à partir de...».
Solliciter le point de vue du client sur les faits.	K-FA-PdV	Inviter le client à exprimer son point de vue ou ses idées sur les faits sans l'interrompre ou sans présenter ses propres opinions sur les faits.	-Le coach demande au client ce qu'il pense des faits qu'il vient d'énoncer. Exemple : « Qu'est-ce que tu en penses? », « Crois-tu avoir tous les faits? », « Crois-tu que les faits que tu rapportes soient justes? »

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN DES FAITS (FA)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX FAITS DE LA PART DU CLIENT			
Résumer les faits.	K-FA-RSM	Formuler plus succinctement les faits dans le propos du client.	-Le coach résume les faits dans le propos du client.
Remettre en question les faits	K-FA-RQST	Provoquer ou déstabiliser le client pour mettre en évidence des contradictions au niveau des faits présentés	-Le coach exprime un doute verbalement et par son non-verbal. Exemple : « Le fait X que vous présentez semble différent du fait Y que vous avez également présenté. »

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN AFFECTIF (A)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX ÉMOTIONS DU CLIENT			
Solliciter des réactions affectives en posant une question.	K-A-QST	Inviter le client à parler de ses émotions.	-Le coach interroge le client concernant ses réactions affectives, c'est-à-dire ses émotions, ses sentiments, ses appréhensions, ses sensations. Exemples : « Qu'est-ce que vous craignez? », « Comment vous sentez-vous? ».
Refléter des émotions.	K-A-RFL	Refléter des émotions exprimées par le client.	- Le coach souligne une émotion qu'il observe chez le client. - Le coach formule dans ses mots ce qu'il comprend des réactions affectives du client. Exemples : «Je comprends que vous soyez exaspéré.», «Cela n'a pas dû être agréable...», « Vous semblez éprouver de la colère lorsque vous parlez deest-ce possible? », « Cette situation vous a fait vivre une grande émotion, n'est-ce pas? »
Demander de préciser des réactions affectives.	K-A-PRS	Demander au client d'élaborer et de fournir plus de précisions sur ses réactions affectives lorsque son propos a été vague, incomplet, confus, ou a été inaudible.	- Le coach demande au client de préciser son propos relativement à son état émotif ou physique. - Le coach redit au client les mots qu'il a utilisés pour décrire son état émotif ou physique. Exemples : «Tu viens de parler de X, qu'est-ce qui te fait dire que tu te sens ainsi par rapport à X? », «Lors de l'événement, comment te sentais-tu? »
Solliciter le point de vue du client sur ses réactions affectives.	K-A-PdV	Inviter le client à exprimer son point de vue ou ses idées sur ses réactions affectives.	- Le coach demande au client ce qu'il pense de ses émotions. Exemples : «Les émotions que tu décris avoir ressenti dans l'événement, te semble-t-elles justifiées? », «Qu'est-ce qui fait que tu éprouves ces émotions? ».

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN AFFECTIF (A)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX ÉMOTIONS DU CLIENT			
Résumer les propos du client concernant ses réactions affectives.	K-A-RSM	Formuler plus succinctement les émotions dans le propos du client.	- Le coach résume les émotions dans le propos du client.
Remettre en question les réactions affectives	K-A-RQST	Provoquer ou déstabiliser le client pour mettre en évidence des contradictions au niveau des réactions affectives.	-Le coach signale la contradiction dans les émotions présentées par le client. -Le coach utilise le non-verbal qui met en évidence des contradictions. Exemple : « Vous semblez présenter deux émotions très différentes face à la situation que vous avez vécue. »

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN DES IDÉES (ID)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX OPINIONS, AUX IDÉES, AUX PENSÉES, AUX INTERPRÉTATIONS, AUX ÉVALUATIONS DU CLIENT			
Solliciter des idées en posant une question.	K-ID-QST	Inviter le client à parler de ses idées en posant une question.	Le coach interroge le client concernant ses idées, ce qu'il pense (sa pensée, son opinion, son interprétation), ce qu'il juge (son jugement), ce qu'il évalue (son évaluation), ce qu'il prévoit (ses hypothèses, ses prédictions). Exemples: « Qu'est-ce que vous pensez de cela? », « Comment expliquez-vous cela? », « Qu'est-ce que vous prévoyez comme conséquence? ».
Reformuler sa compréhension des idées émises.	K-ID-RFM	Inviter le client à parler de ses idées en reformulant son propos.	-Le coach formule dans ses propres mots ce qu'il comprend des idées exprimées par le client. Exemple : « Si je comprends bien votre idée, vous pensez que ».
Demander de préciser des idées.	K-ID-PRS	Demander au client d'élaborer et de fournir plus de précisions concernant ses idées lorsque son propos a été vague, incomplet, confus, ou a été inaudible.	- Le coach demande au client de donner plus d'informations sur ses opinions, ses idées, ses pensées. - Le coach demande de préciser son propos relativement aux idées. Exemple de question : « Qu'est-ce qui fait que vous soulevez ces idées ou ces opinions? », « Pouvez-vous m'en dire davantage à propos de.... ».
Solliciter le point de vue du client sur ses idées.	K-ID-PdV	Inviter le client à exprimer son point de vue sur ses propres idées et opinions.	- Le coach demande au client ce qu'il pense de ses propres idées. Exemple : « Qu'est-ce qui fait que vous ayez cette idée? », « Que pensez-vous de l'opinion que vous venez d'exprimer? »

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN DES IDÉES (ID)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX OPINIONS, AUX IDÉES, AUX PENSÉES, AUX INTERPRÉTATIONS, AUX ÉVALUATIONS DU CLIENT			
Résumer les propos du client concernant ses idées.	K-ID-RSM	Formuler plus succinctement les idées, opinions, pensées dans le propos du client.	-Le coach résume les idées dans le propos du client.
Remettre en question les idées	K-ID-RQST	Provoquer ou déstabiliser le client pour mettre en évidence des contradictions au niveau des idées présentées	-Le coach souligne la contradiction dans les idées présentées par le client. -Le coach utilise le non-verbal qui met en évidence des contradictions. Exemple : « Votre opinion sur la situation semble avoir changé radicalement par rapport à la dernière fois lorsque vous m'en avez parlé ».

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN DES INTENTIONS (IN)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX INTENTIONS, AUX ACTIONS DU CLIENT			
Solliciter des intentions en posant une question.	K-IN-QST	Inviter le client à parler de ses intentions en posant une question.	Le coach interroge le client concernant ses plans, ses projets, ses décisions, ses désirs, ses besoins, ses goûts, ses motifs, etc. relativement à ses motivations. Exemples: « Qu'est-ce que vous attendez de moi? », « Quels sont vos besoins? », « Qu'avez-vous l'intention de faire? »
Reformuler sa compréhension des intentions du client.	K-IN-RFM	Inviter le client à parler de ses intentions en reformulant son propos.	- Le coach formule dans ses mots ce qu'il comprend des intentions du client. Exemple : « Si je comprends bien votre projet, vous voulez... »
Demander de préciser des intentions.	K-IN-PRS	Demander au client d'élaborer et de fournir plus de précisions lorsque son propos a été vague, incomplet, confus, ou a été inaudible.	-Le coach demande au client de donner plus d'informations sur ses intentions. -Le coach demande au client de préciser son propos relativement à ses intentions. Exemples « Vous venez de me dire que vous voulez poser les actions ...? », « De quelle manière désirez-vous réaliser vos intentions dans le cadre de la situation dont vous venez de me parler? »
Solliciter le point de vue du client sur ses intentions.	K-IN-PdV	Inviter le client à exprimer son point de vue ou ses idées sur ses intentions.	-Le coach demande au client ce qu'il pense de ses intentions. Exemple: « Que pensez-vous des intentions que vous avez présentées? »
Résumer les intentions actuelles.	K-IN-RSM	Formuler plus succinctement les intentions du client.	-Le coach résume les intentions du client.

FAIRE VERBALISER SUR LE PLAN DES INTENTIONS (IN)			
DÉFINITION : SE RAPPORTE À SOLLICITER DE L'INFORMATION RELATIVE AUX INTENTIONS, AUX ACTIONS DU CLIENT			
Remettre en question les intentions	K-IN-RQST	Provoquer ou déstabiliser le client pour mettre en évidence des contradictions au niveau de ses intentions.	<p>-Le coach relève une contradiction dans les intentions présentées par le client.</p> <p>-Le coach utilise le non-verbal qui met en évidence des contradictions.</p> <p>Exemple : « Au début de notre séance, vous disiez avoir l'intention d'aller parler à votre employé de la situation qui vous embête alors que maintenant vous avez l'intention de laisser votre employé se débrouiller avec le problème. »</p>

APPENDICE J

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES DES COACHS

Tableau J.1 Données démographiques des six coachs dans la présente étude (première partie)

Légende : *Type de coaching* : CV= coaching de vie; CD= coaching de dirigeants; CC= coaching de carrière.

Coachs	Âge	Type et Nbre d'années d'expérience en coaching				Nbre d'années marché de l'emploi	Domaine de travail	Formation en coaching -Quelle école?
		CV	CD	CC	Autre			
K1 Du Qc.	56	7	7			33ans	Gestionnaire de projets, gestionnaire, consultante en DO, coach interne/externe	Coaching and Leadership International, École de coaching de gestion
K4 Du Qc.	60	3	3		10ans Rôle conseil en DRH	36 ans +	RH, Psycho, Enseignement universitaire en éducation et en santé	Integral Coaching
K5 Du Qc.	52	10	10	15		25ans +	Mieux-être, efficacité organisationnelle, santé mentale, résolution conflits, formation	New Ventures West/ Convivium
K6 De l'ON.	59	10	8	5		37ans	Communications Strategy, Public Relations, Advertising, Marketing, Financial Services	Coaches Training Institute
K7A K7B Du Qc.	45		14	4		23ans	Interventions auprès des groupes, coaching et formation en développement du leadership, enseignement universitaire	Integral Coaching Canada
K8 Du Qc.	64	8	8	8	5ans groupe de co-développement	35ans	DRH, animation de groupes de co-développement, coaching, mentorat de nouveaux coachs, enseignement universitaire.	Integral Coaching Canada, New Ventures West

Tableau J.2 Données démographiques des six coachs dans la présente étude
(deuxième partie)

Légende : *Scolarité* : CGP= cégep; C1= certificat de 1^{er} cycle; C2= certificat de 2^e cycle; Bacc.= baccalauréat; M= maîtrise; Doc= doctorat. *Hrs de coaching par semaine* : Int= coach interne à une organisation; Ext = coach externe à une organisation. *Catégories de clients* : Sal= salarié; G= gestionnaire; CI= cadre intermédiaire; CS= cadre supérieur.

Coachs	Scolarité						Hrs coaching/semaine			Catégories de clients				
	Cg p	C1	C2	Bacc	Maîtrise	Ph.D	Int	Ext	Hrs.	Sal	G	CI	CS	Autre
K1 du Qc.			X Edu des adultes	X Bacc commerce	X Interculturelle	Études partielles Faculté Philo et Éthique	X	X	Nouvellement coach externe depuis 2011 comme travailleur autonome	X	X	X	X	Professionnels & experts en dév. politiques, en Résolution de conflit
K4 du Qc.	X Musique	2 Psycho & comm.		X Sciences humaines	X psychologie	X Psychologie cognitive	X	X	15 à 20hrs	X	X	X	X	
K5 du Qc.				2 Bacc. : Lettres et psychologie	X Counselling			X	Variable	X	X	X	X	professionnels
K6 de l'ON.				X Social Sc & Business	X MESS Organizational Change & Développement.			X	6 - 10hrs			X	X	
K7A-K7B Du Qc.				X Psychologie	X Andragogie	X Études en éducation	X	X	Variable 2 hrs		X	X	X	

Coachs	Scolarité						Hrs coaching/semaine			Catégories de clients				
	Cg p	CI	C2	Bacc	Maîtrise	Ph.D	Int	Ext	Hrs.	Sal	G	CI	CS	Autre
K8 du Qc.				2 Bacc : Arts, et Licence es Lettres	2 maîtrises : Education, et Adm publique			X	Variable	X	X	X	X	Groupe de co-développe ment, Mentorat en formation de coaching.

APPENDICE K

DONNÉES RELATIVES AU QPS

Tableau K.1 Données relatives au niveau d'acuité des besoins de coaching exprimés et évalués par les clients à l'aide du formulaire personnel simplifié (QPS).

Clients	Besoins	Pré	Post	Commentaires de la chercheuse
CL1 Le besoin d'équilibrer tous les aspects de la vie de CL1 (The need to balance all aspects of CL1's life)	Manage emotions to be functional with sister (Gérer mes émotions pour être plus fonctionnel avec ma soeur)	7, 30 mars 2011	1, 26 septembre 2012	CL1 était non disponible pendant plusieurs mois pour des raisons personnelles.
	To have a better social life (Avoir une meilleure vie sociale)	7	1	
	Explore resentment (Explorer le ressentiment)	6	4	
	Officialize situation with work (rendre la situation officielle au travail)	7	1	
	To feel less guilt (Se sentir moins coupable)	6	4	
	To manage situation with employee (Gérer la situation avec l'employé)	5	1	
	To manage emotions re. Grandson. (Gérer les émotions : petit-fils)	6	3	
	Support from family (Soutien de la famille)	5	2	
	Take care of herself. (Prendre soin d'elle-même)	7	3	
CL4 Ne pense pas assez à soi, au service des autres	Pas capable de faire une journée normale	7 – 13 décembre 2011	5 – 30 août 2012	CL4 a précisé que depuis son engagement en coaching, elle comprend mieux les causes (croyances) derrière ses besoins. Cette compréhension n'était pas présente auparavant.
	Apprendre à assurer un leadership auprès de mon CE/CADE	5	4	
	Améliorer ma gestion des RH	5	3	
	Identifier mes priorités professionnelles	5	3	
	Je veux apprendre à travailler avec les Y	7	4	
	Gérer avec aisance un contexte de changement	5	4	
	Gérer l'ampleur de ma tâche à court terme et moyen terme	4	3	
	Gérer mon stress	4	6	
	Équilibre travail/famille	7	6	
Choisir les bonnes ressources pour mon équipe	7	3		

CL5 Problème d'organisation, de priorisation. Se sent essoufflée, toujours à courir 'comme une queue de veau'. Se sent débordée par des distractions continuelles et une accumulation de papiers	Difficulté à gérer le temps	6 – 8 décembre 2011	Non disponible	CL5 a quitté l'étude en mai 2012 pour des raisons personnelles. Il n'a pu remplir le post QPS. Il n'était pas possible pour la chercheure de communiquer avec cette personne.
	Besoin de mieux s'organiser, prioriser (difficulté à dire non)	6		
	Établir des procédures plus efficaces	6.5		
CL6 Motiver mon équipe, prendre de meilleures décisions et connaître mes valeurs (Motivate my team, make better decisions & know my values)	Reflection on my leadership skills (Réflexion sur mes capacités de leader)	5- 11 janvier 2012	5- 28 août 2012	
	Mirroring (Refléter)	7	1	
	Self-improvement (Auto-amélioration)	6	4	
CL7A Nous commençons un projet de catalogue accéléré. Certains membres de mon équipe sont réfractaires à ce changement.	mieux gérer les changements	6 10 janvier 2012	2 – 28 août 2012	CL7A a mentionné à la chercheure que l'objectif relatif au projet pour lequel il désirait du coaching avait été atteint, voire même dépassé, à la date d'échéance, ce qui a
	mieux agir ou transiger avec une personne agressive	4	2	
	mieux communiquer l'information	5	4	
	mieux gérer le stress de mon équipe	6	2	
	l'imputabilité	4	3	

				donné lieu à une mention d'excellence par l'employeur
CL7B	More effective at motivating staff (Motivation des employés plus efficacement)	4-February 23rd, 2012	1 - July 5th, 2012	CL7B a précisé dans sa post-autoévaluation relativement à son premier besoin que dorénavant ses employés doivent se poser les questions et faire leur propre réflexion.
	Getting through situations that are uncomfortable (Se sort des situations malaisées)	5	4	
	Identifying and working with my triggers (Détermine mes déclencheurs et travaille avec eux)	4	4	
	Greater self-confidence (Plus grande confiance en soi)	5	4	
	Recognizing that I am a leader (Admettre que je suis un leader)	5	4	
CL8 Demeurer moi-même dans mon nouveau poste de Directrice Être capable de formuler différentes requêtes avec aisance	Plaire aux autres au risque de ne plus être moi-même	4 - 6 février 2012	4 - 21 août 2012	
	Fuir l'inconfort de certaines situations	6	4	
	Faire les choses « toute seule » au lieu de demander de l'aide	5	4	

Rappel S7				
Durée S7				
S7				
Rappel S6				
Durée S6				
S 6				
Rappel S5		27 avri/12/49 :50	12 juill/12/28 :33	5 avri/12/52 :53
Durée S5		45 :13	1 :15	1 :26
S5		17 avri/12	4 juill/12	2 avri/12
Rappel S4	23 mars/12/34 :35	23 mars/12/40 :52	15 juin/12/46 :41	3 avri/12/42 :14
DuréeS4	56 :39	1 :17	1 :13	1 :14
S4	29 fév./12	22 mars/12	8 juiv/12	20 mars/12
Rappel S3	20 fév/12/1 :03	19 mars/12/38 :54	18mai/12/52 :13	29 mars/12/53 :56
Durée S3	1 :21	1 :26	1 :11	60 :00
S 3	8 fév/12	2 mars/12	11 mai/12	5 mars/12
Rappel S2	Pas de rappel	27 fév/12/58 :12	20 avri/12/39 :52	1 mars/12/45 :46
Durée S2	54 :05	1 :24	1 :01	1 :07
S2	25jan./12	15 fév/12	23 mars/12	14 fév/12
RappelS1	Pas de rappel	14 févr/12/61 :32	20 avri/12/28 :23	16 fév./12/41 :13
Durée S1	1 :46	57 :25	55 :27	50 :18
S1	11 jan./12	27 jan/12	23 fév/12	6 fév/12
Dyades	K6-CL6	K7A-CL7A	K7B-CL7B	K8-CL8

APPENDICE M

DONNÉES RELATIVES AUX AUC, FKRE ET FCRE EN CONTEXTE DES ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

Tableau M.1 Données de AUC, du FKRE et du FCRE relatives à l'événement
significatif

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
K1- CL1	<p>S2 'Understanding that the issue was about control and how I had no control over the situation and what I needed to do was to let go and have faith.' (LXP, IXT) (Comprendre que le problème en était un de contrôle et que je n'exerçais aucun contrôle sur la situation et que tout ce que je devais faire était de laisser aller et d'avoir confiance)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile? I felt overwhelmed by heavy emotions...The responsibility I felt was to fix the situation and I couldn't. This realization was freeing – I felt lighter. (Je me sentais accablé par de fortes émotions...La responsabilité, à mon avis, revenait à régler la situation et je ne le pouvais pas. Le fait de le réaliser a été libérateur– Je me sentais plus léger)</p>	<p>S2 I need to let go and have faith. We all have journeys to make by ourselves. We only have control over ourselves. It's not my job to control events. I can be helpful and comforting, and allow others to be on their journey. (Je dois laisser aller et faire confiance. Nous avons tous des cheminements personnels. Nous n'avons de contrôle que sur nous-mêmes. Je n'ai pas à maîtriser les événements. Je peux aider et rassurer, mais je dois laisser les autres cheminer).</p>	<p>S2 Elle voyait comment sa dynamique de contrôle était ancrée profondément et elle sentait comment cette dynamique lui était nuisible.</p>
K4- CL4	<p>S1 'Le coach a formulé une observation, un commentaire, concernant mes longues heures de travail le soir, seule, où tout me semble si clair et que la créativité et</p>	<p>S1 je veux aller plus loin et comprendre pourquoi je fais cela. Je veux trouver une solution...oui c'est</p>	<p>S1 Tu travailles en cachette (chuchoté). S3 Elle n'est pas obligée d'être toute seule. Savoir</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>le travail m'animent : 'Tu le fais en secret' (IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile important que je réalise que j'ai tjrs dans ma carrière eu besoin de travailler seule le soir pour sentir que j'accomplis à plein mon travail, mais que je ne le dis pas; je tente de ne pas envoyer de mail. Seulement ma famille et mes amis le savent! C'est un secret!</p> <p>S3 J'ai pas de temps pour respirer au bureau car tout le monde rentre comme dans un magasin et quelque part...je n'ai pas de chien de garde...pour me protéger. Mon coach a donc dit : tu es vulnérable...voilà mon événement.'(IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Je réalise que je suis vulnérable prise sous le poids de la très bonne confiance de ma patronne et de mon équipe et mes collègues...il y a risque que tout bascule si je ne fais pas quelque chose.</p> <p>S4 'Que je ne dois rien' : 'CL4- De devoir aux gens, oui, mais ça, je suis en train de le comprendre'. (IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Utile, car je dois me dire que les gens de mon entourage apprécient mon professionnalisme, me respectent et qu'ils sont contents de travailler avec moi...qu'ils sont chanceux que j'aie accepté de</p>	<p>un secret, mais tout le monde le sait...sentiment de honte...un peu!</p> <p>S3 ND</p> <p>S4 la quiétude...que j'avancerai.</p> <p>S6 l'intrusion se contrôle par des moyens simples</p> <p>S7 Je sais que si je ne fais pas les petits trucs du coach que je serai dans un cercle vicieux de stress...c'est dur de faire passer le moi, la situation peut devenir fragile.</p>	<p>que ça peut être autrement.</p> <p>S4 Est-ce vrai que j'en dois tellement à Organisation X de m'avoir choisie (nom d'une collègue, nom du patron)</p> <p>S6 Pour être une bonne directrice, je n'ai pas à tolérer ou subir de l'intrusion.</p> <p>S7 Condamnée à l'excellence...si pas de changement.</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>travailler dans cette université : je ne dois rien.</p> <p>S6 'Je n'aime pas les intrusions' (IXP, IXT) Qu'est-ce qui rend cet événement utile Je réalise que l'intrusion des autres est lourde sur moi.....</p> <p>S7 'Problème plus constant récemment de stress et du feeling de ne pas arriver et de manquer d'air!!' (ICC) Qu'est-ce qui rend cet événement utile Je sais que je mets en branle certains moyens pour faciliter la gestion de mon travail...mais il faut que j'aie plus loin pour régler le stress dû au fait de vouloir performer et retrouver de l'air.</p>		
K5-CL5	<p>S2 'Qu'est-ce qui m'empêche de déléguer du travail aux gens de mon équipe- c'est la confiance' (IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile : Réaliser à quel point je ne fais pas confiance à mes employés : habiletés, je suis perfectionniste, partages mes attentes, rétroactions.</p> <p>S3 'Pourquoi je me laisse déranger? Est-ce que les autres (ceux qui posent des questions) sont plus importants que moi?'(IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile ...j'ai l'impression que j'éteins constamment des feux. Je prends conscience que ce n'est pas</p>	<p>S2 Peur, crainte, dénigrement (une gamme d'émotions)</p> <p>S3 Prendre conscience des causes de mes pertes de temps. Je dois me donner du temps pour réfléchir.</p> <p>S4 Je suis capable de le faire. En déléguant une brique ou plusieurs, cela va me permettre d'acquérir de la confiance, cela va motiver mon équipe. Permettre d'exploiter les forces de chacun.</p>	<p>S2 Répétition de la question pour 'ramener' la cliente</p> <p>S3 Prendre conscience de ce qu'elle s'efface trop devant les besoins des autres qui passent avant les siens (horaire, agenda, interruptions, etc) et la façon qu'elle a de faire pour les autres</p> <p>S4 Je peux voir les choses autrement.</p> <p>S5 D'observer à la fois : quels sont les occasions où je peux demander de l'aide, puis qu'est-ce qui a fait que j'ai demandé ou non de l'aide ?</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>toujours à moi de répondre aux questions des autres.</p> <p>S4 'Regarder ce que je fais de positif' (ICC, ICC) Qu'est-ce qui rend cet événement utile Permet de laisser de côté ma déformation professionnelle- de regarder, voir le côté négatif des choses. Laisser tomber mon chapeau de vérificateur pour me permettre d'apprécier de goûter aux victoires, aux éléments que je fais de bien. Prendre le temps de savourer le succès, les réussites.</p> <p>S5 'Accepter que l'on m'aide' (ICC) Qu'est-ce qui rend cet événement utile Demande un renoncement de ma part; fait partie du processus de laisser aller, de déléguer, de faire confiance.</p>	<p>S5 C'est la continuité de ce que j'ai commencé.</p>	
K6-CL6	<p>S3 'Reviewed requests and in-depth review of homework' (Ai revu les demandes et fait un examen en profondeur du devoir)</p> <p>'It's actually a weird place of tolerance' (IXP) (C'est en fait un étrange lieu de tolérance)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Made relationship between values and requests. (Établi une relation entre valeurs et demandes)</p> <p>S4 'This idea of Designing an alliance'(IXT) (Cette idée de concevoir une alliance)</p>	<p>S3 Hope (Espoir)</p> <p>S4 La réalisation de l'urgence d'avoir des rencontres régulières avec mon équipe.</p>	<p>S3 He realized he counted and by not having conversation about music, he was not honouring what was important to him, especially relationships. (Il a réalisé qu'il comptait et qu'en n'ayant pas la conversation à propos de la musique, il n'honorait pas ce qui était important pour lui, notamment les relations)</p> <p>S4 I have something I can use and make this uncomfortable feeling go away. So, yeah, or a</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Positive approach in establishing 'rules' for communication at different levels (supervisor-employee, meetings, etc.) (Approche positive dans la fixation de 'règles' de communication à divers niveaux (superviseur-employé, réunions, etc.))</p>		<p>feeling, I guess too there was a sense of relief, "Hmm, this doesn't have to keep going on anymore." (Il y a quelque chose que je peux utiliser pour faire disparaître ce sentiment d'inconfort. Un sentiment de soulagement, "Ça peut cesser)."</p>
K7A-CL7A	<p>S1 Reconnaître que les membres de mon équipe sont majoritairement des 'T' et que je suis un 'IR'. (IXP, IXP)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile En reconnaissant ça, je reconnais qu'il faut que j'adapte mon langage afin qu'ils-elles se reconnaissent dans ce que je dis. S2 L'importance de l'humour. (IXP)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Je suis un '1' dans l'ennéagramme. Je suis donc 'focusé' sur ce qu'il y a à faire. J'en oublie d'avoir du plaisir.</p> <p>S3 Rappel : Importance du 'thermomètre'. (IXP)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Un rappel aux troupes quel est l'objectif à atteindre; Rappeler que cet objectif est important et qu'il y a une date; Ce n'est pas mauvais que les gens se sentent mal à l'aise.</p> <p>S4 JE- Lorsqu'une ou des personnes ont un comportement qui</p>	<p>S1 Me faire confiance et faire confiance à mon intuition.</p> <p>S2 Pouvoir d'accomplir le changement.</p> <p>S3 Confiance.</p> <p>S4 'Je'</p> <p>S5 Sentiment de puissance.</p> <p>S6 L'importance de parler dans la langue des gens avec qui je travaille (T).</p>	<p>S1 « Je comprends que c'est ça. Je comprends pourquoi on n'arrive pas à se rejoindre. » S2 L'humour S3 S'affirmer, s'afficher. S4 Ah, ben l'espace, se réapproprier son espace personnel. S5 comment mettre des frontières, euh... comment se créer de l'espace pour pouvoir être efficace. Fait que je dirais frontières, mettre des frontières. S6 Vraiment établir des frontières pour être efficace.</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>m'empêche de contribuer efficacement à la conversation, je dois leur dire. Cet espace est différent pour chaque personne; il faut que je dise à l'autre. « Je peux tenir compte de mon espace ». (IXP)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Tenir compte de ma bulle, de moi- au lieu de toujours faire passer les autres en premier.</p> <p>S5 Confrontation – Simuler quelqu'un qui me donne un coup de poing et j'accueille le poing en faisant le mouvement inverse tout en gardant l'équilibre. (IXP)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Outil pour m'aider à réagir positivement à une confrontation.</p> <p>S6 Établir ses frontières afin de demeurer ouvert. (IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Lorsque je me trouve dans une situation de confrontation, je me dois d'établir des bornes qui me permettront de rester ouvert et poursuivre une conversation gagnant-gagnant au lieu de me fermer comme une huître parce que j'ai mal.</p>		
K7B-CL7B	<p>S1 'Better understanding of the coaching initiative'(ICC) (Meilleure compréhension de l'initiative du coach)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile</p>	<p>S1 Trust (Confiance)</p> <p>S2 Plan of action – and the Quiet Leadership reading - like the idea of a journal.(Plan d'action, les lectures</p>	<p>S1 Apprendre à être mal à l'aise S2 Développer un plus grand leadership. S3 Être soi-même comme leader S4 retourner la responsabilité; ça dégage</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>Identifying the issues & clarifying the points we will work on. (Déterminer les problèmes et clarifier les points que nous allons travailler)</p> <p>S2 'Identifying the overarching theme and the elements that could constitute a plan of action.' (IXP) (Déterminer le thème primordial et les éléments qui pourraient constituer un plan d'action)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Going back to the TRIMA exercise we did a couple of years ago & trying it to an identified plan. I liked that the coach did that to provide greater foundations. (Nous sommes revenus sur un exercice du TRIMA réalisé voilà deux ans et l'avons essayé afin de déterminer un plan. J'apprécie que le coach l'ait fait pour constituer des assises plus solides).</p> <p>S3 'At the outset of the session CL7A raised the D.Rock book on Quiet Leadership and I expressed that I thought the overarching objective was really that. Sophie, confidence in being who you are and not who you think people think you should be as a leader' (ICC) (Dès le début de la séance, CL7A a montré le livre de D.Rock, Quiet Leadership (Leadership silencieux), et j'ai dit qu'à mon avis, c'était vraiment cela l'objectif primordial, Sophie, la confiance en qui vous êtes et non celui que, selon vous, les autres pensent que vous devriez être en tant que leader)</p>	<p>du livre « Quiet Leadership », j'aime l'idée d'un journal)</p> <p>S3 Feeling acceptance of myself. (Ressent l'acceptation de moi-même)</p> <p>S4 Espoir- une déception passagère mais je suis curieuse de voir comment des approches peuvent fonctionner.</p> <p>S5 I am looking forward to practicing this and seeing what happens. (J'ai hâte de le mettre en pratique et de voir ce qui arrive)</p>	<p>ses bronches, ça dégage le poids qu'il y a sur sa poitrine puis ses épaules. S5 La permission de s'accepter soi-même...« Tu m'as donné la permission...</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Reaffirmation of my visceral understanding of how I operate (Réaffirmation de ma compréhension viscérale de ma façon de faire)</p> <p>S4 'Asking the question back when I had responded to C...'s email- perhaps asking back the question would have been more effective. (IXP, IXP) (Posé de nouveau la question lorsque j'ai eu répondu au courriel de C...peut-être que le fait de reposer la question aurait été plus efficace)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Je pense que les deux moments peuvent provoquer les changements pratiques. Ce sont les expériences que je peux essayer dans le quotidien.</p> <p>S5 The discussion of recognizing, naming things and the process to get to where that can be done. And the notion of honouring / respecting yourself and where that intersects with the naming. (IXT) (la discussion sur reconnaître, nommer les choses et le processus permettant d'arriver là où cela sera possible. Et la notion du respect de soi se traduit lorsque l'on peut nommer les choses)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile It just offered a new perspective for me. (Il m'a simplement offert une nouvelle perspective).</p>		

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
K8-CL8	<p>S1 'Me donner la permission d'être mal à l'aise au moment où j'assume de nouvelles fonctions - profiter de l'inconfort comme un moment de croissance unique' (ICC, IXT)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile Parce que je sens que ce moment est unique et qu'il va m'apprendre beaucoup sur moi-même.</p> <p>S2 J'ai apprécié le fait que nous ayons parlé des 3 composantes de la personne Tête-cœur-corps. J'ai fait beaucoup de liens avec ce que j'ai vécu récemment et ce qui m'interpelle pour l'avenir.'(ICC)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile J'ai fait une importante prise de conscience. Si mon cœur a de la place dans certaines circonstances, ma capacité à rayonner est tellement plus grande et ou influente.</p> <p>S3 'J'aime l'idée de passer à l'action même si cela sera imparfait au début. Être maintenant et ici, ce que j'imagine dans ma tête. Je veux commencer à exprimer certaines idées (collaboration-respect) pour que le JE devienne NOUS'. (ICC)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile J'ai beaucoup d'idées, j'imagine les situations de manière idéale. Je prends le risque de ne pas passer à l'action.</p> <p>S4 'Le fait d'avoir pratiqué l'exercice 'marcher comme une lionne' m'a amené à un niveau de conscience incroyable par rapport à des points de tension au niveau de</p>	<p>S1 Paix, la conscience d'être présente à quelque chose d'unique dans ma vie.</p> <p>S2 Je me sens sereine et mature et je sens que cette prise de conscience arrive à un bon moment dans ma vie.</p> <p>S3 Aller de l'avant même si je n'ai pas une image parfaite de ce que cela va donner.</p> <p>S4 Le repos intérieur, le repos de l'esprit.</p> <p>S5 Le pouvoir de clarifier mon intention.</p>	<p>S1 Je n'ai pas besoin d'être parfaite, mais c'est difficile.</p> <p>S2 Équilibre tête, cœur et corps est essentiel</p> <p>S3 C'est possible, c'est pas si grave!</p> <p>S4 Je pense que c'est la réalisation que les émotions et les sentiments font partie de... de nous, beaucoup... quelle que soit la situation dans laquelle on se trouve. On n'est pas juste une tête...</p> <p>S5 « Je suis ce que... je fais. » et c'est l'aspect vocationnel.</p>

Dyade	Événement significatif choisi par le client avec insight	Sentiment, idée, phrase clés	
		Selon le client	Selon le coach
	<p>mon corps. Si je ralentis, je deviens plus présente à moi-même et aux autres. (IXT, ICC)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile</p> <p>En décidant de marcher lentement, je devais fixer mon attention sur mon rythme et du coup ça libérait mon esprit et mes idées. Ça me donnait le sentiment d'être très présente au moment présent sans penser à ce qui venait de se passer ou à ce qui s'en venait comme événement. Ça reposait mon esprit et ça faisait du bien.</p> <p>S5 Nous avons beaucoup parlé, beaucoup de mots-clés qui m'ont aidé à cerner le cheminement intérieur que je souhaite faire au cours des prochains mois; C'est tellement ça, là ! Je suis ce que je fais. (IXT, ICC)</p> <p>Qu'est-ce qui rend cet événement utile</p> <p>Mettre des mots précis sur ce qui se passe en moi m'aide à définir ce que je veux réaliser. Ça m'aide à comprendre et à entrevoir une certaine démarche intérieure.</p>		

Tableau M.2 Données relatives à l'utilité de l'événement significatif et les interventions qui l'ont suscité selon les clients et les coachs

Dyade	Utilité de l'événement significatif (moyenne)		Interventions du coach qui ont suscité cet événement significatif	
	Selon le client	Selon le coach	Selon le client	Selon le coach
K1-CL1	9	9	S2 Asking questions and kept asking questions (Poser des questions et continuer à en poser)	<p>S2 Pour faire sortir la cliente du cérébral-linéaire, j'ai utilisé les cartes de valeurs.</p> <p>Client a pigé la carte 'foi' et je lui ai demandé de définir 'foi'</p> <p>Je lui ai demandé en quoi la foi l'aide en ce moment dans sa vie.</p>
K4-CL4	8	7	<p>S1 Juste son observation, son commentaire m'a convaincu de sa grande écoute, mais aussi qu'il me comprend; il a un ton encourageant, sûr et très engageant...il ne juge pas.</p> <p>S3 Identifier les mots clés que j'ai écrit avec mon coach pour parler à ma patronne pour lui envoyer le message et lui dire que j'ai besoin de ses conseils...qu'elle me guide plus souvent.</p> <p>Avec mon coach, on a élaboré un plan à court terme incluant les mots clés, mais aussi un plan lié aux ressources humaines.</p> <p>S4 Me comprendre M'amener à des conclusions par moi-même ce que je n'avais jamais fait au début.</p> <p>S6 M'a rassuré M'a donné des conseils : changer de bureau, attendre plutôt qu'aller au devant de...etc.</p>	<p>S1 Accueil sans jugement, être un témoin empathique, refléter ce qui dévoilé ou ce qui pourrait être.</p> <p>S3 Avant : j'accumulais les événements où elle était débordée. Il pose des questions autour de son malaise afin de comprendre son milieu et il lui reflète l'image de son contexte 'Pas de chien de garde'.</p> <p>Demande à la cliente ce qu'elle ressent et offre des conseils et pose des questions techniques.</p> <p>S4 Le coach a arrêté la cliente, est revenu en arrière, il a remis en question les propos de la cliente et il a proposé une interprétation.</p> <p>S6 Lui montrer (recadrage, exemples) qu'elle est vulnérable et qu'elle peut fixer les règles du jeu, qu'elle peut exercer son pouvoir.</p> <p>S7 Laisse débourrer la cliente et lui a reflété son hypervigilance et que</p>

Dyade	Utilité de l'événement significatif (moyenne)		Interventions du coach qui ont suscité cet événement significatif	
	Selon le client	Selon le coach	Selon le client	Selon le coach
			S7 Mon coach me rassure; me confirme que je suis qui je suis mais je dois trouver des moyens pour me protéger, des moyens pour grandir et travailler mieux. Il m'a suggéré de travailler à la maison, du temps pour moi- pour revoir les jours de travail à effectuer.	l'agitation est une réponse à son stress. -Utilise l'humour.
K5-CL5	9	9	<p>S2 -Coach prend le temps de m'écouter -Coach va me donner des outils.</p> <p>S3 M'a fourni des outils :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pratiquer pour m'aider à mieux répondre aux demandes 2) Questions à propos de mon temps et des compromis <p>Où je passe mon temps dans une journée, c'est-à-dire, au niveau</p> <ol style="list-style-type: none"> a) vision, b) stratégique, c) tactique, d) opérations. <p>S4 Coach a dessiné des briques.</p> <p>S5 Elle m'a écouté</p>	<p>S2 L'intention était de l'aider à identifier et clarifier ce qui était à la source des comportements.</p> <p>S3 -Avant l'événement significatif, cliente a fait une prise de conscience des événements et avait plus grande capacité de s'observer.</p> <p>-Provoquer un peu pour qu'elle prenne conscience des motivations sous-jacentes à cette habitude qu'elle a de se laisser interrompre, ou d'avoir du mal à mettre des limites à des demandes ou conversations.</p> <p>S4 Donner une rétroaction à la cliente sur sa façon de ne pas voir le positif- l'inviter à accepter le positif.</p> <p>Souligner des accomplissements.</p> <p>S5 -L'aider à voir l'autre aspect du 'je suis perfectionniste, je fais tout moi-même, je ne fais pas confiance'...aller vers : je fais tout moi-même parce que j'ai du mal à demander de l'aide</p>
K6-CL6	7	8	S3 -Positive feedback (Rétroaction positive)	S3 1) Went back to values (revenu aux valeurs)

Dyade	Utilité de l'événement significatif (moyenne)		Interventions du coach qui ont suscité cet événement significatif	
	Selon le client	Selon le coach	Selon le client	Selon le coach
			<p>-Built on work done (Tirer profit du travail réalisé)</p> <p>S4 Rien ne me vient à l'esprit.</p>	<p>2) Identified and reinforced intension (Déterminé et renforcé l'intention)</p> <p>3) Layered key points that the client reacts to.(Superposé les points clés auxquels le client a réagi)</p> <p>S4 What some structure that could work that allowed you to proactively get what you want and engage the person in a positive way to work with you rather than how do you change their behaviour? So they do what you wanna do. It's how do you ask for what you need? (Quelle structure vous permettrait d'obtenir proactivement ce que vous voulez et d'engager positivement la personne à travailler avec vous plutôt que d'essayer de changer les comportements? Ainsi, ils font ce que vous voulez faire. C'est la façon dont vous demandez ce dont vous avez besoin?)</p>
K7A-CL7A	8.5	8	<p>S1 Test Styles Sociaux TRIMA Exercice de débriefage relativement au rapport sur les Styles Sociaux.</p> <p>S2 Analyser les signes = Petits drapeaux rouges</p> <p>S3 Important 'd'être sûr de soi'</p> <p>S4 JE- me ramener à penser à comment je me sens et que c'est correct.</p>	<p>S1 Le coach a donné des explications du Style Tradition afin de rendre sa compréhension plus juste.</p> <p>-Le coach fait verbaliser le client pour que sa pensée soit à l'extérieur de soi.</p> <p>S2 Je lui ai proposé des façons de faire avec les réunions d'équipe afin qu'elles soient plus efficaces</p>

Dyade	Utilité de l'événement significatif (moyenne)		Interventions du coach qui ont suscité cet événement significatif	
	Selon le client	Selon le coach	Selon le client	Selon le coach
			<p>S5 Sentiment de prendre le pouvoir de la conversation – ne pas me laisser assommer par le sentiment d'impuissance.</p> <p>S6 Elle m'a donné le document intitulé 'Stratégies d'encadrement et de communication' du modèle TRIMA</p>	<p>au niveau du climat, de la tâche et du processus.</p> <p>S3 On a parlé de s'exprimer avec concision, précision.</p> <p>S4 je l'ai écouté, puis quand je lui ai demandé... j'ai dit : « Qu'est-ce que tu pourrais faire dans un cas comme ça où...? »</p> <p>S5 c'était d'écouter son compte-rendu des trois dernières semaines</p> <p>S6 Donc il dit, toujours en train de faire son bilan, différentes choses. C'est lui qui choisit, je le suis. Il me dit à un moment donné...</p>
K7B-CL7B	8	7	<p>S1 Coach did not explore the situation but focused on my reaction (le coach n'a pas analysé la situation, mais s'est concentré sur ma réaction)</p> <p>S2 Offered analysis, interpretation back of challenges and how we could work on them. (a offert une analyse, une interprétation rétroactive des défis et la façon dont nous pourrions travailler là-dessus)</p> <p>S3 She expressed her observations confirming that that was her sense-that I was struggling to be something other than who I am.(elle a exprimé ses observations selon lesquelles, à son avis, je luttais pour paraître quelque d'autre que celui que je suis)</p>	<p>S1 Fait que c'était des questions, à chaque fois qu'elle me nommait quelque chose. Fait qu'imaginer, elle a nommé cinq besoins, fait qu'aux cinq besoins, je questionnais toujours de cette façon-là.</p> <p>-Encore une fois, c'était pour voir, actuellement, qu'est-ce qu'elle... comment fonctionne-t-elle par rapport à ce besoin-là puis qu'est-ce qu'elle aimerait voir. Hein, pour comparer l'écart, là.</p> <p>S2 je lui ai montré les thèmes puis les sous-thèmes, pis je les ai expliqués. Puis j'ai dit... Puis quand je les ai expliqués, je suis allée chercher les mots qu'elle a utilisés de la première séance, puis les exemples, puis j'ai</p>

Dyade	Utilité de l'événement significatif (moyenne)		Interventions du coach qui ont suscité cet événement significatif	
	Selon le client	Selon le coach	Selon le client	Selon le coach
			<p>S4 -Listened, questioned, made some suggestions that were enlightening. (Écouté, questionné, formulé quelques suggestions éclairantes)</p> <p>S5 Synthesize her observations that I tend to take on others' responsibilities beyond the rope (a fait la synthèse de ses observations selon lesquelles j'ai tendance à assumer les responsabilités des autres, au-delà de la corde)</p>	<p>expliqué pourquoi moi je voyais ces sous-thèmes-là, puis en quoi ces sous-thèmes-là soutenaient ce thème général. Alors j'allais chercher ses propres données.</p> <p>S3 J'ai montré le graphique qui était un rappel de ce que nous avions déjà discuté.</p> <p>S4 Euh, je dirais que je lui ai posé... et je l'ai pas lâchée, même si elle m'a dit : « Ah, c'est juste ça, là... » Puis je la sentais comme : « T'sais, il y a des choses beaucoup plus importantes que ça dans la vie, dans la vie d'un cadre. » Puis je suis comme resté [inaudible 22 :18], je l'ai pas lâchée ! [rires] Au point tel où j'avais l'impression que c'était comme : « OK. On peut tu changer de sujet ? » J'étais comme : « Non ! Parce que c'est pour ça, du coaching ! »</p> <p>S5 Je reprends le tableau de départ avec les cinq objectifs du client et on passe à travers chacun d'eux pour voir : est-ce qu'il y a des choses qui ont changé? Est-ce que d'autres besoins se sont manifestés? Puis on a parlé de ça et c'est ça toute notre séance. Et en faisant ce travail-là, ça lui a permis de consolider des choses, de me confirmer à moi, en tout cas. Peut-être pour elle c'était clair, mais là je l'ai su.</p>

Dyade	Utilité de l'événement significatif (moyenne)		Interventions du coach qui ont suscité cet événement significatif	
	Selon le client	Selon le coach	Selon le client	Selon le coach
K8-CL8	8	8	<p>S1 Me poser des questions, me demander comment les autres agiraient s'ils étaient DG.</p> <p>S2 <i>Le dessin du petit bonhomme et surtout le carré autour du cœur.'</i></p> <p>S3 '<i>Une citation de Gandhi sur l'importance d'être maintenant ce que l'on veut pour l'avenir</i>'</p> <p>S4 Il a beaucoup écouté- il m'a demandé de ralentir mon débit en parlant. Il m'a posé des questions qui m'ont amenée à approfondir le sujet de départ. On s'est concentré sur un seul sujet.</p> <p>S5 Faire ressortir quelques mots-clés au fur et à mesure que je faisais le bilan ou que je tentais d'établir le fil conducteur entre nos rencontres.</p>	<p>S1 Métaphore du ski pour décrire la situation actuelle de la cliente : ce qu'elle sait faire et ce qui est à apprendre.</p> <p>S2 'Le dessin'</p> <p>S3 '<i>Souligner la paralysie l'inaction) à cause de la peur du jugement et les croyances contradictoires</i>'</p> <p>S4 Répéter des questions. Restructurer.</p> <p>S5 J'ai pu résumer très simplement...euh...sa contradiction 'Je suis ce que je fais'. Ligne 925</p> <p>Résumer sa contradiction et la maintenir là. Ligne 984 à 996.</p> <p>Offrir des explications par après. Ligne 1000</p>

APPENDICE N

POINT DE VUE DES CLIENTS ET DES COACHS RELATIVEMENT AUX ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

Tableau N.1 : Points de vue des clients et des coachs quant au sentiment, à l'idée, ou à la phrase clé relativement aux événements significatifs choisis par les clients.

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les coachs dans FKRE	Types d'insight S= séance N= insight
CL1_S2 « I need to let go and have faith. We all have journeys to make by ourselves. We only have control over ourselves. It's not my job to control events. I can be helpful and comforting, and allow others to be on their journey » (Je dois laisser aller et faire confiance. Nous avons tous des cheminements personnels. Nous n'avons de contrôle que sur nous-mêmes. Je n'ai pas à maîtriser les événements. Je peux aider et rassurer, mais je dois laisser les autres cheminer).	K1_S2 « Elle voyait comment sa dynamique de contrôle était ancrée profondément et elle sentait comment cette dynamique lui était nuisible. »	S2_N1 : IXP S2_N2 : IXT
CL4_S1 « Je veux aller plus loin et comprendre pourquoi je fais cela. Je veux trouver une solution. Oui, c'est un secret, mais tout le monde le sait. Sentiment de honte, un peu! »	K4_S1 « Tu travailles en cachette » (chuchoté).	S1_N1 : IXT S1_N2 : IXP
CL4_S3 ND	K4_S3 « Elle n'est pas obligée d'être toute seule. Savoir que ça peut être autrement. »	S3_N1 : IXT
CL4_S4 « La quiétude que j'avancerai. »	K4_S4 « Est-ce vrai que j'en dois tellement à organisation X de m'avoir choisie? »	S4_N1 : IXT
CL4_S6 « L'intrusion se contrôle par des moyens simples. »	K4_S6 « Pour être une bonne directrice, je n'ai pas à tolérer ou subir de l'intrusion. »	S6_N1 : IXP S6_N2 : IXT
CL4_S7 « Je sais que si je ne fais pas les petits trucs du coach que je serai dans un cercle vicieux de stress. C'est dur de faire passer le moi, la situation peut devenir fragile. »	K4_S7 « Condamnée à l'excellence, s'il n'y a pas de changement. »	S7_N1 : ICC
CL5_S2 « Peur, crainte, dénigrement » (une gamme d'émotions)	K5_S2 « Répétition de la question pour 'ramener' la cliente. »	S2_N1 : IXT

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les coachs dans FKRE	Types d'insight S= séance N= insight
CL5_S3 « Prendre conscience des raisons de mes pertes de temps. Je dois me donner du temps pour réfléchir. »	K5_S3 « Prendre conscience qu'elle s'efface trop devant les besoins des autres qui passent avant les siens (horaire, agenda, interruptions, etc) et la façon qu'elle a de faire pour les autres. »	S3_N1 : IXT
CL5_S4 « Je suis capable de le faire. En déléguant une brique ou plusieurs, cela va me permettre d'acquérir de la confiance, cela va motiver mon équipe. Je pourrai exploiter les forces de chacun. »	K5_S4 « La client réalise, « Je peux voir les choses autrement ». »	S4_N1 : ICC S4_N2 : ICC
CL5_S5 « C'est la continuité de ce que j'ai commencé. »	K5_S5 « D'observer à la fois : c'est quoi les occasions où je peux demander de l'aide, puis qu'est-ce qui a fait que j'ai demandé ou non de l'aide ? »	S5_N1 : ICC
CL6_S3 « Hope » (espoir)	K6_S3 « He realized he counted and by not having conversation about music, he was not honouring what was important to him, especially relationships. » (Il a réalisé qu'il comptait et qu'en n'ayant pas la conversation à propos de la musique, il n'honorait pas ce qui était important pour lui, notamment les relations)	S3_N1 : IXP
CL6_S4 « La réalisation de l'urgence d'avoir des rencontres régulières avec mon équipe. »	K6_S4 « I have something I can use and make this uncomfortable feeling go away. I guess, too, there was a sense of relief, "This doesn't have to keep going on anymore. » (Il y a quelque chose que je peux utiliser pour faire disparaître ce sentiment d'inconfort. Un sentiment de soulagement, "Ça peut cesser).	S4_N1 : IXT S4_N2 : IXT
CL7A_S1 « Me faire confiance et faire confiance à mon intuition. »	K7A_S1 « Je comprends que c'est ça. Je comprends pourquoi on n'arrive pas à se rejoindre. »	S1_N1 : IXP S1_N1 : IXP
CL7A_S2 « Pouvoir d'accomplir le changement. »	K7A_S2 « L'humour »	S2_N1 : IXP
CL7A_S3 « Confiance »	K7A_S3 « S'affirmer, s'afficher. »	S3_N1 : IXP
CL7A_S4 « Je »	K7A_S4 « Se réapproprier son espace personnel. »	S4_N1 : IXP
CL7A_S5 « Sentiment de puissance. »	K7A_S5 « Comment mettre des frontières, comment se créer de l'espace pour pouvoir être efficace. »	S5_N1 : IXP
CL7A_S6 « L'importance de parler dans la langue des gens avec qui je travaille (T). »	K7A_S6 « Vraiment établir des frontières pour être efficace. »	S6_N1 : IXT
CL7B_S1 « Trust » (confiance)	K7B_S1 « Apprendre à être mal à l'aise »	S1_N1 : ICC

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les coachs dans FKRE	Types d'insight S= séance N= insight
CL7B_S2 « Plan of action and the Quiet Leadership reading, I-like the idea of a journal. (Plan d'action, les lectures du livre « Quiet Leadership », j'aime l'idée d'un journal. »	K7B_S2 « Développer un plus grand leadership. »	S2_N1 : IXP
CL7B_S3 « Feeling acceptance of myself » (sentir que je m'accepte)	K7B_S3 « Être soi-même comme leader »	S3_N1 : ICC
CL7B_S4 « Espoir- une brève déception mais je suis curieuse de voir comment ces approches peuvent fonctionner. »	K7B_S4 « Retourner la responsabilité; ça dégage ses bronches, ça dégage le poids qu'il y a sur sa poitrine puis ses épaules. »	S4_N1 : IXP S4_N2 : IXP
CL7B_S5 « I am looking forward to practicing this and seeing what happens. » (j'ai hâte de mettre cela en pratique et de voir ce qui se passera)	K7B_S5 « La permission de s'accepter soi-même, « Tu m'as donné la permission... »	S5_N1 : IXT
CL8_S1 « Paix, la conscience d'être présente à quelque chose d'unique dans ma vie. »	K8_S1 « Je n'ai pas besoin d'être parfaite, mais c'est difficile. »	S1_N1 : ICC S1_N2 : IXT
CL8_S2 « Je me sens sereine et mature et je sens que cette prise de conscience arrive à un bon moment dans ma vie. »	K8_S2 « Équilibre tête, cœur et corps est essentiel. »	S2_N1 : ICC
CL8_S3 « Aller de l'avant même si je n'ai pas une image parfaite de ce que cela va donner. »	K8_S3 « C'est possible, c'est pas si grave! »	S3_N1 : ICC
CL8_S4 « Le repos intérieur, le repos de l'esprit. »	K8_S4 « Je pense que c'est la réalisation que les émotions et les sentiments font partie de nous, quelle que soit la situation dans laquelle on se trouve. On n'est pas juste une tête... »	S4_N1 : IXT S4_N1 : ICC
CL8_S5 « Le pouvoir de clarifier mon intention. »	K8_S5 « Je suis ce que je fais. ». C'est l'aspect vocationnel. »	S5_N1 : IXT S5_N2 : ICC

APPENDICE O

EXTRAITS DE DIALOGUE RELATIVEMENT À L'INSIGHT

Tableau O.1 Insights appuyés par des extraits de dialogue des dyades dans l'étude.

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
<p>CL1_S2 « I need to let go and have faith. We all have journeys to make by ourselves. We only have control over ourselves. It's not my job to control events. I can be helpful and comforting, and allow others to be on their journey. » (Je dois laisser aller et avoir confiance. Nous avons tous des cheminements personnels. Nous n'avons de contrôle que sur nous-mêmes. Je n'ai pas à maîtriser les événements. Je peux aider et rassurer, mais je dois laisser les autres cheminer).</p>	<p>S2_N1 : IXP S2_N2 : IXT</p>	<p>(IXP) CL1- « And yeah, yeah, I never thought of that but that's exactly it. No wonder I'm feeling so (Sighs) overwhelmed. It's just that house just has this deep, deep feeling of dread and sadness and you can see it in the caregivers who are all really light and now they've become really _____ (00:30:06) under, you know, and you can see they are really sad. Oh my God. It's just too heavy, ugh, it's a funeral home but the person hasn't died yet. » (Je n'ai jamais pensé à cela, mais c'est exactement cela. Pas surprenant que je me sente si (soupire) accablé. C'est que cette maison donne une très, très profonde impression de crainte et de tristesse et vous pouvez le voir chez les soignants qui sont tous vraiment légers et maintenant, ils sont devenus vraiment, vous savez et vous pouvez constater qu'ils sont vraiment tristes. Mon Dieu, c'est trop lourd, c'est une maison mortuaire, mais la personne n'est pas encore morte)</p> <p>K1- « Hmm. »</p> <p>CL1- « But we're there. We're living that. » (Mais nous sommes là. Nous laissons cela)</p> <p>(IXT) CL01- « Well, I guess it's to, uh, um, to remember that, you know, to, uh, I don't know, _____ (00:43:31) to remember _____ (00:43:35). Hmm, hmm, _____ (00:43:45) (Laughs). Um, I guess I can have faith in, in, in, I don't know how to put it, that it's, that we're all where we're supposed to be _____ (00:44:09). That they have a plan, that there's a _____ (00:44:17) and to remember that I guess, you know. And that I have no control over that. I have to let it go or I just have to accept this faith that there will be, there will _____ (00:44:40) I don't know. I just, it is. (Avoir confiance dans la vie... que je ne contrôle pas tout)</p>

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
		it is about control and I didn't realize that until now but it, it is about, you know, _____ (00:44:52) you know, the doctor said to me today that there, you know, she said we can take care of _____ (00:44:57) in the hospital to be _____ (00:44:59) it would be traumatic for her that whatever they should do there to help her would be of such minimal value that why would we do that, you know? We could do it. » (C'est à propos du contrôle, je n'avais pas réalisé cela avant maintenant....)
CL4_S1 « Je veux aller plus loin et comprendre pourquoi je fais cela. Je veux trouver une solution. Oui, c'est un secret, mais tout le monde le sait. Sentiment de honte, un peu!	S1_N1 : IXT S1_N2 : IXP	(IXT) CL4- « En tout cas, c'est... Puis pour le travail, je n'avais pas le travail que j'ai là, là, t'sais, c'est comme... mais toujours été le soir en secret, comme tu dis, c'est vrai, ça, en secret. Tu as complètement raison. Oui, ça, ça va être ma surprise de l'événement. Oui, en secret. Oui, oui. » (IXP) CL4- « C'est comme si j'ai honte. En tout cas, j'ai honte, là. » K4- « Ouais? » CL4- « Oui, oui, j'ai honte. »
CL4_S3 ND	S3_N1 : IXT	CL4- « Oui vulnérabilité, c'est le mot de la soirée ça. » K4- « C'est le mot de la soirée. » CL4- « C'est le mot de la soirée ça. »
CL4_S4 « La quiétude que j'avancerai.	S4_N1 : IXT	CL4- « De devoir aux gens, oui, mais ça, je suis en train de le comprendre. » K04- « Ouais. » CL4- « De cette affaire-là, t'sais, de confiance en moi puis tout ça, là, qui parfois rase le powerful ou bien, t'sais, le confiance en moi. Je peux être bête, pis là je deviens comme, ce n'est pas moi, ça. »
CL4_S6 « L'intrusion se contrôle par des moyens simples	S6_N1 : IXP S6_N2 : IXT	(IXP) CL4- « Oui, mais tu vois, tu as mentionné quelque chose et puis tu as mis le doigt dessus. C'est ça que je vais écrire dans mon rapport. C'est ça, l'affaire d'intrusion, là... »
		(IXT) CL4- « Mais intrusion, protection, mais aussi... hum... comment avoir... de pas avoir peur de ce que j'ai à offrir, de... je veux dire, pas prouver. Encore, c'est pour prouver. »
CL4_S7 « Je sais que si je ne fais pas les petits trucs du coach que je serai dans un cercle vicieux de stress. C'est dur de faire passer le moi, la situation peut devenir fragile.	S7_N1 : ICC	CL4- « Oui, oui, oui, vigilance. C'est ça, le mot. » K4- « Ça, c'est ta caractéristique. » CL4- « Ouais. Oui, oui, oui, c'est ça. Oui. »
CL5_S2 « Peur, crainte, dénigrement (une gamme d'émotions)	S2_N1 : IXT	CL5- « C'est plus que ça (tapote sur la table). Ben, j'le sais c'est quoi (toc). Chu trop perfectionniste. » CL5- « Puis j'ai une crainte que le travail y est fait, sera pas à cette image-là. »

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
CL5_S3 « Prendre conscience des raisons de mes pertes de temps. Je dois me donner du temps pour réfléchir. »	S3_N1 : IXT	CL5- « Je ne veux pas appeler ça des distractions, je ne veux pas appeler ça des interruptions. Pour moi, la grosse question dans tout ça c'est si je me suis fait déranger, c'est... Non, excuse, je vais recommencer. Si j'ai permis de me faire déranger. »
CL5_S4 « Je suis capable de le faire. En déléguant une brique ou plusieurs, cela va me permettre d'acquérir de la confiance, cela va motiver mon équipe. Je pourrai exploiter les forces de chacun. »	S4_N1 : ICC S4_N2 : ICC	(N1_ICC) CL5- Je pense trop, je suis trop exigeante envers moi-même (parle tout bas). Je voudrais que tout fonctionne tout de suite. » (N1_ICC) CL5- (soupir) « Mais c'est plus que ça. » K05- « Hum hum. » CL5- « C'est d'apprendre à moi à déléguer. »
CL5_S5 « C'est la continuité de ce que j'ai commencé. »	S5_N1 : ICC	CL5- « C'est d'accepter qu'on m'aide. » D'ailleurs ça commence par « A ». » K5- Ouais. » CL5- « Ça va demander beaucoup celle-là. Autant ça va me demander ... autant ça m'en demande de lâcher prise, d'être patiente, de laisser aller.... Je ne m'étais pas arrêtée encore à accepter. Je n'étais pas rendue là encore. »
CL6_S3 « Hope (espoir) »	S3_N1: IXP	CL6- « So, I think, what I'm very conscious is to try and to make a little effort, an extra effort to stop by and say hello if he goes by, you know, just say hello or "How's it going?" or just try to create a rapport—re-establish a rapport. » (Ainsi, je pense, ce dont je suis très conscient, c'est d'essayer et de faire un petit effort, un effort supplémentaire pour m'arrêter et dire «Hello » s'il passé, vous savez, juste dire Hello ou «comment cela va?», ou simplement essayer de créer un rapport- de rétablir une relation)
CL6_S4 « La réalisation de l'urgence d'avoir des rencontres régulières avec mon équipe. »	S4_N1: IXT S4_N2: IXT	(N1_IXT) CL6 - « And that the things I do want, things I don't want things that I don't want to tolerate anymore— » (Et que les choses que je veux, et celles que je ne veux pas, les choses que je ne veux plus tolérer) (N2_IXT) CL6 - « Mm-hmm, no, I don't. I'm gonna write that down because that's a very good point and I didn't think of that and there's always some—there's already some ways to—for the release for making sure that those details are documented somewhere and I don't even need to know. If we ever need to know, we can go back there. » (Non, je vais le mettre sur papier, parce qu'il s'agit d'un très bon point et je n'y avais pas pensé et il y a toujours- il y a toujours des façons-pour la publication pour s'assurer que ces éléments détaillés sont documentés quelque part et je ne veux même pas le savoir. Si jamais nous devons savoir, nous pouvons y retourner)
CL7A_S1 « Me faire confiance et faire confiance à mon intuition. »	S1_N1 : IXP S1_N1 : IXP	(N1_IXP) CL7A- « Parce que j'vois tout de suite là, en tout cas pour moi, en tout cas, ça m'apparaît extrêmement important. La justification « être bref » là pour moi ça clique quelque chose là. Tu peux être sûre que je vais l'écrire »

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
		<p>dans ton _ (inspire) Pour moi, c'est extrêmement important d'avoir appris ça aujourd'hui. »</p> <p>(N2_IXP) CL7A- « Ça explique des affaires là. Vois-tu j'ai un autre..ouais...OK. »</p> <p>K7A- « Oui, vas-y exprime le. »</p> <p>CL7A- « Tu sais dans le monde des bibliothèques, la majorité des gens qui y travaillent normalement c'est à 1 très fort la Tradition.OK. »</p>
CL7A_S2 « Pouvoir d'accomplir le changement.	S2_N1: IXP	CL7A - « Il y a un mot que t'as dit puis qui, pour moi, est extrêmement important, c'est l'humour. J'ai de la misère avec ça parce que je suis, à l'ennéagramme, un 1. Donc un 1, c'est un perfectionniste. »
CL7A_S3 « Confiance	S3_N1: IXP	<p>CL7A - « Ah, c'est intéressant, ça. Ça, je n'avais pas vu ce point-là. Oui.</p> <p>K7A - « Tu t'affirmes. Moi, j'entends que tu t'affirmes. C'est ça le mandat et je veux suivre le mandat qu'on m'a donné et nous allons suivre le mandat qu'on a. »</p>
CL7A_S4 « Je'	S4_N1: IXP	CL7A- « Ça, c'est une chose dont je m'aperçois en te parlant, c'est une chose pour moi qui est difficile. Je vais être le plus honnête possible, puis je ne sais pas comment faire autrement, c'est que je voudrais que la personne ne sente pas que je la laisse tomber. En faisant ça, j'ai l'impression que la personne va sentir que je la laisse tomber. Puis le danger qui guette, c'est qu'elle va parler avec tout le monde autour de ça, puis dire : « Bon, CL7 n'est pas... »
CL7A_S5 « Sentiment de puissance.	S5_N1: IXP	<p>K7A- « Là, tu restes là, tu es encore debout, tu es encore solide pour les autres, mais moi, ça ne me tente plus de continuer, là. »</p> <p>CL7A- « OK, OK, je comprends, là. Oui, OK. »</p> <p>K7A- Parce que là, tu ne me résistes pas. »</p> <p>CL7A- « OK. Ah, c'est intéressant. »</p>
CL7A_S6 « L'importance de parler dans la langue des gens avec qui je travaille (T).	S6_N1 : IXT	CL7A - « Parce qu'en faisant ça pour moi, c'est comme dire : Wo ! Je mets les breaks, là. Puis, je ne suis pas capable de dire ça. Vois-tu, c'est une autre chose que je viens de réaliser : je ne suis pas capable, j'ai de la difficulté parce que pour moi, l'harmonie, c'est la chose la plus importante à l'intérieur d'une relation. Donc ça prend beaucoup de temps à établir une relation avec un individu, pour moi, comme avec [nom de la conjointe du client], je suis capable de le faire, mais ce n'est pas avec tout le monde. Je ne mettrais jamais de bâton dans les roues dans une conversation puis faut que je mette ces barrières-là, frontières-là. »
CL7B_S1 « Trust (confiance)	S1_N1 : ICC	CL7B - « Maybe greater confidence in myself as a leader. Because I never saw myself as a leader, [nom de K7B]. » (peut-être une plus grande confiance en mes capacités de leader, car je ne me suis jamais perçu comme un leader)

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
CL7B_S2 « Plan of action and the Quiet Leadership reading, I-like the idea of a journal. (Plan d'action, les lectures du livre 'Quiet Leadership', j'aime l'idée d'un journal.	S2_N1 : IXP	<p>CL7B - « Oh yeah, and really intense and dark, it's a dark scene. » (Oh oui, et réellement intense et sombre, c'est une scène noire)</p> <p>K7B - « You know, that could be an interesting agreement to have with her, you know, between you and her about you know this is my—is it okay, I use this little line when you see you get there, just like that other time so that you don't waste that energy on something that you have no control over and so we can move on and that way you'll have that energy for something else. » (vous savez, ce pourrait être une entente intéressante à passer avec elle, vous savez, entre vous et elle ...</p> <p>CL7B - « Ah, that is good, that is good. »(Ah, c'est bien, c'est bien)</p>
CL7B_S3 « Feeling acceptance of myself (sentiment de m'accepter)	S3_N1 : ICC	<p>CL7B- « After you were talking about <i>The Quiet Leadership</i>, I started thinking that maybe not trying to be another kind of leader than that which you are. »(Après que vous avez eu parlé du Quiet Leadership, j'ai commence à penser que peut-être ne pas essayer d'être un autre type de leader que celui que vous êtes)</p> <p>K7B- « Okay, yeah, yes. »(ok, yeah, oui)</p> <p>CL7B- « So, I don't know how that would modify <i>The Greater Confidence</i>, but just— »(je ne sais pas comment nous pourrions modifier <i>The Greater Confidence</i>, mais juste)</p> <p>K7B- « I think it will. »(je crois que cela marchera)</p> <p>CL7B- « —accepting, you know, what kind of a leader you are. »(accepter, vous savez, le type de leader que vous êtes)</p>
CL7B_S4 « Espoir- une déception passagère, mais je suis curieuse de voir comment ces approches peuvent fonctionner.	S4_N1 : IXP S4_N2 : IXP	<p>(N1_IXP) CL7B - « Okay, okay, that's good. Yeah, that's good. »(okay, okay, c'est bien, yeah, c'est bien)</p> <p>K7B - « So it does two things. It qualifies why I'm leaving. So it's for mentoring, but it's maybe mentoring for one of my volunteer works or maybe for someone internal or for something to do with my work but it grounds it. »</p> <p>(N1_IXP) CL7B - « That is a fantastic idea! »(C'est une idée fantastique)</p> <p>K7B - « I wish to thank-you [CL 7-A's boss] » because, you know, dah-dah-dah-dah-dah.(Je tiens à vous remercier (patron de CL7A) , car vous savez, dah-dah-dah-dah)</p> <p>CL7B - I think that's a great idea. » (Je pense que c'est une bonne idée)</p>

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
		<p>K7B – « Barbecue reservation, the food, being in the sun barbecuing for us. You know what? Thank you so much.” And that becomes a model. Modeling for other people to help them remember. » (reservation pour un bbq, la nourriture, être au soleil faisant un bbq pour nous. Vous savez cela? Merci beaucoup. Et c'est devenu un modèle. Création d'un modèle pour d'autres, pour les aider à se souvenir)</p>
<p>CL7B_S5 « I am looking forward to practicing this and seeing what happens (j'ai hâte de mettre cela en pratique et de voir ce qui se passera)</p>	<p>S5_N1 : IXT</p>	<p>CL7B - « The rope is very good. »(la corde est très bonne)</p> <p>K7B - « For that boundary. Because the rope is a boundary too. It serves to say if I'm feeling tension right now that's because I've over passed my boundary. » (Pour cette frontière. Parce que la corde est une frontière aussi. Elle sert à dire que si je ressens une tension maintenant, c'est parce que j'ai dépassé ma frontière)</p>
<p>CL8_S1 « Paix, la conscience d'être présente à quelque chose d'unique dans ma vie.</p>	<p>S1_N1 : ICC S1_N2 : IXT</p>	<p>(N1_ICC) CL8 – « Mais je pense j'ai besoin de... de... [temps de réflexion] Moi, je pense j'ai besoin d'être... Je n'ai pas... je n'ai pas le mot, là, ce n'est pas le mot « être clémente à mon égard », mais je pense j'ai besoin de... »</p> <p>(N2_IXT) CL8 – « Le grand besoin que je ressens, là, c'est d'être présente dans mon conseil scolaire, puis d'être très calme. Je ne sais pas comment dire ça. »</p> <p>K8 – « Présente à toi. »</p> <p>CL8 – « Oui, probablement que c'est ça, là. »</p>
<p>CL8_S2 « Je me sens sereine et mature et je sens que cette prise de conscience arrive à un bon moment dans ma vie.</p>	<p>S2_N1 : ICC</p>	<p>CL8 – « Honnêtement, des fois j'essaie de me... de me rebrancher sur ce moment-là, parce que ça a été très, très fort. Fait que dans le fond, là, c'est vrai ça. C'est dans une boîte. »</p>
<p>CL8_S3 « Aller de l'avant même si je n'ai pas une image parfaite de ce que cela va donner.</p>	<p>S3_N1 : ICC</p>	<p>CL8 – « OK. Ben ça c'est un petit danger qui pourrait me guetter. OK. C'est bon. Je pense que je comprends quelque chose, là. »</p> <p>K8 – « Tellement parfait, que je vais paralyser. Et là, je vais être frustré aussi ! »</p> <p>CL8 – « Oui, parce que je vais voir le temps passer, puis je... »</p>
<p>CL8_S4 « Le repos intérieur, le repos de l'esprit.</p>	<p>S4_N1 : IXT S4_N1 : ICC</p>	<p>(N1_IXT) CL8 – « Et d'être vue, tiens ! Tant qu'à y être. Je n'y avais pas pensé, à ça. »</p> <p>CL8 – « Non, en tout cas ça me rend consciente. Ça m'amène... »</p> <p>K8 – « Et voilà. »</p> <p>CL8 – « ... à un niveau de conscience... »</p> <p>K8 – « Il y a quelque chose qui se passe. »</p> <p>CL8 – « Ah oui, oui. »</p> <p>(N1_ICC) K8 – « Alors c'est quoi le malaise ? »</p> <p>CL8 – « Je ne le sais pas. »</p> <p>K8 – « OK. »</p> <p>CL8 – « Mais je pense c'est les émotions, c'est les sentiments. Difficulté à... »</p>

Sentiment, idée, phrase clés exprimés par les clients dans l'AUC	Types d'insight S= séance N= insight	Extraits des dialogues rattachés aux insights
		<p>CL8 – « Puis ça me fait penser, là, peut-être que d'avoir peur, je retourne dans un ancien modèle. Je suis en train d'anticiper l'avenir que je ne connais pas puis je me stresse un petit peu avec ça. Je devrais peut-être tout simplement accueillir. »</p>
<p>CL8_S5 « Le pouvoir de clarifier mon intention.</p>	<p>S5_N1 : IXT S5_N2 : ICC</p>	<p>(NI_IXT) CL8 - [rires] « Coudonc ! Ça avait de l'air... mais j'ai ma plus jeune aussi qui... Je réalise qu'elle va me dire... Elle est très bonne à l'école puis elle me demande des fois de vérifier des choses, des listes, là, des dates avec des faits historiques. Je sais qu'elle n'a pas besoin, là, mais je commence à me demander si ce n'est pas une façon de... Je suis heureuse de constater qu'elle vient de façon positive chercher mon attention, mais je ne suis pas très disponible à ça parce que je lui en demande trois, puis après ça je lui dis : « Bien tu le sais, là. Tu le réviseras avant de te coucher. »</p> <p>(N2_ICC) CL8 – « Ah ben c'est en plein ça. Oui. Oui. C'est là que ça... [temps de réflexion] Bon. C'est tellement ça, là ! Je suis ce que je fais. Oui. [temps de réflexion] Ça serait le fun, des fois, qu'il y ait... »</p> <p>K8 – « Fait que si je ne fais rien, je ne suis rien ! »</p> <p>CL8 – « Bon bien c'est en plein ça. »</p>

APPENDICE P

POINT DE VUE DES COACHS SUR LES EFFETS DE L'INSIGHT PENDANT LA SÉANCE DE COACHING

Tableau P.1 Catégories des effets de l'insight pendant les séances de coaching selon le point de vue des coachs.

Catégories des effets de l'événement dans la séance de coaching	L'événement a-t-il eu un effet sur ce qui est survenu plus tard au cours de la séance de coaching? Verbatim reflétant le point de vue des coachs
Identifié de nouvelles actions à poser/solutions	K1, S2 modifier son plan d'action K4, S3 Elle a identifié 2 employés pour l'aider plus tard dans la séance. Elle a décidé de faire son budget, elle était en action K4, S6 CL4 a pensé à prendre 1.5 jour pour noter ses idées, son plan 2012-2013 sur un flip chart. CL4 pense à déménager de bureau K7, S3 Déléguer puis de faire la part des choses
Ouverture à entendre les commentaires du coach / à essayer de nouveaux comportements	K3, S1 Plus réceptive K4, S4 une ouverture... à l'invitation. Puis l'invitation, c'est de clarifier la où les situation(s) puis les attentes K4, S7 ça ouvre une disponibilité K7, S1 a été ouvert à ce qu'on parle de ce que c'était, une structure, c'est quoi, planifier. K7, S3 ouvert un sujet de discussion K8, S3 CL8 était très emballée par celui-ci (exercice de pratique de nouveaux comportements)
Se rend plus vulnérable	K4, S1 rires, pleurs, apaisement, joie et complicité.
Voit ses comportements inefficaces	K5, S3 permis de voir qu'elle joue à la mère K5, S4 réalise qu'elle joue à la mère K5, S5 prendre conscience de sa tendance à ne pas demander de l'aide.
Extériorisation de son expérience	K7, S2 Il verbalise au lieu d'écrire
Voit un transfert de comportements dans d'autres situations	K6, S3 if I'm here, and I could do that with him, I could do this with my partner (Si je suis ici, je pourrais le faire avec lui, je pourrais le faire avec mon partenaire)
Contact plus accentué avec le coach	K7, S2 Il me regarde
Établit des liens relatifs à ses comportements dans différentes situations	K7, S4 fait des liens plus tard. Tout le long, il a fait...Ca a permis pour lui de voir dans d'autres situations au travail que c'était encore relié K7, S5 on a reparlé de la corde dans la situation de son groupe, K7, S6 Il faisait les liens sans que je lui demande K7A, S5 Oui, elle a fait soit des liens entre l'idée de ses frontières, de se donner de l'espace, d'être à l'écoute de ses réactions.
Discussion prend un nouveau sens	K7A, S2 orienté K7A, S4 On ne perdait pas notre temps à parler de quelque chose d'inutile

Catégories des effets de l'événement dans la séance de coaching	L'événement a-t-il eu un effet sur ce qui est survenu plus tard au cours de la séance de coaching? Verbatim reflétant le point de vue des coachs
	K8, S1 d'élan initial.
Approfondissement des réflexions et des propos	K8, S4 C'est comme des... des niveaux de relâchement, là. C'est vraiment plus vertical comme conversation que... qu'horizontal.
Changement du rythme	K4, S7, oups, elle change de vitesse, là elle écoute plus K8, S2 Elle avait un pas qui était plus ralenti
Engagement plus intense dans la séance de coaching	K8, S5 la participation... [temps de réflexion] est encore plus intense de sa part.
Évitement	K7, S2 il change de sujet

APPENDICE Q

LES EFFETS DE L'INSIGHT SUR LE CLIENT DU POINT DE VUE DU COACH

Tableau Q.1 Réponses à la question 1 à la partie D du FKRE : 'Avez-vous remarqué un changement dans l'humeur de votre client, son comportement ou son niveau d'engagement entre le début et la fin de l'événement? N= 27 des 28 des réponses à cette question sont positives

	Catégories des effets de l'insight sur le client			
	Émotions du client Joie, libération, soulagement, peur, confiance	Motivation/ Ouverture	Silence	Comportements verbaux
Réponses des coachs à la question 1 à la partie D du FKRE	<p><u>Libération/soulagement:</u> K1, S2 : grande libération, une légèreté K3, S1 Plus légère, plus d'espoir K4, S4 genre de libération K4, S6 soulagement K7, S4 un soulagement K8, S1 un relâchement [Silence] de tension</p> <p><u>Joie / énergisé :</u> K4, S6 humour K7, S3 il était dynamisé, plein d'énergie K7, S6 très énergique</p> <p><u>Peur :</u> K5, S2 un peu ébranlée, un peu craintive K5, S3 l'a confrontée K5, S4 confrontée K7A, S1 Elle était moins... capable de contrôler ses actions, sa façon de répondre, son non-verbal, pis son verbal. C'était... Il y en avait juste trop à faire, là, rendu là ! K7A, S4, un peu déçue</p> <p><u>Confiance :</u> K7A, S2 I was just (coach's nickname) (j'étais simplement....) (surnom de la coach)</p>	<p>K3, S1 les choses peuvent être possibles K4, S3 ouverture sur les devoirs K7, S1, il était intrigué K7, S4 comme s'il y avait quelque chose qui venait de s'ouvrir K8, S2 Acceptation qu'elle a un besoin</p>	<p>K4, S3 tout arrêta pendant une fraction de seconde</p>	<p>K3, S2 Elle parlait plus fort K3, S2 elle démontrait de la fierté ; parle plus et pose plus de questions K4, S1 fluide tout le temps K4, S3 son rythme verbal arrête, K4, S4 parle en écho, là : « Ah oui. Ah oui... » . C'est qu'elle répète toujours : « Ah oui K5, S5 Expression ralentie, plus posée K7, S2 ... il est capable de le verbaliser K7A, S3 l'enthousiasme dans sa voix, parle plus vite</p>

	K8, S1 À cesser de jouer à la cliente coachée. K8, S3 l'apprivoisement, je dirais, euh... sans jugement K8, S4 acceptation d'elle-même			
--	--	--	--	--

Tableau Q.2 Réponses à la question 1 à la partie D du FKRE : 'Avez-vous remarqué un changement dans l'humeur de votre client, son comportement ou son niveau d'engagement entre le début et la fin de l'événement?' (Suite des catégories)

	Catégories des effets de l'insight sur le client		
	Comportements non verbaux	Comportements de nouvelles compréhensions / de découvertes de nouvelles solutions	Engagé, orienté
Réponses des coachs à la question 1 à la partie D du FKRE	<p>K4, S3 son rythme change</p> <p>K4, S7 Elle passe dans ce temps-là de l'agitation au rire ou sourire</p> <p>K7, S2 tout d'un coup il arrête d'écrire</p> <p>K7, S4 son non-verbal change. Ses épaules se sont déplacées, puis sa posture a été différente</p> <p>K7A, S5 elle écoutait, puis je voyais qu'elle réfléchissait</p> <p>K8, S1 changement physique ? Oui, dans les yeux, dans... dans... la posture, euh...</p>	<p>K4, S3 elle évoque le passé en lien avec le présent.</p> <p>K4, S3 elle parle dans un autre registre : C'est plus le souvenir; elle fait des liens avec... du passé</p> <p>K5, S2 conscience</p> <p>K5, S4 permis de valider quelque chose à l'intérieur</p> <p>K6, S4 could see how it could work; solutions (pouvait voir comment cela pourrait marcher; solutions)</p> <p>K7, S1 il écoutait, puis là il faisait des liens</p> <p>K7, S1 c'est comme si là, il comprenait quelque chose.</p> <p>K7, S2 il est en réflexion, il prend conscience</p> <p>K7, S6 pris de plus en plus conscience puis il pouvait s'asseoir sur ses cognitions</p> <p>K7A, S3 elle donne des exemples concrets</p>	<p>K3, S1 plus dirigé</p> <p>K3, S2 était plus engagée</p> <p>K6, S4 became energized (un regain d'énergie)</p> <p>K7, S1 son niveau d'engagement était plus fort</p> <p>K7, S3 Engagé</p> <p>K8, S5 l'engagement est euh... est plus grand; Ça devient plus clair où est-ce qu'elle peut... où est-ce qu'elle va aller.</p>

APPENDICE R

L'IMPACT DE L'INSIGHT SELON LES POINTS DE VUE DES COACHS ET DES CLIENTS

Tableau R.1 L'impact de l'insight et la concordance entre les choix des coachs et des clients.

Dyades	Items liés à l'impact de l'insight selon les choix des coachs (FKRE)	Impacts de l'insight exprimés par les clients (FCRE)	Concordance entre le choix du coach et l'expérience du client	
			Oui	Non
K1-CL1	K1_S2 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même.	« I need to let go and have faith » (Je dois laisser aller et faire confiance) (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même.</i>)	X	
K4-CL4	K4_S1 : 2) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	« Je veux aller plus loin et comprendre pourquoi je me cache pour travailler... sentiment de honte » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même.</i>)		X
	K4_S3 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler	« Identifier les mots clés pour discuter avec ma patronne. Réalisé que je dois bâtir une équipe le plus vite possible avec une adjointe pour atteindre les objectifs. » (Classé sous <i>Définition des problèmes auxquels le client doit travailler</i>)	X	
	K4_S4; 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler	« Je comprends mieux maintenant-» « la quiétude que j'avancerai » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)		X
	K4_S6 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler	« L'intrusion (des autres) se contrôle par des moyens simples ».		X

Dyades	Items liés à l'impact de l'insight selon les choix des coachs (FKRE)	Impacts de l'insight exprimés par les clients (FCRE)	Concordance entre le choix du coach et l'expérience du client	
			Oui	Non
		(Classé sous <i>Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>).		
	K4_S7 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler.	« Si je ne fais pas les petits trucs du coach..je serai dans un cercle vicieux de stress » (Classé sous <i>Définition des problèmes auxquels le client doit travailler.</i>)	X	
K5-CL5	K5_S2 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même.	« Je suis à revoir les tâches que je délègue. » (Classé sous <i>Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>)		X
	K5_S3 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même	« Cela va changer ma façon d'attaquer ma journée. Que la pratique devienne une discipline. Prendre conscience des raisons de mes pertes de temps. Je dois me donner du temps pour réfléchir. » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même et Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>)	X	X
	K5_S4 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même	« Je suis destabilisé. Je suis capable de le faire en déléguant une brique ou plusieurs. Permettre d'exploiter les forces de chacun. » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)	X	
	K5_S5 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même	« Je ne suis pas seule. Mon équipe et moi pouvons travailler ensemble. Eux aussi peuvent avoir de bonnes idées. » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même et Réalisé quelque chose de nouveau à propos de l'autre</i>)	X	X

Dyades	Items liés à l'impact de l'insight selon les choix des coachs (FKRE)	Impacts de l'insight exprimés par les clients (FCRE)	Concordance entre le choix du coach et l'expérience du client	
			Oui	Non
K6-CL6	K6_S3 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même. 3) Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences.	« Réalisé que j'ai besoin de prendre du temps pour réfléchir et planifier. 'Espoir » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i> et <i>Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>)	X	X
	K6_S4 : 5) Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes.	« La réalisation de l'urgence d'avoir des rencontres régulières avec mon équipe. » (Classé sous <i>Définition des problèmes auxquels le client doit travailler</i>)	X	
K7A-CL7A	K7A_S1 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même 2) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	« Me faire confiance et faire confiance à mes intuitions » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)	X	X
	K7A_S2 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même 2) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	« J'ai pu reconnaître que D... veut détendre l'atmosphère et que j'aurais dû voir cela et faire de même. Pourvoir accomplir le changement. » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i> et <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre</i>)	X, X	
	K7A_S3 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même	« Plus de confiance en moi et en mes habiletés. 'Confiance » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)	X	
	K7A_S4 : 8) Senti soulagé ou plus à l'aise.	« Reconnaître que j'ai le droit de me sentir comme ça, que j'ai le droit de dire à l'autre qu'il est dans ma bulle. 'Je »		X

Dyades	Items liés à l'impact de l'insight selon les choix des coaches (FKRE)	Impacts de l'insight exprimés par les clients (FCRE)	Concordance entre le choix du coach et l'expérience du client	
			Oui	Non
		(Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)		
	K7A_S5 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler.	« Moins de rigidité. Sentiment de puissance » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)		X
	K7A_S6 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même.	« Empowerment »(Habilitation) « L'importance de parler dans la langue des gens avec qui je travaille (T)' (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même</i>)	X	
K7B-CL7B	K7B_S1 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler.	« Confiance » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre</i>)		X
	K7B_S2 : 6) Senti que le coach comprend.	« Impact positif -Plan d'action » (Classé sous <i>Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>)		X
	K7B_S3 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler	« Je me sens bien. » « C'est un objectif de coaching avec lequel je suis plus à l'aise. 'Je sens que je m'accepte. » (Classé sous <i>Senti soulagé ou plus confortable</i>)		X
	K7B_S4 : 2) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	« Espoir d'utiliser l'approche des questions et une déception passagère relativement à une de mes interventions avec une employée »		X

Dyades	Items liés à l'impact de l'insight selon les choix des coachs (FKRE)	Impacts de l'insight exprimés par les clients (FCRE)	Concordance entre le choix du coach et l'expérience du client	
			Oui	Non
		(Classé sous <i>Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>)		
	K7B_S5 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même	« I was thinking of times when I have taken on other people's responsibilities beyond my boundaries (rope). » (je pensais aux fois où j'ai assumé les responsabilités des autres au-delà des mes frontières, la corde) « I look forward to practicing this and seeing what happens » (j'ai hâte aux pratiques et de voir ce qui se passera) (Classé sous <i>Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences</i>)		X
K8-CL8	K8_S1 : 1) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même	« Le mot inconfort me parle beaucoup. » « Paix, la conscience d'être présente à quelque chose d'unique dans ma vie. » (Classé sous <i>Réalisé quelque chose de nouveau à propos de soi-même et Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences</i>)	X	X
	K8_S2 : 3) Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences.	« J'ai pensé qu'il fallait absolument que je trouve du temps pour le silence, la méditation sur une base quotidienne. » « Je me sens sereine et mature et je sens que cette prise de conscience arrive à un bon moment dans ma vie. » (Classé sous <i>Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences.</i>)	X	
	K8_S3 : 5) Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes.	« Je sais que je veux prendre le risque et ça me motive, »	X	

Dyades	Items liés à l'impact de l'insight selon les choix des coachs (FKRE)	Impacts de l'insight exprimés par les clients (FCRE)	Concordance entre le choix du coach et l'expérience du client	
			Oui	Non
		« Aller de l'avant même si je n'ai pas une image parfaite de ce que cela va donner, » (Classé sous <i>Progrès en vue de découvrir les mesures à prendre face aux problèmes</i>)		
	K8_S4 : 2) Réalisé quelque chose de nouveau à propos de quelqu'un d'autre	« Je me suis surprise à avoir envie de pleurer. Ça m'a mise mal à l'aise. Ralentir augmente ma conscience et fait jaillir des émotions, » « Le repos intérieur, le repos de l'esprit, » (Classé sous <i>Plus conscient ou plus clair à l'égard des sentiments, des expériences.</i>)		X
	K8_S5 : 4) Définition des problèmes auxquels le client doit travailler. 9) Senti plus engagé dans le coaching ou enclin à travailler davantage	« J'ai l'impression d'avoir une certaine emprise, sur la structure de la démarche que je veux vivre, » « Le pouvoir de clarifier mon intention, » (Classé sous <i>Définition des problèmes auxquels le client doit travailler.</i>)	X	X
	Nombre d'items : 32	Nombres de classement : 31	17	18

APPENDICE S

APPROCHES EN COACHING

Tableau S.1 Thèmes des caractéristiques générales des approches en coaching.

	Thèmes des caractéristiques générales des approches en coaching			
	Techniques de réception Écoute attentive	Techniques de sollicitation	Liens avec l'objectif /sujet	Outils pour répondre aux besoins
Point de vue des coachs	<p>Je suis à l'écoute de ce qui émerge d'elle et ça nourrit mes interventions (K1)</p> <p>Être à l'écoute (K4)</p> <p>Active listening (écoute active) (K6)</p> <p>. je suis très, très dans le moment présent avec la personne. Là, j'écoute, je questionne, j'utilise toutes les techniques d'écoute active (K7A)</p>	<p>Keep asking the questions (K6) (Continuer à poser des questions)</p> <p>Je donne plus mon avis, là, carrément (K7A)</p> <p>Aider à mettre des mots sur ce qui se passe. Formuler... des états, des sensations... une espèce des fois de miroir humoristique (K4)</p> <p>Confrontation sans la menace, j'appellerais ça la tension créatrice (K8)</p> <p>La première chose, c'est que c'est direct (K8)</p>	<p>Je ramène souvent, je rappelle où est-ce qu'on est par rapport à ce sur quoi on travaille (K7B)</p> <p>Revenir sur le sujet. Ne pas changer de sujet. (K8)</p>	<p>J'ai une trousse d'outils et j'adapte selon la situation. Je suis en connexion avec l'autre – notre danse nourrit la dynamique. Par ex. EFT (emotional freedom technique) de Dr. Callaghan -Tapping Sedona Method (K1)</p> <p>Ce n'est pas juste l'expérience de coaching, c'est l'expérience en psychothérapie (K5)</p> <p>Teaching/mentoring (K6) Enseignement/mentorat)</p> <p>Ça serait une approche multimodale Je vais souvent utiliser un instrument pour faire parler, dire les choses par l'instrument. Je leur fais faire beaucoup de devoirs, inviter le client à s'auto-observer par différentes façons, puis l'instrument, c'est de l'aider à se connaître. Lire un livre en même temps (K7A)</p> <p>J'aime proposer un programme de coaching, mais il y a toujours un thème (K7B)</p> <p>La deuxième, c'est : il y a de l'humour. Donc ce n'est pas dramatique (K8) Puis l'autre, je dirais qui... euh... c'est les métaphores. (K8)</p> <p>Puis l'autre qui est très caractéristique de ce que je fais, là, c'est le dessin. Je dessine beaucoup (K8)</p>

Tableau S.2 Thèmes des caractéristiques générales des approches en coaching (suite des thèmes)

Thèmes des caractéristiques générales des approches en coaching			
	Approfondissement de la conscience	Habilitation (empowerment) du client	Processus du coaching
Point de vue des coachs	<p>C'est d'être avec la personne dans le moment où se produit l'insight. Faire du millage sur l'insight, ouvrir le cercle de la conscience. (K4)</p> <p>Amener la personne à parler de ce qu'elle vit, l'impact Faire des liens entre l'impact et la problématique abordée dans le coaching (K4)</p> <p>Le silence permet l'émergence de la conscience. Comment je fais pour la ralentir ? je me sers beaucoup du silence. (K5)</p> <p>Je vais la provoquer un peu, pour l'aider à prendre conscience des motivations sous-jacentes (K50)</p> <p>Using values as catalyst for deeper thought processes (K6) (Utiliser les valeurs comme catalyseur d'une réflexion plus approfondie)</p> <p>L'épiphénomène, merci, et d'en faire le tour, et puis aussi aller dans la... aller en profondeur dans ça, les deux axes dont je parlais tantôt au début, là : verticalité, l'horizontalité (K8)</p> <p>que de mettre un malaise, d'observer ce qui se passe, c'est vraiment là qu'on peut uniquement se transformer (K8)</p> <p>Mais restreindre l'espace, là, c'est... Donc on reste là, là (K8)</p>	<p>Je veux le mieux- être de la personne (K4) C'est évoquer l'excellence... chez les autres. Qu'ils soient conscients de leur excellence, de leur valeur (K4)</p> <p>I have a specific view of coaching as being co-active, working together. So in co-active, my view is he's creative. He's naturally creative, resourceful and whole. (K6)(j'ai un point de vue précis du coaching que je considère comme co-actif, un travail de collaboration. Ainsi, étant co-actif, à mon avis, il est créatif. Il est naturellement créatif, plein de ressources et entier)</p> <p>recadrer, utiliser un autre langage. Si j'entends un mot qui dévalorise la personne, (K7A) je ne confronte pas tellement, je laisse beaucoup de place (K7A)</p>	<p>I start my coaching with these two hour discovery sessions (K6) (J'ai débuté mon coaching avec ces deux heures de séance d'exploration)</p> <p>So if I'm only working with a client for a short period of time, and they don't really, they're not strongly insightful themselves, I'll give them a little bit more to chew on, to work with because they might only have three or four sessions. Short term=Mentoring (K6)(Ainsi, si je travaille avec un client pendant une courte période et qu'il n'est pas réellement ni fortement perspicaces eux-mêmes, je leur donnerai un peu plus de sujets de réflexion ou de travail, car ils ne peuvent avoir que trois ou quatre séances. Court terme= mentorat)</p> <p>If I'm working with somebody for six months or a year, there's a lot more time for them to, to</p>

		<p>work with and to start to learn more about themselves so it's, um, it could be just a slower process building their insights. I'll be more active in my listening. I, I might be more, um, teaching. Long term=self-directed learning (K6) (Si je travaille avec quelqu'un pendant six mois ou un an, il a beaucoup plus de temps pour travailler et pour commencer à apprendre sur lui-même, aussi, hum, le processus de creation de leur insight pourrait être plus long. Mon écoute sera plus active, Je pourrais, hum, enseigner davantage. Long terme = apprentissage auto-dirigé)</p> <p>So there's a teaching element to the coaching, so that when they're on their own again. And they can go back to that. Sustained changed (K6) (Ainsi, le coaching comporte un élément d'enseignement, de sorte que lorsqu'ils se retrouvent de nouveau seuls, ils peuvent y revenir. Changement durable)</p> <p>-5 séances, je dirais, là, j'explore. J'ai besoin de comprendre le</p>
--	--	---

			<p>fonctionnement de la personne. Les 4-5 séances permettent aussi au client d'apprendre à travailler avec moi, puis on crée notre relation comme ça. (K7A)</p> <p>Je fais des retours sur des séances, là, de... Il y a deux mois, en trois mois, puis je prends beaucoup de notes (K7A)</p> <p>J'essaie de voir la tendance du client (K7A)</p> <p>En fait ce que je tentais de faire, puis je fais ça dans toutes mes premières séances de coaching, c'est d'aller chercher le plus d'informations possibles pour pouvoir m'asseoir après, puis de réfléchir à ce qui... ce qui a émergé (K7B)</p> <p>J'aime bien quand je peux poser des questions ouvertes puis que les gens essaient de trouver des solutions Mais là, compte tenu du temps, etc., je vais... je vais essayer de provoquer les choses. Short term= mentoring vs long term= self-directed learning (K7B)</p> <p>Danser avec la cliente (K8)</p>
--	--	--	--

APPENDICE T

STRATÉGIES DÉTAILLÉES DES INTERVENTIONS DES COACHS POUR
CHACUN DES INSIGHTS

Légende : N = insight ; expérimental (IXP), existentiel (IXT), cognitif comportemental (ICC) = types d'insight ; K-CL= dyade

1.1 L'insight N1_IXP de la dyade K1-CL1 de la séance S2

L'un des motifs qui avait amené le client CL1 à entreprendre une démarche de coaching était le besoin de parvenir à un équilibre entre les différentes parties de sa vie. Lors de la deuxième séance de coaching, le client a voulu dissiper une émotion forte et soudaine face à une situation pénible avec un membre de sa famille. Selon CL1, l'événement significatif de cette séance était la prise de conscience du contrôle inapproprié qu'il tente d'exercer sur les gens près de lui ou sur les événements qui les touchent. Pour CL1, les questions que le coach a posées avec persistance représentent la stratégie employée par ce dernier pour favoriser l'événement significatif.

Pour sa part, le coach K1 croit que le recours aux cartes de valeurs – qui ont permis au client de sortir du cérébral, de la pensée linéaire - constitue la stratégie d'intervention qui a pu favoriser l'événement significatif lors de la deuxième séance. Le client a pigé la carte « Foi » et le coach lui a demandé comment la foi lui venait en aide à ce moment dans la situation qu'il vivait.

L'analyse de la répartition du dialogue dans le cadre de cet insight, permet de poser un regard critique sur les stratégies réellement utilisées lors de la séance 2 et qui sont présentées au Tableau O.1 à l'Appendice O. On y trouve un résumé du contexte de l'insight ainsi que les stratégies qui ont été utilisées. Le coach explore l'intention du client (IN-RFM; EC-MYN) lors de cette séance. Il cherche à connaître le type d'émotions (A-QST; A-RFL) et les faits (FA-RFM) qui les ont suscitées, le tout en relation avec l'objet du coaching. Un premier insight – de type IXP – émerge lors de cette séance, au cours duquel le client prend conscience d'émotions fortes relatives à une situation douloureuse avec un membre de sa famille. Pendant cet insight, le coach écoute, manifeste verbalement son attention pour le client et reformule des faits relatifs aux constatations du client à l'égard de ses besoins. Ce premier

insight consiste donc en une prise de conscience du type d'émotion présente et de ses effets, alors que le deuxième insight porte sur la façon du client de rentrer en relation avec ses émotions et des relations difficiles. Un lien est observé entre le premier et le deuxième insight de type IXT au cours de la même séance. Les précisions qu'a demandées le coach à l'égard des intentions du client concernant certains faits ont permis de mettre à nu les émotions du client issues de la situation susmentionnée et des effets de celle-ci sur le client. Ainsi, les questions que posait le coach K1 pour aider le client à établir une relation analogique entre les cartes de valeurs et le besoin de faire dissiper l'intensité de l'émotion qui habitait le client sont davantage utilisées dans le cadre de l'insight IXT. Dans le contexte de l'insight IXP, ce sont les stratégies rattachées au fait de connaître les intentions du client et les moyens possibles de répondre à ses intentions qui sont mises de l'avant. 1.2 L'insight N2_IXP de la dyade K1-CL1 de la séance S2

L'insight IXT apparaît à la suite d'un premier insight IXP dans cette séance. L'insight IXP du client portait sur l'identification d'une émotion et d'un état physique, alors que l'insight IXT qui suit porte sur l'identification d'un comportement lié au contrôle qu'exerce le client dans la situation abordée durant la séance de coaching, mais dans d'autres situations aussi. Cet insight apparaît pendant une activité expérientielle à l'aide de cartes de valeurs, où le coach invite d'abord le client à piger une carte de façon aléatoire puis à s'exprimer sur la valeur pigée et à dire en quoi elle est déjà une force dans sa vie. Le coach pose ensuite une question afin que le client puisse appliquer la présence de cette force actuelle à la situation de coaching. Cette démarche du coach a permis au client de prendre conscience et de conclure qu'en ne recourant pas à sa valeur « faire confiance », il exerçait plutôt un comportement de contrôle et que ce comportement l'amenait à vivre beaucoup d'émotions désagréables relativement à deux situations familiales. Après cette verbalisation de la part du client, le coach l'interroge sur le plan affectif et lui annonce par la suite que la séance de coaching est terminée et l'invite à évaluer les retombées de la séance en cours. La principale stratégie d'intervention utilisée par le coach K1 dans cette séance de coaching est celle d'une activité expérientielle de type analogique qui comporte l'utilisation d'un élément extérieur à la problématique pour évoquer une nouvelle perspective et de nouvelles solutions.

2.1 Les insights N1_IXT_N2_IXP de la dyade K4-CL4 de la séance S1

Lors de la première séance, le client CL4 a exprimé le désir de réduire sa tendance à se mettre au service des autres. Pour celui-ci, l'événement significatif de la séance a débuté par une observation du coach sur les longues heures de travail, « Tu le fais en secret », qui l'a ensuite amené à tirer ses propres conclusions au sujet de sa façon de travailler, ce qu'il n'avait jamais fait. Pour le client CL4, l'observation et les

commentaires judicieux, offerts sur un ton encourageant et avec un esprit ouvert, constituent les stratégies employées par le coach pour favoriser cet événement significatif. Alors que pour le coach K4, son ouverture d'esprit, son attitude bienveillante et sa capacité de présenter des nouvelles possibilités d'action ont favorisé l'événement significatif comportant l'insight de type IXP.

En réalité, cette séance comporte deux insights, un de type IXT et un deuxième de type IXP. Au début de cette séance de coaching, le coach entretient une discussion en sollicitant des faits sur la routine du client le matin au travail, et cette discussion aboutit aux heures supplémentaires travaillées le soir en cachette par le client. Le coach tente de mieux comprendre ce comportement, et le client change de sujet et oriente la discussion vers d'autres sujets, liés au travail actuel, qui suscitent un sentiment de surmenage, qu'il a déjà ressenti dans le passé. L'insight IXT survient au moment où le coach reformule une idée « Tu étais prise avec un besoin en même temps qu'une surcharge ». Le client de but en blanc revient avec l'idée de départ de travailler le soir en secret et se met à évoquer des exemples de situations où ce comportement était présent. Pendant cet insight, on voit le coach manifester verbalement son attention, reformuler des idées et donner son opinion sur l'effet du comportement. Il est important de mentionner que le coach laisse le client sauter d'un sujet à l'autre après avoir décelé un comportement possiblement inefficace (travailler en secret) avant l'émergence d'insight. Cependant, il continue à solliciter des faits et à manifester verbalement son attention, et c'est la reformulation d'une idée relative à un dilemme ou un paradoxe (faire face à un besoin et à une surcharge) qui précède l'insight du client.

2.2 L'insight N2_IXP de la dyade K4-CL4 de la séance S1

L'insight IXP survient lorsque le client prend soudainement conscience de la présence d'un sentiment de honte rattaché au contenu de son premier insight IXT. Le résumé des idées et la sollicitation verbale représentent les principales stratégies utilisées par le coach pour l'insight de type IXP.

2.3 L'insight N1_IXT de la dyade K4-CL4 de la séance S3

Au début de la séance, CL4 a exprimé le désir de cesser de prendre à sa charge le stress des autres. L'événement significatif est relatif au manque de temps pour respirer au travail, car tout le monde entre dans son bureau comme dans un magasin. Il constate qu'il n'a pas de chien de garde pour le protéger. Les paroles de son coach, « tu es vulnérable », l'ont frappé. Les interventions du coach qui ont pu aider à l'événement significatif sont l'identification de mots clés que le client CL4 a écrits avec le coach pour parler à son patron du fait qu'il a besoin de ses conseils et d'être guidé plus souvent. Un plan à court terme avec mots clés a été élaboré pour planifier les ressources humaines de l'équipe et les tâches de

chaque membre. Le coach K4, de son côté, notait les occasions où le client était débordé, le questionnait sur son malaise afin de comprendre son milieu et pour lui permettre de réaliser qu'il n'avait aucun chien de garde.

Les stratégies analysées débutent au moment d'un compte rendu du client sur le grand nombre de personnes qui entrent dans son bureau et l'empêchent de travailler efficacement. Le coach partage son opinion quant aux raisons de ces allées et venues et à leurs effets sur CL4. Il explore avec lui ce qu'il ressent face aux effets de la situation, puis tente de lui faire préciser d'où vient ce comportement de se rendre vulnérable, et il reformule l'idée d'accueil exprimée par le client. Le coach lui accorde une attention verbale pendant qu'il s'explique, et poursuit en démontrant l'inefficacité de son comportement en faisant un lien avec les effets du niveau élevé d'achalandage et le manque de chien de garde. La conversation se poursuit dans une autre direction où le client présente d'autres situations au travail qui ne répondent pas à ses attentes, et un insight IXT émerge au moment où le coach ramène le mot vulnérabilité et l'efficacité de cet état pour le client. Dans cette séance, l'insight apparaît après l'introduction par le coach de certains mots clés : vulnérabilité et chien de garde et après un moment de dialogue entre le coach et le client sur différentes situations au travail.

2.4 L'insight N1_IXT de la dyade K4-CL4 de la séance S4

Lors de la séance 4, le client CL4 dit, d'entrée de jeu, qu'il manque d'air au travail en raison d'une surcharge de travail. L'événement significatif de cette séance survient lorsque le client réalise qu'il ne doit rien à personne, qu'il cherche à faire plaisir aux autres même lorsqu'il n'en a ni l'envie ni le temps. Il dit qu'il est en train de comprendre ce comportement. Selon le client CL4, c'est la compréhension évidente du coach de sa situation au travail et sa capacité à l'amener à tirer lui-même ses conclusions qui ont suscité l'événement significatif. Pour le coach K4, c'est plutôt le fait qu'il ait interrompu le client pendant qu'il parlait, d'être revenu sur certains des éléments exprimés par le client, d'avoir approfondi la situation avec lui et d'avoir offert sa propre interprétation de la situation.

L'analyse du segment rattaché à l'insight dans cette séance démarre avec le client qui exprime un sentiment de solitude face à ce qu'il vit au travail, et le coach reformule les faits qui expliquent ce sentiment du client et donne l'attention verbale au client qui continue à s'exprimer sur ce sentiment. Le coach propose ensuite au client de retourner les questions aux gens lorsque se présente la situation qui engendre le sentiment de solitude et lui demande de considérer la réalité du point de vue d'une collègue de travail, ce qui amène le client à prétendre devoir beaucoup à cette collègue parce que c'est grâce à elle qu'il a eu l'emploi. Le coach demande des précisions sur cette idée – être redevable envers la

collègue – donne un peu d'attention verbale et enchaîne avec une opinion élaborée selon laquelle ce serait plutôt à l'organisation d'être reconnaissante d'avoir trouvé le client. L'insight IXT apparaît à la suite de cette dernière stratégie d'intervention, et le coach écoute pendant que le client développe cette nouvelle prise de conscience quant au sentiment de devoir, au manque de confiance en soi et à l'agressivité verbale dans différentes situations au travail.

2.5 L'insight NI_IXP de la dyade K4-CL4 de la séance S6

Lors de la séance 6, CL4 a fait état de son tiraillement entre son besoin de prendre des vacances et le travail à accomplir. L'insatisfaction récurrente a également été soulevée. Pour CL4, l'événement significatif est survenu lorsqu'il a réalisé qu'il n'aimait pas les intrusions au travail, et ce sont les assurances répétées et les conseils fournis par le coach comme changer de bureau et cesser d'aller au devant des besoins des autres, qui ont permis à cet événement significatif de prendre place. Le coach K4 croit, pour sa part, qu'il a démontré à son client, grâce au recadrage et à des exemples, qu'il était vulnérable, qu'il pouvait fixer les règles du jeu et qu'il pouvait exercer son pouvoir.

Du point de vue de la chercheuse, cet insight est survenu après que le client eut partagé une situation précise au travail du client qui avait suscité chez lui des émotions. Le coach utilise la reformulation de faits et le reflet d'émotions, entrecoupés d'attention verbale, pour solliciter le dialogue auprès du client. Ceci incite le client à s'étendre davantage sur son expérience, et le coach émet un jugement pour appuyer les propos du client et continue à lui offrir de l'attention verbale. Le client s'éloigne momentanément de la situation qui le préoccupe en examinant d'autres situations embêtantes au travail. Le coach l'accompagne tout au long de ce questionnement et utilise la sollicitation d'information sans précision, la sollicitation des faits par une question et la demande de précisions. L'insight IXP apparaît soudainement lorsque le client lui-même revient après la reformulation de faits par le coach et s'approprie le terme « vulnérable » de ce dernier pour qualifier l'expérience décrite au départ et d'autres situations semblables qui se sont produites dans le même laps de temps. Le coach continue à donner de l'attention verbale et à solliciter des précisions sur les faits des nouvelles situations que le client présente pendant l'insight. La reformulation et la précision de faits constituent l'une des principales stratégies d'intervention qui sous-tend l'ensemble des stratégies dans cet insight de type IXP. Ainsi, le client prend conscience d'un sentiment de vulnérabilité à partir la situation évoquée.

2.6 L'insight N2_IXT de la dyade K4-CL4 de la séance S6

Dans cette même séance, un deuxième insight de type IXT a lieu. Le client formule ses remords à renoncer aux demandes d'une collègue de travail, et le coach présente en détail des manières efficaces que le client pourrait utiliser pour exprimer ses besoins. Pendant que le client répond positivement à ce que le coach lui propose, ce dernier tente de l'encourager à maintenir ce point de vue en formulant des commentaires à cet égard et en répétant des mots clés employés par le client, « Le stress des autres » dans l'explication d'une autre situation au travail. Le coach enchaîne ensuite avec des manières de faire dans cette deuxième situation amenée par le client dans ce segment et lorsque le client semble hésitant à appliquer les suggestions, le coach vérifie des faits, donne de l'attention verbale et répète des mots clés, « intrusion, protection » lorsque l'insight IXT émerge. Le client convient qu'il s'agit d'intrusion et de protection et ajoute la perspective qu'il ne doit pas avoir peur d'offrir ce qu'il a sans se sentir obligé de se prouver. Le coach donne de l'attention verbale pendant cet insight. Dans cet insight, le client prend conscience des conséquences du fait de laisser les autres envahir son espace, et il prend conscience de sa façon de rentrer en relation avec les autres en milieu de travail. Le client CL4 se distancie émotionnellement de la situation qui le préoccupe et identifie sa façon de penser et sa façon d'agir globalement au travail.

2.7 L'insight N1_ICC de la dyade K4-CL4 de la séance S7

Lors de la séance 7, le client CL4 se montre préoccupé par le stress qu'il vit au travail. L'événement significatif s'articule autour du sentiment constant de ne pas disposer du temps requis pour réaliser ses tâches et de manquer d'air. Pour le client CL4, les interventions du coach qui ont contribué à l'émergence de cet événement significatif ont été constituées de nombreuses assurances fournies par le coach destinées à confirmer ce qu'il était, et de suggestions pour trouver des moyens de se protéger, de s'épanouir et de mieux travailler. Le client a retenu, entre autres suggestions, celle de travailler à la maison afin revoir la planification du travail à effectuer. Pour le coach K4, la stratégie consistait à avoir recours à l'humour tout en laissant son client exprimer ses préoccupations, et à lui faire remarquer son hyper-vigilance, ainsi que le fait que l'agitation constitue une réponse à son stress.

Il a été observé lors de l'analyse de ce segment, que le client présente une situation au travail qui ne s'est pas déroulée comme prévue. Le client mentionne qu'il est souvent dans ce genre de situation, à remarquer ce qui ne va pas et à prendre l'initiative afin d'arranger les choses. Tout en offrant de l'attention verbale, le coach émet l'opinion que c'est ce que fait un bon gestionnaire, « Être au courant de tout » et le coach ajoute, « Tu es en hyper-vigilance tout le temps ». L'insight émerge au moment où le coach mentionne ces derniers mots. Le coach reformule le thème de la vigilance comme une

caractéristique générale du client. Le client concède de façon soutenue qu'il s'agit, en effet, de vigilance. La reformulation du thème au client est la principale stratégie d'intervention utilisée par le coach dans ce segment de la séance de coaching.

3.1 L'insight N1_IXT de la dyade K5-CL5 de la séance S2

Le sujet abordé au début de la séance 2 de coaching porte sur la proposition d'un programme en coaching présenté par le coach. Le coach propose au client une métaphore sur la façon actuelle du client de se comporter (immergé dans l'eau jusqu'au cou) dans le cadre de ses besoins en coaching, et il propose également une nouvelle façon possible pour le client de se comporter (être sur un terrain de soccer à jouer en équipe) afin de répondre à ses besoins. L'événement significatif relatif à cette séance qui a été choisi par le client CL5 se rapporte à la réalisation qu'il fait du manque de confiance envers les membres de son équipe et que ceci l'empêche de déléguer du travail. Les actions du coach qui l'ont frappé et qui ont suscité cet événement, sont que le coach ait pris le temps de l'écouter et de lui donner des outils. Selon le coach K5, les interventions qui ont influencé l'événement significatif furent d'aider le client à cerner et clarifier ce qui était à la source des comportements.

Ce segment introduit une situation de travail où le client avoue faire le travail de ses employés. Le coach reformule des faits à cet égard et sollicite des précisions quant à ce qui déclenche ce comportement inefficace. Pendant que le client s'exprime sur les déclencheurs, le coach garde le silence, donne de l'attention verbale et résume les idées émises par le client jusqu'alors avant de demander d'autres précisions sur un déclencheur précis du comportement inefficace. À la lumière des précisions fournies par le client, le coach résume les faits relativement à une nouvelle façon de faire et propose ensuite d'envisager d'autres résultats positifs de cette nouvelle façon de faire acceptée par le client. Le coach remet en question les faits présentés par le client qui tout d'un coup ne sait plus trop quoi penser de la situation avec ses employés. L'insight IXT émerge, après la remise en question des faits par le coach et lorsque le client indique selon lui la cause de la situation avec ses employés - son perfectionnisme. Pendant l'insight, le coach donne de l'attention verbale, reformule des idées émises par le client sur des attentes, garde le silence et traduit la présence d'émotions avant de demander des précisions sur une question que le client se pose. Ceci permet au client d'exprimer le besoin de s'organiser pour pouvoir laisser aller.

3.2 L'insight NI_IXT de la dyade K5-CL5 de la séance S3

Le début de la séance 3 porte sur le retour d'un exercice sur les valeurs que le client CL5 devait avoir terminé depuis la dernière séance de coaching. L'événement significatif du client concerne des questions clés qu'il se pose sur les raisons qui le portent à se laisser déranger et sur le fait de savoir si les autres (ceux qui posent des questions) sont plus importants que lui. Selon le client, les interventions du coach qui ont favorisé l'événement significatif comprennent des outils offerts par le coach, la pratique de façons de faire pour répondre aux demandes, les questions du coach à propos des compromis et le niveau auquel le client consacre son temps dans une journée a)vision, b)stratégique, c)tactique, d)opérations. Pour sa part, le coach K5 croit avoir provoqué un peu son client afin qu'il prenne conscience des motivations sous-jacentes à cette habitude qu'il a de se laisser interrompre, ou d'avoir du mal à mettre des limites à des demandes ou conversations.

Selon l'analyse, le coach explique les nouvelles habiletés d'observation de soi à mettre en pratique en dehors du coaching et offre son opinion, de l'attention verbale, des mots clés et expose des façons de faire inefficaces du client relativement à son manque de flexibilité et les impacts que cela pourrait avoir sur la pratique des habiletés d'auto-observation et d'adaptation en action en dehors du coaching. Le coach demande ensuite au client si le déroulement de la séance convient, et ce dernier approuve et présente une situation récente relative à son défi qui est de maintenir ses priorités au travail. Le coach questionne le client sur les déclencheurs de son comportement et reformule les faits présentés par le client au moment où l'insight IXT apparaît. Le client répète la reformulation des faits du coach et ajoute qu'il ne s'agit pas seulement d'interruptions et de distractions, mais qu'il a permis de se faire déranger. Le coach donne de l'attention verbale et garde le silence pendant l'insight et lui demande ses motivations à se laisser interrompre par les autres. Le client exprime son manque de savoir-faire relativement à la gestion de temps, et le coach souligne les différents comportements inefficaces liés à ce défi.

3.3 L'insight NI_ICC de la dyade K5-CL5 de la séance S4

Le client CL5 exprime une de ses croyances clé au début de la séance 4 de coaching lorsqu'il affirme manquer de discipline relativement à la pratique de nouvelles habiletés au travail. L'événement significatif consiste à regarder ce qu'il fait de positif. L'intervention du coach qui selon le client a favorisé l'émergence de l'événement est un dessin de briques réalisé par le coach. Pour le coach K5, c'était de faire accepter le positif à son client.

L'analyse de l'événement significatif de la séance S4 de la dyade K5-CL5 confirme que deux insights de type ICC ont eu lieu. Le premier insight sera présenté d'abord puis le deuxième.

Le client dans ce segment relate une frustration relative à son manque de temps pour faire les tâches importantes au travail et, par conséquent, le manque de temps pour une activité sociale avec ses employés. Le coach propose l'idée de reconnaître les bons coups du client et, avec son accord, poursuit le dialogue en utilisant la stratégie d'intervention de la remise en question de certains faits afin de montrer au client la progression de tous ses accomplissements liés aux objectifs de son programme de coaching jusque-là. À la demande du client, le coach répète les mêmes propos et enchaîne ensuite en exposant le comportement inefficace du client qui est de tout critiquer plutôt que de voir les réussites. Cette dernière stratégie d'intervention est suivie de l'insight ICC du client qui admet être trop exigeant envers lui-même et tout vouloir immédiatement.

3.4 L'insight N2_ICC de la dyade K5-CL5 de la séance S4

Le second insight de type ICC, qui survient dans la même séance que celle décrite précédemment, est la suite du premier insight ICC. En effet, le coach continue à solliciter de l'information sur les réussites du client tout en tentant de renforcer une nouvelle histoire de réussite avec l'aide des employés. Le segment qui a trait au deuxième insight ICC débute par une explication du coach sur la façon de procéder pour laisser ses employés s'occuper de certains dossiers. Le coach expose l'efficacité des tentatives du client pour fermer sa porte de bureau quelques heures par semaine afin de ne pas se faire déranger et pour être proactif. C'est à ce moment que l'insight émerge où le client reconnaît qu'il ne s'agit pas que de fermer la porte, mais d'apprendre à déléguer. Le dialogue relatif à la délégation se poursuit entre le coach et le client, et ce dernier se demande pourquoi il n'a pas délégué une certaine tâche que son employé aurait pu facilement accomplir. Le coach le questionne sur ce qui, à son avis, en est la raison, et le client évoque le manque de confiance en ses employés. Le dialogue sur ce qui engendre le manque de confiance en ses employés se poursuit et en réponse au manque de compétences soulevé par le client, le coach suggère que la rétroaction n'est pas une punition, qu'elle permet en somme d'avancer vers d'autres réussites. Le segment se termine avec cette dernière stratégie d'intervention en vue de poursuivre la construction d'une nouvelle histoire axée sur la réussite. On observe avant l'insight que la principale stratégie du coach est de mettre en lumière l'efficacité des tentatives du client de fermer sa porte de bureau, ce qui déclenche une prise de conscience au niveau de sa croyance centrale : il n'y a pas de délégation à cause d'un manque de confiance dans les compétences de son personnel, et le personnel ne reçoit pas de rétroaction parce que c'est une punition. Tout au long de l'approfondissement de l'insight, le coach

utilise de l'attention verbale, des questions sur les idées du client et la construction d'une nouvelle histoire.

3.5 L'insight NI_ICC de la dyade K5-CL5 de la séance S5

Le sujet de départ de la séance 5 comporte un retour sur un exercice consistant à reconnaître et apprécier ses victoires au quotidien. L'événement significatif du client CL5 porte sur le fait d'accepter d'être aidé. C'est l'écoute du coach dans cette séance qui, selon lui, a suscité l'événement significatif. Le coach K5 pour sa part, mentionne avoir tenté d'aider son client à voir l'autre aspect du « je suis perfectionniste » (je fais tout moi-même parce que je ne fais pas confiance) qui est « je fais tout moi-même parce que j'ai du mal à demander de l'aide ».

L'analyse de ce segment commence par le coach qui renforce la nouvelle histoire qui est de faire confiance à ses employés tout en gardant un certain contrôle sur la qualité de la production. Le coach donne de l'attention verbale, garde le silence et suggère des manières de faire comme exemple pour garder le contrôle de la qualité et reformule le thème de la confiance et de l'obtention d'une aide, ce qui conduit le client à une réflexion et une prise de conscience du fait que pour recevoir de l'aide, il importe de l'accepter et qu'il n'avait pas encore consenti à lâcher prise. Le coach continue de donner de l'attention verbale et de formuler son opinion sur le fait qu'il croit que le client est prêt à accepter de l'aide. La stratégie centrale que le coach a utilisée dans cet insight ICC est la reformulation du thème de la confiance et de l'acceptation de l'aide.

4.1 L'insight NI_IXP de la dyade K6-CL6 de la séance S3

Le sujet de la séance 3 de la dyade K6_CL6 porte sur le retour d'une requête que le client CL6 devait avoir faite depuis la dernière séance de coaching. L'événement significatif choisi par le client se rapporte à la révision de la requête réalisée auprès d'un collègue et le retour approfondi sur les devoirs découlant de la dernière rencontre. Le client évoque la rétroaction positive du coach et la discussion sur le travail accompli comme étant les interventions ayant favorisé l'événement significatif. Le coach, pour sa part, attribue l'événement significatif au fait d'avoir ramené le client vers ses valeurs, d'avoir identifié et renforcé la tension qu'il y avait entre le client et son collègue et d'avoir décliné les éléments clés auxquels le client réagissait.

À la suite d'une séance de coaching précédente, CL6 a entrepris des démarches de rétroaction auprès d'un collègue de travail et c'est dans le cadre de cet événement que cet insight a émergé. Lors du

dialogue entre le coach et son client, qui précède l'émergence de l'insight, le coach invite d'abord le client à examiner l'efficacité de ses intentions pour résoudre la situation entre lui et son collègue. Il reformule ensuite les faits rattachés aux circonstances entourant les actions posées par le client et utilise une stratégie d'intervention qui consiste à inciter le client à considérer la réalité à partir d'une autre perspective, dans ce cas, celle du collègue. Le coach demande ensuite au client de formuler des moyens possibles pour améliorer davantage l'efficacité du comportement du client dans sa relation avec son collègue. Celui-ci propose un moyen, mais ne semble pas savoir quoi faire d'autre et le coach suggère des manières de faire pour intervenir efficacement dans la situation. L'insight émerge au moment où le client, après avoir expliqué, les différentes tentatives pour établir, en vain, une relation avec son collègue, reprend en ses propres mots l'une des manières de faire proposées antérieurement par le coach. Pendant l'insight, le coach utilise la prise de conscience du client pour renforcer la construction d'une nouvelle histoire à partir de cette nouvelle prise de conscience. Le coach donne son opinion sur les bienfaits de cette nouvelle perspective et continue en renforçant et en résumant la nouvelle histoire. Les manières de faire proposées par le coach pour augmenter l'efficacité semblent jouer un rôle important pour déclencher l'insight IXP et la mise en relation de la nouvelle prise de conscience combinée à la construction d'une nouvelle histoire offre une stratégie qui permet de consolider l'insight.

4.2 L'insight N1_IXT de la dyade K6-CL6 de la séance S4

La séance 4 débute par un retour sur la mise en pratique de nouvelles habiletés par le client. L'événement significatif du client est relatif à la conception d'une façon de faire pour favoriser l'alliance entre le client CL6 et ses employés. Aucune action du coach n'a été mentionnée par le client pour cette séance, alors que le coach K6 affirme qu'il a interrompu les interminables propos de son client et lui a demandé quelle structure pourrait lui permettre d'acquiescer ce qu'il voulait de ses employés en engageant l'autre personne de façon positive plutôt que de changer son comportement.

À l'analyse, cette séance de coaching comporte deux insights de type IXT. Ce segment présentera le premier insight IXT et le deuxième ensuite.

Le segment commence par un suivi des apprentissages réalisés par le client tout au cours des séances de coaching. Le coach donne beaucoup d'attention verbale au client pendant que celui-ci s'exprime, et l'insight survient à la lumière d'une prise de conscience de choses que le client ne veut plus tolérer au travail et du fait que les situations qui le dérangent sont directement liées à ses valeurs, entre autres, à l'importance d'être en relation avec les autres. Le coach continue de donner de l'attention verbale et à formuler des commentaires d'approbation sur ce qui est dit par le client et l'invite à examiner l'efficacité

de ses intentions d'honorer ses valeurs dans des situations de tension au travail. Le coach questionne le client sur son idée de ce qu'il devient en honorant ses valeurs et lui demande de penser à d'autres résultats possibles du fait d'être intègre envers soi-même. Cette dernière stratégie d'intervention du coach permet au client d'explorer une nouvelle situation au travail où le client explique comment il est parvenu à des résultats positifs en respectant ses valeurs et en s'affirmant auprès d'un collègue de travail. Le coach émet des commentaires d'encouragement, propose des mots clés - la bonne chose à faire, et sollicite des faits relativement au comportement du client dans la situation décrite. La stratégie d'intervention du coach qui a principalement conduit à cet insight IXT est le suivi des dernières séances de coaching. Ceci a permis au client de prendre conscience de l'importance de ses valeurs, des impacts négatifs de leur non-respect et des avantages à les respecter pour être bien au travail.

4.3 L'insight N2_IXT de la dyade K6-CL6 de la séance S4

Ce deuxième insight de type IXT dans la séance 4 porte sur une prise de conscience relative à sa façon inefficace de rentrer en relation avec ses employés qui pensent devoir signaler à leur patron tout incident au travail. Le client se rend compte qu'il peut honorer sa valeur d'être en relation avec les autres, sans toutefois subir les longues explications de ses employés. Pour arriver à cet insight, le coach demande au client s'il désire faire un remue-méninges sur les moyens de créer une entente avec un employé. Le coach propose trois questions que le client pourrait poser à son employé afin de raccourcir la discussion, et il demande au client de penser aux résultats positifs de poser les trois questions clés. Le coach aide en offrant une réponse et l'insight émerge. Ainsi, dans ce segment du deuxième insight de type IXT, la stratégie d'intervention qui semble avoir eu le plus d'effet sur l'émergence de l'insight est celle de proposer de penser à la possibilité d'autres résultats positifs non encore considérés.

5.1 L'insight N1_IXP de la dyade K7A-CL7A de la séance S1

De façon globale, les besoins en coaching du client CL7A sont liés à la gestion des employés, à l'efficacité dans l'accomplissement du travail et à la capacité de composer avec les émotions. Au début de la première séance de coaching, le client CL7A a exprimé le besoin d'apprendre à mieux communiquer et à mieux comprendre ses styles sociaux (ses préférences en matière de communication). L'événement significatif décrit par le client se rapporte à la reconnaissance du fait que les membres de son équipe appartiennent majoritairement à un type de Style Social alors que son type est différent. L'exercice de débrefage relativement au rapport sur les Styles Sociaux a été l'intervention du coach qui a suscité l'événement significatif selon le client. Le coach K7A, pour sa part, est du même avis que le client et précise qu'il encourageait l'extériorisation de la pensée du client.

Dans le segment initial du dialogue de cette séance et qui précède le premier insight IXP, le coach répond d'abord aux questions du client relatives au mot « concision » et fournit des explications à cet égard. Le client réagit aux informations reçues en les liant à ses propres comportements au travail. Le coach manifeste verbalement son attention pour le client et garde aussi le silence pendant que celui-ci s'exprime. Lorsqu'il le voit écrire, le coach saisit ce moment pour solliciter des informations sans précision, ce qui invite en fait le client à s'exprimer sur ses comportements habituels en matière de communications, ainsi que sur sa difficulté à faire preuve de concision. Le coach termine la phrase du client par des mots clés et manifeste verbalement son attention pendant que le client exprime à haute voix ses pensées au moment où l'insight apparaît. Pendant l'insight, le client répète l'importance de ce qu'il vient de réaliser et le coach continue de le soutenir par des paroles encourageantes. La diffusion par le coach d'un contenu relatif à la communication avec concision a suscité chez le client la réflexion et la prise de conscience.

5.2 L'insight N2_IXP de la dyade K7A-CL7A de la séance S1

Un deuxième insight de type IXP est survenu au cours de la première séance et il est également précédé d'une période au cours de laquelle le coach transmet des informations au client sur les expressions « coaching de gestion » et « leadership pull ». Après s'être assuré que le client a bien compris ces notions, le coach lui décrit un modèle psychométrique et les styles sociaux qui lui sont associés, et lui annonce ensuite qu'il a l'intention de discuter de ce modèle pendant la séance de coaching. Le client acquiesce en répétant les derniers mots du coach. Leur dialogue sur ce sujet se poursuit, et le coach utilise cette occasion pour solliciter davantage d'informations ou de précisions. Ce deuxième insight IXP se manifeste soudainement lorsque le client prend conscience de ses styles sociaux dominants et de leurs impacts auprès de son équipe de travail. Une fois l'insight enclenché, le coach continue à solliciter une verbalisation du client afin qu'il puisse préciser sa pensée. Comme dans la séance précédente, on observe dans la présente que la diffusion par le coach d'un contenu spécifique lié à un sujet relatif aux besoins du client permet à celui-ci de mieux comprendre l'inefficacité de ses comportements et favorise ainsi l'insight.

5.3 L'insight N1_IXP de la dyade K7A-CL7A de la séance S2

Lors de cette séance, le client présente une situation relative à des rencontres désagréables et répétées des membres d'une équipe et pour lesquelles il ne sait comment réagir ni quoi faire. L'événement significatif évoqué par le client se rapporte à l'importance d'utiliser l'humour. Les interventions du coach que le client retient dans le cadre de cet événement se rapportent à l'analyse des signes, la

métaphore des petits drapeaux rouges. Pour le coach K7A, à son avis, il a proposé des façons de faire pour les réunions d'équipe afin qu'elles soient plus efficaces au niveau du climat, de la tâche et du processus. L'utilisation de l'humour faisait partie des suggestions du coach.

Selon l'analyse de la répartition du dialogue concernée, le coach reformule les faits que lui a présentés le client en utilisant une métaphore de petits drapeaux rouges comme les signaux que quelque chose ne va pas. Le coach explique cette métaphore à partir de ses propres expériences personnelles afin d'en illustrer le sens. Le client écoute le coach, mais sans plus. De préférence, il souligne ses responsabilités de cadre et son obligation d'intervenir dans une réunion inefficace. Le coach reformule les propos du client quant aux défis d'animer une réunion avec des comportements perturbateurs qui bloquent son bon déroulement. Le coach sollicite plus de faits en relation avec la façon dont le client anime ses réunions, il lui propose d'utiliser des règles de fonctionnement et de les appliquer avec souplesse et humour plutôt qu'avec rigidité. C'est à ce moment qu'émerge l'insight. Le client souligne que le mot humour mentionné par le coach revêt une grande importance, et il renvoie à d'autres expériences pour expliquer sa difficulté à l'utiliser. Pendant l'insight, le coach manifeste verbalement son attention et sollicite les idées du client en lui posant une question. Les mots clés en lien avec le sujet de coaching du client et que le coach utilise éveillent chez le client une nouvelle perception de son expérience.

5.4 L'insight N1_IXP de la dyade K7A-CL7A de la séance S3

Le client exprime, dès le départ, le désir de discuter de ses compétences génériques à l'aide d'un rapport produit par un outil psychométrique. L'événement significatif que le client CL7A décrit se rapporte au rappel de l'importance du thermomètre comme aide visuelle pour gérer la productivité du département.

Dans cette séance, le dialogue du segment dans lequel se manifeste l'insight commence avec la mention par le client de son intention d'utiliser une stratégie précise pour assurer l'atteinte des objectifs de rendement dans son service. Le coach reformule cette intention de façon plus positive (un beau thermomètre), offre des encouragements, par exemple « Excellent! » et « Ah, c'est beau ça! » et sollicite les idées du client quant à la façon d'appliquer la stratégie, et aussi quant à l'effet sur les membres de l'équipe du recours à une stratégie qui ne fait pas l'unanimité au sein de l'équipe. Par le silence et les manifestations verbales d'attention, le coach encourage le client à exprimer ses idées. Il reformule ensuite l'idée émise par le client- c'est-à-dire l'importance de renforcer les objectifs- à partir de laquelle le coach reformule le fait selon lequel les objectifs font partie d'un mandat imposé par l'employeur. Après un moment de silence, le coach souligne l'efficacité de l'intention du client d'agir afin de s'affirmer, dans son désir de réaliser efficacement le mandat de l'équipe. L'insight survient

immédiatement après cette intervention du coach. Pendant l'insight, le coach continue à exposer l'efficacité de l'intention du client; il partage son opinion sur la crainte exprimée relativement à l'application de la nouvelle stratégie et renforce les effets positifs de l'affirmation efficace de soi. Le rappel des faits, le partage par le coach de ses propres opinions, les encouragements engendrés par la rétroaction sur les comportements efficaces, conduisent le client à considérer une nouvelle perception de sa situation.

5.5 L'insight N1_IXP de la dyade K7A-CL7A de la séance S4

Le besoin de départ du client CL7A lors de la séance 4 concerne la façon d'appliquer des principes de gestion et la manière de présenter un nouvel objectif de rendement départemental. L'événement significatif choisi par le client est la réalisation qu'il peut tenir compte de son espace et communiquer ses besoins aux personnes afin de contribuer efficacement à la conversation. C'est la suggestion (permission) du coach d'accorder de l'importance à ses sentiments qui a contribué à cet événement. Selon le coach, les interventions qui ont pu faciliter l'événement sont l'écoute et le fait de l'avoir invité à réfléchir à des façons de faire relativement à une employée difficile au travail.

La phase qui précède ici l'insight comporte trois catégories d'intervention, soit : Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements; Faire verbaliser le client sans préciser le type d'information souhaitée; et Faire verbaliser sur le plan des faits. L'insight émerge après que le coach a utilisé la stratégie qui consiste à proposer une manière efficace de faire avec une employée présentant des comportements agressifs. Le client fait alors part de sa crainte de laisser tomber ses employés et d'être rejeté par ceux-ci s'il appliquait les suggestions du coach. Le coach manifeste verbalement son attention pour le client et tente de savoir ce que celui-ci pense des manières de faire proposées pendant l'insight, et introduit une nouvelle histoire quant à la façon de percevoir les nouveaux comportements à adopter face à l'employée. Il précise qu'il ne s'agit pas de laisser tomber, mais plutôt de mettre des frontières pour être plus efficace. Le coach répète le mot clé « frontières » et explique les motifs de l'application de ces frontières ainsi que la façon de s'y prendre. Le coach conclut en ramenant la question de départ du client. L'insight dans cette séance émerge d'une situation précise amenée par le client. Les stratégies employées par le coach avant l'insight portent principalement sur les manières d'intervenir auprès d'une personne agressive. L'intervention du coach met en lumière un dilemme que vit le client qui ne veut pas se laisser intimider, d'une part, mais qui ne veut pas non plus déplaire à ses employés ni les incommoder. Le coach propose une nouvelle façon d'aborder le dilemme pour aider le client à construire une nouvelle histoire, réduire les émotions négatives et favoriser un regard positif.

5.6 L'insight NI_IXP de la dyade K7A-CL7A de la séance S5

Au départ, lors de cette séance, le client CL7A a exprimé le besoin de savoir comment être efficace dans la facilitation de ses réunions d'équipe. L'événement significatif de la séance 5 se rapporte, pour ce client, à une simulation de confrontation et d'équilibre par des mouvements. La simulation lui a permis d'éprouver le sentiment de prendre la direction de la conversation et de ne pas se laisser assommer par le sentiment d'impuissance. Quant au coach, c'était le fait d'écouter le compte-rendu des trois dernières semaines du client qui a engendré l'événement significatif.

Un des thèmes abordés par le client CL7A est d'apprendre à composer avec des comportements qu'il qualifie d'agressifs chez certains de ses employés. Cette problématique est abordée au cours de cette séance, et le coach utilise une activité expérientielle, une technique d'art martial, en lien avec l'équilibre en position debout. L'insight du client apparaît après quelques répétitions de l'activité. Pendant l'insight, le coach propose des manières de réagir aux propos blessants d'employés un peu trop agressifs en faisant des liens avec les moyens pratiqués dans l'activité expérientielle pour retrouver son équilibre. Ainsi, l'insight du client est rattaché à une situation précise et récente survenue à son travail. Le coach partage ses intentions avec le client avant d'aborder les stratégies d'intervention des catégories Développer des compétences et Faire verbaliser sur l'efficacité des comportements.

5.7 L'insight NI_IXT de la dyade K7A-CL7A de la séance S6

Lors de cette dernière séance, le client a commencé le dialogue par un compte rendu de ce qu'il avait apprécié et appris à mettre en pratique du livre sur le leadership. L'événement significatif qu'a décrit le client est lié à l'établissement de frontières afin de demeurer ouvert au dialogue avec l'autre. Selon le client, le document intitulé « Stratégies d'encadrement et de communication » du modèle TRIMA a contribué à susciter l'événement. Le coach, pour sa part, est d'avis que ce sont l'écoute et ses questions pour clarifier la compréhension du concept de frontière par le client qui ont pu susciter l'événement.

Les stratégies d'intervention du coach qui précèdent l'insight IXT dans cette séance comportent une répétition d'encouragements face à ce que rapporte le client, des silences du coach, la sollicitation et l'attention verbale ainsi que la demande d'information relative aux idées du client. En effet, le coach demande au client s'il réalise qu'il a agi efficacement dans les situations présentées, et il sollicite des précisions quant aux effets positifs d'avoir agi différemment dans les situations rapportées. Par ailleurs, le coach reformule les propos du client et sollicite des précisions sur la façon dont il compte établir ses

frontières avec des personnes verbalement agressives, et c'est dans cette sollicitation d'idées que l'insight IXT émerge.

6.1 L'insight N1_ICC de la dyade K7B-CL7B de la séance S1

Le sujet de coaching de cette première séance porte sur une série de besoins liés au travail exprimés par le client CL7B. L'événement significatif qui en découle se rapporte à une meilleure compréhension de ce que comporte le coaching. Selon le client, c'est le fait que le coach ait abordé la tristesse montrée par le client et non les situations qui en sont la cause qui a favorisé l'événement significatif. Selon le coach, c'est l'utilisation de nombreuses questions pour clarifier les besoins du client qui a contribué à l'événement.

Le dialogue qui précède ce segment porte sur une nouvelle initiative, soit des rencontres sur le mieux-être que l'équipe du client organise chaque mois au travail. Le client et le coach discutaient des thèmes abordés pendant ces rencontres sur le mieux-être avant que le coach ne questionne le client sur ses intentions quant à ce qu'il désire accomplir dans le coaching. C'est à ce moment que le client prend conscience d'une de ses croyances centrales, soit qu'il ne se considère pas comme un leader et qu'il ne s'est jamais vu comme tel. Pendant l'insight, le coach explore cette prise de conscience en posant au client des questions sur son idée de l'importance maintenant de développer une plus grande confiance en tant que leader. Le coach sollicite certains faits qui contredisent les arguments que présente le client, étant donné que ce dernier est leader depuis plusieurs années. Ces questions amènent le client à parler de la reconnaissance que lui ont manifestée ses employés antérieurement durant l'année, et cette discussion l'émeut beaucoup. Le coach sollicite les faits, les émotions, donne son opinion entourant cet événement et demande des précisions au client au sujet du leadership évoqué. Le client exprime une nouvelle compréhension de ses pensées et de son appréhension de la réalité lorsqu'il dit être toujours préoccupé par « le faire » sans nécessairement se soucier du rôle en soi. La stratégie clé du coach dans ce segment fût d'amener le client à développer son idée de départ, « développer une plus grande confiance en soi » ce qui s'est avéré une prise de conscience d'un thème général présent dans sa vie.

6.2 L'insight N1_IXP de la dyade K7B-CL7B de la séance S2

Au démarrage de cette séance, le sujet du coaching portait sur la clarification des besoins en coaching du client. Le client CL7B a décrit l'événement significatif de cette séance comme étant l'identification d'un thème central et d'éléments d'un plan d'action. Ce sont l'analyse, l'interprétation des défis et la proposition de stratégies par le coach qui ont suscité l'événement selon le client. Le coach, pour sa part,

explique qu'il a présenté, dans le cadre de l'événement, un thème et des sous-thèmes en utilisant des mots que le client avait employés lors de la première séance.

Dans ce segment de la séance de coaching, le client présente un compte rendu sur une nouvelle façon d'intervenir auprès d'une ses employés avec qui la relation est difficile. Le coach utilise les stratégies d'attention verbale, d'expression d'opinions, de sollicitation de faits par une question et par une reformulation, avant de proposer une manière de faire en continuité avec ce que le client a présenté. Cette dernière stratégie est suivie de l'insight IXP, et le coach poursuit avec ses suggestions pour intervenir efficacement auprès de cette employée. Les suggestions visent à permettre au client de parvenir à s'entendre avec son employée sur le moyen qu'il emploiera pour lui souligner ses comportements inefficaces au travail. Ce dialogue entre le coach et le client se termine par une question du coach sur l'intention du client d'assumer la responsabilité de motiver ses employés. Dans cette séance de coaching, la stratégie qui consiste à proposer des manières de faire pour intervenir efficacement dans des situations concrètes a servi autant avant que pendant l'insight.

6.3 L'insight N1_ICC de la dyade K7B-CL7B de la séance S3

La séance 3 a commencé par la présentation d'un schéma conceptuel sur le développement de compétences du client par le coach. L'événement significatif souligné par le client réfère à l'acceptation de son style discret de leadership. C'est la reformulation du coach quant à l'importance de demeurer soi-même comme leader qui a favorisé l'événement significatif selon le client. Toutefois, pour le coach, c'est le schéma qui a influencé la présence de l'événement.

Le segment qui se rapporte à l'insight ICC dans cette séance commence au début de celle-ci. Le coach est en train de présenter un nouveau schéma conceptuel des besoins en coaching exprimés par le client, des compétences à développer et des stratégies de développement. Lors du survol de ce schéma qui porte sur le développement d'une plus grande confiance comme leader, le coach faisait le tour des stratégies déjà utilisées jusqu'à ce moment-là et de celles à mettre en œuvre. La mention, par le coach, d'un livre spécifique sur le leadership relativement à la gestion du personnel a été suivie par l'émergence d'un insight. Le client spécifie le titre du livre, « Quiet Leadership » (Leadership silencieux) et dit y avoir réfléchi. Il déclare ensuite que le leadership suppose de ne pas essayer d'être un autre type de leader que celui que nous sommes réellement, et il s'attarde sur l'importance de l'acceptation de son style de leader et de l'importance de cesser de s'inquiéter de ce que les gens peuvent penser de ce que nous devrions être. Pendant cet insight, le coach donne de l'encouragement verbal et émet son opinion pour appuyer ce que le client dit. La stratégie d'intervention qui a précédé cet insight fût celle de la présentation par

le coach du schéma conceptuel rattaché au développement d'une plus grande confiance comme leader. Les mots « leadership silencieux » semblent avoir été déclencheurs d'une prise de conscience.

6.4 L'insight N1_IXP de la dyade K7B-CL7B de la séance S4

La séance 4 de cette dyade a démarré avec un retour sur un exercice d'observation au travail réalisé par le client CL7B. Pour le client, l'événement significatif, c'est la constatation que poser une question à son employée aurait été une intervention efficace. Le client affirme que ce sont l'écoute, les questions et les suggestions du coach qui ont suscité cet événement. Du point de vue du coach, c'est la grande quantité de questions qui a permis l'approfondissement du sujet.

Deux insights IXP ont émergé au cours de cette séance de coaching. Le premier insight survient à l'occasion d'une situation qui crée problème au travail entre le client et une employée sourde avec plus de 20 ans d'ancienneté. Au début du segment du dialogue qui comporte l'insight, le coach utilise principalement la stratégie qui consiste à montrer verbalement son attention pour le client. Le coach reformule ensuite la pensée du client relativement à ce qui pourrait nuire au niveau de confiance de son employée et sollicite d'autres faits pertinents sur cette situation. On observe une complicité entre le coach et le client lorsque ce dernier fait une blague pour expliquer pourquoi certains faits sont comme ils sont. Il sollicite également des faits sur un autre sujet, c'est-à-dire l'achat d'un livre sur le leadership et de son contenu relativement à l'utilisation de questions pour responsabiliser les employés. Le coach établit le lien entre le contenu du livre et la manière pour le client d'appliquer certaines idées auprès de son employée. À cet égard, le coach propose une manière de faire et s'informe de ce qu'en pense le client. L'insight survient après une intervention du coach pour rassurer le client qui semblait déçu de ne pas avoir pensé à cette manière de faire. Il lui dit qu'il ne s'agit que d'une autre façon de faire et poursuit en mettant en lumière l'efficacité d'une telle approche pour prendre conscience de ses actions et l'importance d'utiliser celle-ci auprès de son employée qui souhaite poser sa candidature à un poste de cadre.

6.5 L'insight N2_IXP de la dyade K7B-CL7B de la séance S4

Le deuxième insight IXP, survenu au cours de la même séance, comporte une prise de conscience relative à la façon d'être du client avec les autres. Le manque de vigilance d'un de ses employés dans l'organisation d'une activité sociale qui a échoué le préoccupe. Au départ, les stratégies d'intervention du coach consistent principalement à solliciter des faits relatifs à la situation et à proposer des manières de faire face à cet employé. La préoccupation du client dépasse ce seul employé et s'étend au manque

de reconnaissance qu'il constate chez les employés pour les activités sociales qui leur sont offertes gratuitement au travail. Le coach suggère de modéliser le comportement qu'il souhaite voir chez les employés et l'insight survient à ce moment. Le coach démontre des façons de modéliser le comportement en question et cite, « Soyez le changement que vous désirez voir dans le monde », un des adages célèbres de Gandhi. L'insight dans ce segment survient à l'aide de la nouvelle perspective dans la façon de faire que le coach suggère à son client.

6.6 L'insight N1_IXT de la dyade K7B-CL7B de la séance S5

D'entrée de jeu, le client CL7B a offert un compte rendu de ses lectures d'un livre sur le leadership et de la progression de ses projets au travail. L'événement significatif de cette dernière séance pour le client comprend la discussion sur le fait de reconnaître et de nommer les choses afin de pouvoir les changer et la notion du respect de soi derrière la capacité de nommer les choses. Dans cet événement significatif, le client affirme que c'est le résumé des observations du coach relativement à son comportement qui le porte à assumer les responsabilités des autres, au-delà de sa frontière, qui a capté son attention. Pour le coach, c'est un compte rendu du déroulement de l'ensemble du coaching à l'aide du schéma de départ avec les cinq objectifs du client qui a permis de consolider des apprentissages du client.

Lors de cette dernière séance de coaching entre K7B et CL7B, afin de dresser un bilan, le coach questionne le client sur ce qu'il ressent face aux conflits et aux tensions au travail. Le client et le coach rient des appréhensions exprimées par le client face au retour éventuel d'une employée au travail. En réponse à ces appréhensions, le coach propose l'utilisation de questions, du yoga et de la métaphore de la corde en guise de frontière comme façon de faire efficace avec cette employée. C'est dans ce contexte que le client a un insight IXT. Pendant celui-ci, le coach lui explique le sens et l'utilisation de la corde pour prendre conscience de sa baisse d'énergie et de l'émergence du sentiment de frustration. Le client se rend compte qu'il ne peut pas diriger tout son personnel, que certains ont des besoins d'ordre pathologique et qu'il assume parfois les responsabilités de ses employés. Les stratégies d'intervention qui ont précédé l'insight IXT étaient, notamment, de suggérer des manières de faire dans l'utilisation de questions.

7.1 L'insight N1_ICC de la dyade K8-CL8 de la séance S1

Le client CL8 démarre la séance en abordant ses caractéristiques et sa façon d'être au travail. L'événement significatif pour ce client porte sur l'idée de se donner la permission d'être mal à l'aise au moment d'assumer ses nouvelles fonctions et de profiter de l'inconfort comme un moment de croissance

unique. C'est grâce aux questions du coach sur la façon dont les autres collègues agiraient s'ils étaient directeur général que l'événement est ressorti. De son côté, le coach perçoit la métaphore du ski pour décrire la situation actuelle et la situation visée du client : ce qu'il sait faire et ce qui est à apprendre, comme déclencheur de l'événement.

Le sujet du coaching dans cette séance porte sur le client qui a l'impression de devoir performer rapidement dans un nouveau poste de direction. Avant l'insight, le coach sollicite le point de vue du client relativement à des faits et à ses pensées face à la réalité que représente l'intégration à un nouveau poste de cette envergure. Le coach sollicite ensuite les intentions du client sur ce que serait un délai raisonnable pour intégrer pleinement son poste. Il formule son opinion sur ce qui est raisonnable, et il expose le comportement inefficace du client relativement à son manque de compassion envers lui-même dans son désir de s'imposer des attentes irréalistes en matière de rendement. De plus, il évoque les faits pour lesquels son client a été recruté pour le poste. Il soulève un thème rattaché à la capacité du client de travailler en collaboration, ce que ce dernier approuve. Le coach résume par la suite les propos du client sur l'obligation de recourir à une approche plus autoritaire. Le client admet la différence entre son style et celui de l'ancien directeur général et la nécessité de s'imposer doucement. Le coach utilise alors la métaphore d'un voyage vers une nouvelle ville où la vitesse doit être ajustée selon l'endroit. C'est à ce moment que le client prend conscience de son besoin d'être moins exigeant envers lui-même. Il mentionne plusieurs exemples où cela n'a pas été le cas, et il exprime le désir de se donner le temps de bien rentrer dans ses nouvelles fonctions. Les stratégies employées par le coach avant l'insight ont été de mettre au jour les attentes irréalistes en matière de rendement en sollicitant le point de vue du client, de déterminer la qualité de collaboration du client et ses propos discordants à cet égard, et finalement, d'utiliser une métaphore sur l'ajustement de sa vitesse en voiture selon les zones de circulation. Pendant l'insight ICC, le coach a émis son opinion sur le traitement injuste que s'impose le client, a résumé les faits relatifs à l'acharnement au travail et a sollicité des informations sans précision par la répétition de mots clés et par l'attention verbale.

7.2 L'insight N2_IXT de la dyade K8-CL8 de la séance S1

L'insight IXT suit l'insight ICC dans cette première séance d'une série de cinq dans cette dyade. L'insight IXT émerge à la suite d'opinions, d'information et de mots clés fournis par le coach sur les compétences à développer parce que la nature du travail du client change avec son entrée dans un nouveau poste de direction. L'insight survient lorsque le client exprime le besoin de se sentir calme afin d'être présent à ce qui se passe dans son travail. Pendant cet insight, le coach annonce avec humour au

client qu'il travaillera de concert avec lui pour qu'il conserve son haut rendement, et ce ton léger se maintient tout du long de ce segment. Le client exprime son souci d'être performant, mais aussi l'importance d'être très présent auprès des gens des différents services sous sa direction. La stratégie d'intervention la plus présente avant l'insight est celle d'établir un lien avec un thème lié au sujet de coaching à l'aide d'une métaphore.

7.3 L'insight N1_ICC de la dyade K8-CL8 de la séance S2

Cette séance démarre par un retour sur la pratique d'une nouvelle habileté au travail. Le client a apprécié la discussion sur les trois composantes de la personne : tête-cœur-corps ce qui lui a permis de faire beaucoup de liens entre ce qu'il avait vécu récemment et ce qu'il aura à vivre à l'avenir. Cet événement, selon le client, a été favorisé par le dessin du petit bonhomme avec un carré autour du cœur. Le coach a le même point de vue à cet égard.

L'insight se manifeste vers la fin de cette séance. Au préalable, le coach a présenté le dessin d'un petit bonhomme avec une tête, deux bras et deux jambes accentués et un petit cœur dans un encadré au niveau de la poitrine. Le coach a expliqué les éléments de son dessin : la tête représentant les habiletés intellectuelles, les bras et les jambes étant les actions posées et le cœur en boîte, le manque de place pour reconnaître et vivre ses émotions. Le segment avec insight comporte un dialogue sur une expérience d'entrevue que le client a beaucoup appréciée, et il décrit cette expérience alors que le coach résume certains faits, donne son opinion et de l'attention verbale et émet un jugement favorable, « Quelle grâce! » sur le comportement du client pendant cette entrevue qui a donné des résultats positifs. L'insight émerge après ce dernier commentaire du coach. En se référant à son expérience positive avec l'entrevue, le client exprime le désir de revivre ce type d'expérience et explique que, pour ce faire, il devra accorder plus de place à la dimension affective de sa personne, ce qui permettra une harmonisation des différentes composantes de sa vie. Le coach répète les mots du client liés au cœur, résume l'idée du déséquilibre affectif, s'informe sur l'amour du client pour lui-même et lui donne de l'attention verbale.

7.4 L'insight N1_ICC de la dyade K8-CL8 de la séance S3

C'est le retour sur la pratique au travail d'une nouvelle habileté qui occupe la première partie de cette séance. Le client soutient que c'est l'idée de passer à l'action même si cela est imparfait au début qui l'a animé dans cette séance parce que c'est ainsi que le JE devient NOUS. Une citation de Gandhi sur l'importance d'être maintenant ce que l'on veut pour l'avenir proposée par le coach a été retenue par le client comme un élément déclencheur de l'événement significatif de la séance. Pour le coach, c'est

d'avoir souligné la paralysie (l'inaction) du client à cause de la peur du jugement et des croyances contradictoires qui a fait émerger l'événement.

Le contexte du segment de l'insight porte sur un dialogue concernant la façon de collaborer avec son équipe de gestion. Le client admet être plus à l'aise avec l'intellectualisation du concept de la collaboration qu'avec l'action de collaborer. Le coach sollicite des faits relatifs à ce dilemme qu'éprouve le client et reformule le fait que l'action est imparfaite et le client admet en être gêné. Le coach renvoie alors au contenu d'un article d'un quotidien sur l'échec vécu par les athlètes de haut niveau. Il aide le client à construire une nouvelle histoire rattachée à la manifestation de la collaboration. Il explique que l'action permet au rêve de s'actualiser et que d'attendre la perfection des actions ne fait que paralyser davantage. Le client exprime son insight pendant que le coach reformule le thème de la paralysie. Le client dit comprendre quelque chose et ajoute que le temps ne fera que passer s'il n'y a pas d'action et que ce sera une frustration. Le coach soulève, pendant l'insight, l'importance pour le client de composer au fur et à mesure avec ce qui se passe plutôt que de dire qu'il nourrit des attentes élevées et inatteignables. Le client continue à approfondir sa prise de conscience en précisant que chaque action contribuera à un capital d'actions et il manifeste le désir d'agir.

7.5 L'insight N1_IXT de la dyade K8-CL8 de la séance S4

Le client exprime dès le début de la séance de coaching à quel point il est impressionné par le niveau d'engagement de son coach dans le déroulement du coaching et que cela a un effet d'entraînement sur lui. Le client affirme qu'il réalise en discutant avec son coach que le fait d'avoir pratiqué un exercice de marche l'a amené à un niveau de conscience incroyable par rapport à des points de tension dans son corps. Il dit que s'il ralentit, il deviendra plus présent à lui-même et aux autres. Cet événement, selon le client, a été engendré par la grande écoute de son coach, par le fait qu'il lui ait demandé de ralentir son débit verbal, qu'il lui ait posé des questions qui l'ont amené à approfondir le sujet de départ et qu'il se soit concentré sur un seul sujet. Quant au coach, ce sont ses questions et le cadrage des propos du client qui ont favorisé l'événement significatif.

L'insight IXT dans cette séance précède un deuxième insight de type ICC. La principale stratégie du coach avant l'insight IXT porte sur l'utilisation de mots clés, « de voir les autres » et « d'être vu », que le client a répétés, et c'est lors de la deuxième série de mots clés, « d'être vu », que le client dit découvrir quelque chose de fondamental. Le client prend soudainement conscience que ses construits personnels rattachés à la performance sont à l'origine de son stress et se perçoit comme le créateur de son expérience. Pendant l'insight, le coach donne de l'attention verbale, sollicite la verbalisation du client,

questionne le client sur ce qu'il pense des gens qui sont distraits. Il reprend des faits exprimés par le client au sujet des gens distraits au travail et reformule le souhait du client d'être prêt à explorer la qualité de sa présence à soi et auprès des autres. Le client exprime une gêne, et le coach impose la légèreté par le rire et en abordant directement cette émotion par une question, le silence et l'attention verbale.

7.6 L'insight N2_ICC de la dyade K8-CL8 de la séance S4

Le dialogue avant le segment sur ce deuxième insight porte sur un compte rendu par le client de ses dernières semaines depuis la séance antérieure de coaching. Il rapporte des conversations avec son partenaire et ses enfants qui semblent l'avoir touché. Le coach sollicite des faits et le côté affectif liés à la conversation du client avec son partenaire de vie et à la difficulté que lui a causée le fait d'y avoir participé. Le coach reformule un fait rattaché au désir du client de bouger, et il remet en question l'idée de ne pas se donner la permission d'arrêter. Il résume l'idée d'un ressort rattaché au travail. En réponse au client qui explique que le fait de s'occuper à réaliser des tâches a toujours pris beaucoup de place dans son couple, le coach pose une question liée au sentiment d'inconfort, ce qui est confirmé par le client. Le coach sollicite des faits connexes à l'inconfort, et le client présente comme malaisée son expérience familiale avec ses parents et dit se rendre compte que cet inconfort est encore présent dans sa vie. Le coach questionne le client sur ce qui est maintenant différent d'autrefois, à quoi le client répond ne pas vouloir être ainsi avec ses propres enfants. Le coach explore donc le malaise rattaché à l'inconfort, et l'insight du client émerge lorsque celui-ci témoigne d'une nouvelle compréhension de sa façon d'appréhender la réalité et de sa difficulté à composer avec les émotions. Le coach reformule le thème du cœur en boîte, et le client raconte des situations récentes où il était mal à l'aise et où il ne l'était pas. Le coach donne de l'attention verbale, sollicite des faits et maintient un ton léger en utilisant le rire occasionnellement. Le client dit ne pas vouloir demeurer ainsi face à l'inconfort et établit le lien entre ralentir au travail et la prise de conscience de la présence dans sa vie, depuis l'enfance, du sentiment d'inconfort face à ses émotions et à celles des autres. Le coach poursuit avec une reformulation d'un thème sur la performance et la valorisation à l'école, au travail et au cours de sa carrière. Il donne son opinion et présente des informations personnelles sur le danger de s'accorder sa propre valeur selon les choses qu'on fait. Il ramène un autre thème rattaché au fait que l'on n'a rien à prouver et il donne son opinion sur ce sujet. Il décrit la possibilité pour son client de ralentir et de se laisser voir par ses collègues sans avoir à prouver quoi que ce soit et sans jugement. Le client reconnaît alors l'irrationalité de sa croyance selon laquelle il doit performer pour être aimé et que cet ancien modèle d'anticipation de

l'avenir le tient en état de stress. Le coach garde le silence, donne son opinion et de l'attention verbale et sollicite les intentions du client en utilisant l'humour.

7.7 L'insight N1_IXT de la dyade K8-CL8 de la séance S5

Le début de cette séance porte sur le retour d'une expérience somatique du client en massothérapie. L'événement dans la séance qui a marqué le client est composé d'une phrase clé dite par le coach, « Je suis ce que je fais ». Selon le client, ce sont les mots-clés que le coach prononçait au fur et à mesure d'un bilan où le client tentait d'établir le fil conducteur entre les rencontres de coaching qui ont fait surgir l'événement. Le coach partage le même point de vue quant à ses actions qui ont contribué à susciter l'événement significatif du client.

Cette séance comporte deux insights dont le premier de type IXT et le deuxième de type ICC. Les stratégies d'intervention du coach sont nombreuses avant ce premier insight, et elles explorent l'inconfort exprimé par le client relativement, au départ, à une situation avec sa fille un dimanche après-midi calme dans le salon. Cependant, par la sollicitation de faits par le coach, le client découvre la présence de l'inconfort dans différentes situations tels les silences, la lenteur des prises de décisions et des actions, le manque de planification et dans différents contextes, notamment au travail et avec les amis. Le coach sollicite des faits sur les comportements du client lorsque l'inconfort est présent, et il répète des mots-clés que le client utilise, comme « je fais sentir ». Juste avant l'insight, le coach reformule des faits liés au moment d'inconfort du client avec sa fille, « c'était très plate », ce qui permet au client de rire et de souligner qu'en ralentissant son rythme, il devient plus conscient des demandes des gens. Soudainement, il prend conscience que ses enfants lui font la demande indirecte de sa présence en entretenant des conversations banales, selon le client. La principale stratégie d'intervention du coach fut d'explorer une situation d'inconfort que le client a amenée à la séance de coaching.

7.8 L'insight N2_ICC de la dyade K8-CL8 de la séance S5

Le segment de ce deuxième insight commence par le client qui explique son besoin de solitude pour recharger ses batteries intérieures. Le coach sollicite des faits relatifs aux relations avec soi et avec les autres et donne de l'attention verbale pendant que le client exprime son besoin d'alimenter les conversations lorsqu'il est avec d'autres, mais qu'il ne s'attend pas à ce que les autres contribuent tout le temps. Le client dit être axé sur le « faire » et précise que lorsqu'il « envoie » et que ça lui « revient », il a l'impression d'exister. Le coach reformule alors l'idée, « je suis ce que je fais » et l'insight apparaît à ce moment. Le client acquiesce vivement aux propos du coach en prenant conscience de cette croyance

et il exprime une nouvelle compréhension de sa façon d'appréhender les situations en disant qu'il doit apprendre à « être » dans l'être et qu'il s'agit d'un fil conducteur. Dans cette séance, c'est la reformulation par le coach d'une idée exprimée par le client qui a déclenché l'insight ICC.

APPENDICE U

STRATÉGIES D'INTERVENTION RELATIVES AUX INSIGHTS DE TYPE EXPÉRIENTIEL, EXISTENTIEL ET COGNITIF COMPORTEMENTAL

Tableau U.1 Les stratégies d'interventions avant et pendant l'insight de type
expérientiel.

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXP	Stratégies d'interventions_ PD_IXP	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
K1_CL1 _S2	-IN-RFM -EC-MYN -SP-ATT -A-QST -A-RFL -FA-RFM -SP-ATT	-SP-ATT -FA-RFM -SP-ATT	N1 Pour faire sortir la cliente du cérébral- linéaire, j'ai utilisé les cartes de valeurs.	N1 Coach posait des questions et elle n'arrêtait pas d'en poser.	Oui
K4_S1	-ID-RSM	-SP-ATT	N2 Accueil sans jugement, être un témoin empathique, refléter ce qui dévoilé ou de ce qui pourrait être.	N2 Juste son observation, son commentaire m'a convaincu de sa grande écoute, mais aussi qu'il me comprend; il a un ton encourageant, sur et très engageant...il ne juge pas.	Oui
K4_S6	-FA-RFM -SP-ATT -FA-RFM -A-RFL -FA-RFM -IF-JGM -SP-SLL -FA-QST -FA-PRS -SP-ATT	-SP-ATT -FA-PRS	N1 Lui démontrer (recadrage, exemples) qu'elle est vulnérable et qu'elle peut fixer les règles du jeu, qu'elle	N1 M'a rassuré M'a donné des conseils : changer de bureau, attendre plutôt qu'aller au devant.	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXP	Stratégies d'interventions_ PD_IXP	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
			peut exercer son pouvoir.		
K6_S3	-EC-RSM -SP-ATT -FA-RFM -LH-PSP -EC-MYN -EC-PCD -SP-ATT	-LH-NVH -IF-OPI -LH-NVH -ID-PRS -SP-ATT -LH-RFR -LH-RSM	N1 1) Je suis retourné aux valeurs. 2) J'ai identifié et renforcé la tension qu'il y avait 3) J'ai décliné les éléments clés auxquels le client réagissait.	N1 -Le feedback positif. Nous avons discuté du travail accompli	Oui
K7A_S1_N1	-IF-CTN -SP-ATT -SP-SLC -SP-SLL -SP-TMR -SP-ATT	-SP-ATT	N1 Le coach a donné des explications du Style Tradition afin de rendre sa compréhension plus juste. Le coach fait verbaliser le client pour que sa pensée soit à l'extérieur de soi.	N1 Test Styles Sociaux TRIMA Exercice de débriefage relativement au rapport sur les Styles Sociaux.	Oui
K7A_S1_N2	-IF-CTN -SP-ATT -IF-MOD -PC-INT -IF-MOD -SP-ATT -IF-MOD -SP-ATT -IF-MOD	-SP-SLL -SP-ATT -SP-SLL	N2 Le coach a donné des explications du Style Tradition afin de rendre sa compréhension plus juste. Le coach fait verbaliser le client pour que sa pensée soit à l'extérieur de soi.	N2 Test Styles Sociaux TRIMA Exercice de débriefage relativement au rapport sur les Styles Sociaux.	Oui
K7A_S2	-FA-RFM -ID-RFM	-SP-ATT -ID-QST	N1 Je lui ai proposé des	N1 Analyser les signes :	Non

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXP	Stratégies d'interventions_ PD_IXP	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
	-SP-SLL -IF-PERS -ID-RSM -FA-RFM -FA-QST -IF-CTN -ID-QST -EC-PCD -ID-QST -SP-ATT	-SP-ATT	façons de faire avec les réunions d'équipe afin qu'elles soient plus efficaces au niveau du climat, de la tâche et du processus.	petits drapeaux rouges	
K7A_S3	-SP-ATT -IN-RFM -DC-GMT/IF-JGM -IF-OPI -ID-QST -SP-SLC -SP-ATT -ID-RFM -FA-RFM -ID-QST -EC-CM -LH-NVH	-EC-CM -SP-SLC -SP-ATT -SP-SLC -IF-OPI -EC-CM -LH-RFR -SP-ATT	N1 On a parlé de parler avec concision, précision.	N2 Important de 'ascertain yourself'	Non
K7A_S4	-EC-CM -EC-PCD -ID-QST -EC-PCD -SP-SLC -SP-ATT -FA-PRS -SP-ATT -FA-QST -FA-RFM -IN-QST -IF-OPI -EC-PCD -SP-ATT -EC-PCD	-SP-ATT -EC-PCD -SP-SLC -ID-QST -EC-PCD -IF-OPI -IF-JGM -LH-NVH -SP-ATT -SP-MCL -EC-PCD -SP-MCL -IF-CTN -IF-JGM -SP-ATT -SP-SLL -IF-OPI -PC-VMI -IF-OPI	N1 Je l'ai écouté, pis quand je lui ai demandé: « Qu'est-ce que tu pourrais faire dans un cas comme ça où...? »	N1 JE- me ramener à penser à comment je me sens et que c'est correct.	Oui
K7A_S5	-PC-INT -DC-ACT	-EC-PCD	N1 C'était d'écouter son	N1 Sentiment de prendre le	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXP	Stratégies d'interventions_ PD_IXP	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
			compte-rendu des trois dernières semaines	pouvoir de la conversation – ne pas me laisser assommer par le sentiment d'impuissance	
K7B_S2	-SP-ATT -FA-QST -IF-JGM -FA-RFM -IF-OPI -EC-PCD	-EC-PCD -EC-CM -EC-PCD -IN-QST	N1 Je lui ai montré les thèmes et les sous-thèmes. Je les ai expliqués et je suis allée chercher les mots qu'elle a utilisés à la première séance, puis les exemples.	N1 Coach a offert son analyse, a interprété les défis et comment nous pourrions les travailler.	Oui
K7B_S4_N1	-DC-SV -SP-ATT -ID-RFM -FA-QST -FA-PRS -SP-ATT -IF-LGT -FA-QST -SP-ATT -FA-QST -IF-JGM -FA-QST -ID-QST -IF-CTN -IF-PERS -IF-LGT -SP-SLL -IF-CTN -EC-PCD -ID-QST -IF-CTN	-EC-CM -DC-GMT	N1 Je ne l'ai pas lâchée, même si elle m'a dit : « Ah, c'est juste ça, là... »	N1 Coach a écouté, questionné et a fait des suggestions éclairantes	Oui
K7B_S4_N2	-FA-RFM -FA-QST -SP-ATT	-EC-PCD -IF-CTN -EC-PCD	N1 Je ne l'ai pas lâchée, même si elle	N1 Coach a écouté, questionné et a	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXP	Stratégies d'interventions_ PD_IXP	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
	-SP-SLL -EC-PCD -SP-CP -IF-JGM -SP-ATT -FA-PRS -SP-ATT -SP-TMR -IF-LGT -FA-QST -ID-QST/IF-LGT -FA-QST -SP-ATT -EC-PCD	-SP-ATT	m'a dit : « Ah, c'est juste ça, là... ».	fait des suggestions éclairantes	

Tableau U.2 Les stratégies d'interventions avant et pendant l'insight de type existentiel.

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXT	Stratégies d'interventions_ PD_IXT	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
K1- CL1_S2 _N2	DC-ACT	DC-ACT A-QST SP-ATT PC-INT PC-VFIN SP-ATT	« Pour faire sortir la cliente du cérébral-linéaire, j'ai utilisé les cartes de valeurs. »	« Coach posait des questions et elle n'arrêtait pas d'en poser. »	Oui
K4- CL4_S1 _N1	ID-RFM FA-QST FA-RFM SP-ATT SP-CP IF-OPI SP-ATT FA-RFM SP-ATT PC-INT EC-PRS ID-QST IF-JGM SP-ATT FA-QST FA-RFM FA-QST/FA-RFM IF-CTN SP-ATT SP-MCL	SP-MCL SP-ATT ID-RFM IF-JGM SP-ATT IF-OPI	« Accueil sans jugement, être un témoin empathique, refléter ce qui est dévoilé ou ce qui pourrait être. »	« Juste son observation, son commentaire m'a convaincu de sa grande écoute et aussi du fait qu'il me comprend; il a un ton encourageant, sûr et très engageant...il ne juge pas. »	Oui
K4- CL4_S3 _N1	IF-OPI IF-JGM IF-OPI A-QST ID-PRS ID-RFM SP-ATT EC-CM	SP-MCL EC-CM	« J'accumulais les événements où elle était débordée. Il pose des questions touchant son malaise afin de comprendre son milieu, et il lui renvoie l'image de son contexte 'Pas	« Identifier les mots clés que j'ai écrit avec mon coach pour parler à ma patronne pour lui envoyer le message selon lequel j'ai besoin de ses conseils, qu'elle me	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXT	Stratégies d'interventions_ PD_IXT	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
			de chien de garde' . »	guide plus souvent. Avec mon coach, on a élaboré un plan à court terme incluant les mots clés, mais aussi un plan lié aux ressources humaines. »	
K4-CL4_S4_N1	FA-RFM SP-ATT EC-PCD LH-PSP ID-PRS SP-ATT IF-OPI	SP-ATT	« Le coach arrête la cliente, revient en arrière, il questionne et propose une interprétation. »	« Il me comprend. Il m'amène à tirer des conclusions par moi-même, ce que je n'avais jamais fait au début. »	Oui
K4-CL4_S6_N2	EC-PCD DC-GMT/IF-JGM IF-JGM SP-MCL EC-PCD FA-QST SP-ATT SP-MCL	SP-ATT	« Lui démontrer (recadrage, exemples) qu'elle est vulnérable et qu'elle peut fixer les règles du jeu, qu'elle peut exercer son pouvoir »	« M'a rassuré, m'a donné des conseils : changer de bureau, attendre plutôt qu'aller au devant de... »	Oui
K5-CL5_S2_NI	FA-RFM EC-PRS SP-SLC SP-ATT SP-SLC SP-ATT ID-RSM EC-PRS SP-MCL SP-ATT FA-RSM	SP-ATT ID-RFM SP-SLC SP-ATT SP-SLC A-RFL SP-SLC SP-ATT ID-PRS SP-ATT	« L'intention était de l'aider à cerner et clarifier ce qui était à la source des comportements. »	« Coach prend le temps de m'écouter Coach va me donner des outils. »	Non

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXT	Stratégies d'interventions_ PD_IXT	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
	EC-RSL SP-ATT FA-RQST SP-ATT				
K5- CL5_S3 _N1	DC-PRQ DC-OBS IF-OPI SP-ATT EC-CM SP-ATT DC-PRQ SP-MCL SP-ATT DC-PRQ PC-VMI SP-ATT EC-PRS FA-RFM	SP-ATT ID-QST SP-SLC ID-PRS SP-ATT SP-SLC EC-CM SP-ATT EC-CM SP-MCL SP-ATT EC-CM SP-ATT	« Provoquer un peu pour qu'elle prenne conscience des motivations sous-jacentes à cette habitude qu'elle a de se laisser interrompre, ou d'avoir du mal à mettre des limites à des demandes ou conversations. »	« M'a fourni des outils : Pratiquer pour m'aider à mieux répondre aux demandes Questions à propos de mon temps et des compromis. Où je passe mon temps dans une journée, c'est-à-dire, au niveau a) vision, b) stratégique, c) tactique, d) opérations. »	Non
K6- CL6_S4 _N1	SP-ATT DC-GMT IF-JGM SP-ATT DC-SV SP-ATT	SP-ATT IF-JGM SP-ATT EC-RSM ID-QST EC-RSL SP-ATT DC-GMT IF-JGM SP-ATT SP-MCL FA-QST SP-ATT	« Nous n'avons pas beaucoup de temps, et comme il est capable de s'éterniser et que nous avons convenu que je pouvais interrompre, c'est ce que j'ai fait. Je lui ai demandé quelle structure pourrait lui permettre	« Rien ne me vient à l'esprit »	Non

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXT	Stratégies d'interventions_ PD_IXT	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
			d'acquérir ce qu'il veut en engageant l'autre personne de façon positive plutôt que de changer son comportement. »		
K6- CL6_S4 _N2	IN-QST EC-PCD SP-ATT EC-PCD EC-RSL	EC-RSL	Idem	Idem	Non
K7A- CL7A_S 6_N1	DC-GMT SP-SLC SP-ATT DC-GMT SP-ATT ID-QST SP-SLL ID-PRS SP-SLC SP-ATT ID-PRS	ID-RFM ID-QST SP-SLC ID-QST SP-SLC SP-ATT DC-GMT IF-JGM	« Je le laisse parler, je ne le corrige pas, je le laisse parler parce que je trouve ça intéressant qu'il ait interprété ça. »	« Elle m'a donné le document intitulé 'Stratégies d'encadrement et de communication' du modèle TRIMA »	Non
K7B- CL- 7B_S5 N1	A-QST FA-QST SP-ATT IF-LGT EC-PCD SP-ATT	IF-CTN EC-PCD SP-ATT IF-JGM	« Je reprends le tableau de départ avec les cinq objectifs du client, et on revoie chacun d'eux pour déterminer : est-ce qu'il y a des choses qui ont changé? Est-ce que d'autres besoins se sont manifestés? »	« Coach a présenté ses observations sur le fait que j'ai tendance à assumer la responsabilité des autres, au-delà de la corde. »	Oui
K8- CL8_S1 _N2	IF-OPI IF-CTN LT-MTF SP-MCL	ID-RFM PC-INT IF-LGT IF-JGM	« Métaphore du ski pour décrire la situation	« Me poser des questions sur la façon dont les	Non

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXT	Stratégies d'interventions_ PD_IXT	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
		IF-LGT SP-ATT ID-RFM	actuelle de la cliente : ce qu'elle sait faire et ce qui est à apprendre. »	autres agiraient s'ils étaient DG. »	
K8-CL8_S4_N1	SP-MCL	SP-SLC SP-ATT SP-CP SP-SLL SP-ATT ID-QST SP-ATT FA-RFM SP-CP FA-RFM SP-MCL FA-RFM SP-MCL IF-CTN FA-RFM IF-JGM SP-SLC ID-RFM IF-LGT A-QST SP-SLC IF-LGT SP-ATT	« Répéter des questions. Restructurer. »	« Il a beaucoup écouté- il m'a demandé de ralentir mon débit verbal. Il m'a posé des questions qui m'ont amenée à approfondir le sujet de départ. On s'est concentré sur un seul sujet. »	Oui
K8-CL8_S5_N1	EC-PRS FA-RQST ID-QST IF-LGT SP-MCL SP-ATT FA-RFM IF-LGT SP-MCL IF-JGM FA-RFM SP-MCL SP-ATT SP-SLC ID-QST FA-QST	SP-ATT ID-RFM ID-QST	« J'ai pu résumer très simplement sa contradiction 'Je suis ce que je fais' et la maintenir là. »	« Faire ressortir quelques mots-clés au fur et à mesure que je faisais le bilan ou que je tentais d'établir le fil conducteur entre nos rencontres. »	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_IXT	Stratégies d'interventions_ PD_IXT	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
	SP-CP SP-ATT ID-RFM ID-QST FA-RFM IF-LGT				

Tableau U.3 Les stratégies d'interventions avant et pendant à l'insight de type cognitif comportemental.

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV ICC	Stratégies d'interventions_ PD ICC	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
K4-CL4_S7_N1	SP-ATT IF-OPI	LT-RFM	« Laisser la cliente déballer son sac et lui fait remarquer son hypervigilance et le fait que l'agitation est une réponse à son stress. » « Utiliser l'humour. »	« Mon coach me rassure; me confirme que je suis qui je suis, mais je dois trouver des moyens pour me protéger, des moyens pour grandir et travailler mieux. Il m'a suggéré de travailler à la maison, du temps pour moi- pour revoir les jours de travail à effectuer. »	Oui
K5-CL5_S4_N1	ID-QST FA-RQST SP-SLC SP-MCL EC-CM	SP-ATT	« Lui faire accepter le positif. »	« Coach a dessiné des briques. »	Non
K5-CL5_S4_N2	EC-CM	SP-ATT ----- ID-QST ----- SP-SLC LH-NVH	« Lui faire accepter le positif. »	« Coach a dessiné des briques. »	Non
K5-CL5_S5_N1	LH-RFR SP-SLC EC-PCD SP-ATT LT-RFM SP-SLC SP-ATT	SP-ATT IF-OPI SP-ATT	« L'aider à voir l'autre aspect du 'je suis perfectionniste, je fais tout moi-même, je ne fais pas confiance: je fais tout moi-même parce	« Elle m'a écouté. »	Non

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV ICC	Stratégies d'interventions_ PD ICC	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
			que j'ai du mal à demander de l'aide. »		
K7B- CL- B_S1_N 1	IN-QST SP-CP	SP-ATT ID-QST SP-ATT FA-RQST SP-ATT SP-SLL FA-RFM A-RFL FA-PRS IF-OPI ID-PRS SP-ATT	« C'était des questions, chaque fois qu'elle me nommait quelque chose. Imagine, elle a nommé cinq besoins, donc aux cinq besoins, je questionnais toujours de cette façon-là. » « Encore une fois, c'était pour voir, actuellement, qu'est-ce qu'elle... comment fonctionne-t-elle par rapport à ce besoin-là et puis qu'est-ce qu'elle aimerait voir. Hein, pour comparer l'écart, là. »	« Le coach n'a pas exploré la situation, mais a insisté sur ma réaction. »	Oui
K7B- CL- B_S3_N 1	IF-CTN	DC-GMT IF-OPI	« J'ai montré le graphique qui était un rappel de ce dont nous	« Elle a formulé ses observations, confirmant, qu'à son avis, je m'acharnais	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_ICC	Stratégies d'interventions_ PD_ICC	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
			avons déjà discuté. »	à être différent de ce que je suis. »	
K8- CL8_S1 _N1	SP-SLL FA-PdV IF-JGM FA-PdV ID-PdV SP-ATT IN-PRS IF-OPI IF-LGT EC-CM IF-OPI FA-QST SP-ATT FA-RFM LT-RFM FA-RSM SP-ATT LT-MTF SP-SLC LT-MTF	SP-SLC IF-OPI FA-RFM SP-MCL SP-ATT IF-JGM	« Métaphore du ski pour décrire la situation actuelle de la cliente : ce qu'elle sait faire et ce qui est à apprendre. »	« Me poser des questions, me demander comment les autres agiraient s'ils étaient DG. »	Non
K8- CL8_S2 _N1	FA-RSM IF-OPI SP-ATT IF-JGM	ID-QST SP-CP SP-MCL ID-RSM SP-SLC A-QST SP-MCL A-QST SP-ATT ID-RSM	« 'Le dessin' »	« 'Le dessin du petit bonhomme et surtout le carré autour du cœur.' »	Oui
K8- CL8_S3 _N1	SP-SLC SP-ATT FA-RSM SP-ATT FA-RFM SP-MCL FA-PRS IF-OPI IF-CTN SP-SLC LH-NVH LT-RFM	LT-RFM IF-CTN EC-CM	« Souligner la paralysie (l'inaction) à cause de la peur du jugement et les croyances contradictoir es. »	« Une citation de Gandhi sur l'importance d'être maintenant ce que l'on veut pour l'avenir' »	Oui

Dyades	Stratégies d'interventions_ AV_ICC	Stratégies d'interventions_ PD_ICC	Point de vue du coach	Point de vue du client	Concordance entre les deux points de vue
K8- CL8_S4 _N2	SP-ATT A-QST SP-ATT FA-QST A-QST A-RFM ID-QST SP-TMR ID-RSM A-QST A-RFL IF-OPI FA-RFM SP-ATT SP-TMR A-QST ID-QST	A-QST SP-ATT LT-RFM IF-LGT SP-ATT FA-RFM IF-LGT SP-MCL IF-JGM ID-RSM IF-OPI FA-QST LT-RFM SP-MCL IF-OPI IF-CTN IF-PERS SP-MCL LT-RFM IF-OPI LH-NVH IF-OPI SP-SLC IF-OPI IN-QST IF-LGT SP-ATT IF-JGM SP-ATT	« Répéter des questions. » « Restructurer. »	« Il a beaucoup écouté- il m'a demandé de ralentir mon débit en parlant. Il m'a posé des questions qui m'ont amenée à approfondir le sujet de départ. On s'est concentré sur un seul sujet. »	Oui
K8- CL8_S5 _N2	ID-RFM FA-RFM FA-RQST SP-SLC SP-ATT IF-JGM SP-TMR SP-ATT IF-OPI SP-ATT ID-RFM	ID-RSM IF-OPI IF-LGT IF-CTN SP-SLC LT-MTF	« J'ai pu résumer très simplement sa contradiction et la maintenir-là, 'Je suis ce que je fais'. »	« Faire ressortir quelques mots-clés au fur et à mesure que je faisais le bilan ou que je tentais d'établir le fil conducteur entre nos rencontres. »	Oui

RÉFÉRENCES

- Anderson, D. et Anderson, M. (2005). *Coaching that counts*. Burlington, MA: Elsevier, Butterworth-Heinmann.
- Angel, P., Amar, P., Devienne, É. et Tencé, J. (2007). *Le dictionnaire du coaching*. Paris: Dunod.
- Arborio, A.M. et Fournier, P. (2010). *L'observation directe*, 3 éd. Paris : Armand Colin.
- Argyris, C. and Schön, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong, H. (2007). Hestia and coaching: speaking to the hearth of the matter. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special summer issue, 30-39.
- Arsneault, L., Côté, J. et Yergeau, É. (2012). *Le monde TRIMA: manuel technique*. Québec.
- Auerbach, J.E. (2005). *Executive coaching summit VII: cutting edge practices for a dramatically changing marketplace*. San Jose, CA: Executive Coaching Summit VII White Paper.
- Bacon, T.R. (2003). Helping people change. *Industrial and Commercial Training*, 35(2), 73-77.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Barner, R., et Higgins, J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26(2), 148-158.
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- Beck, A.T. et Weishaar, M. (1989). Cognitive therapy. Dans R.J.Corsini et D. Wedding (Dir.), *Current psychotherapies* (pp. 285-320). Itasca, IL: Peacock Publishers.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86-91.

- Binder, J.L. et Strupp, H.H. (1991). The Vadnerbilt approach to time-limited dynamic psychotherapy. Dans P. Crits-Christop et J.P. Barber (Dir.), *Handbook of short-term dynamic psychotherapy* (pp. 137-165). New York: Basic Books.
- Bloch, H. Chemana, R., Dépret, É., Gallo, A., Leconte, P., LeNy, J.F., Postel, J. et Reuchlin, M.(1999). Grand dictionnaire de la psychologie. France : La Rousse.
- Bluckert, P. (2005). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training*, 37(2), 91-96.
- Bohart, A.C. (2007). Insight and the active client. Dans L.G. Castonguay et C.E. Hill (Dir.), *Insight in psychotherapy* (pp. 258-277). Washington, U.S.A: APA.
- Bolt, J.F., McGrath, M. & Dulworth, M. (2005). Strategic executive development. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bougae, C. (March 2005). A descriptive study of the impact of executive coaching from the perspective of the executive leader. Thèse de doctorat inédite, Capella University.
- Bournois, F. Chavel, T. et Filleron, A. (2008). Le grand livre du coaching. Paris, Cedex: Eyrolles Éditions d'Organisation.
- Braksick, L.W. (2000). Unlock behavior, unleash profits. New York: McGraw-Hill.
- Brennan, D. Et Prior, D.M. (2005). The future of coaching as a profession – the next 5 years (2005-2010). U.S.A.: International Coach Federation.
- Brockbank, A. et McGill, I. (2006). Facilitating reflecting learning through mentoring and coaching. London: Kogan Page.
- Brookfield, S. (1995). *Adult learning: an overview*. Récupéré le 24 août 2013. Récupéré en juin 2010 de <http://www.nl.edu/ace/Resources/Documents/AdultLearning.html>
- Brotman, L.E., Liberi, W.P. et Wasylyshyn, K.M. (2000). Executive coaching: the need for standards of competence. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 323-330). Washington, DC: APA.
- Broitman, J. (1985). Insight, the mind's eye: an exploration of three patients' processes of becoming insightful. Thèse de doctorat inédite, Wright Institute.
- Buratti, L. (2009). La Transformance. Paris: Dunod.

- Bush, M. W. (2004). Client perceptions of effectiveness in executive coaching. Thèse de doctorat inédite, Pepperdine University.
- Caspar, F. et Berger, T. (2007). Insight and cognitive psychology. Dans L.G. Castonguay et C.E.Hill (Dir.), *Insight in Psychotherapy* (pp. 375-400). Washington, U.S.A: APA.
- Cautela, J.R. (1965). Desensitization and insight. *Behaviour research and therapy*, 3, 59-64.
- Cell, E. (1984). Learning to learn from experience. Albany: State University of New York.
- Connolly Gibbons, M.B., Crits-Christoph, P., Barber, J.P. et Schamberger, M. (2007). Insight in psychotherapy: a review of empirical literature. Dans L.G. Castonguay et C.E. Hill (Dir.), *Insight in Psychotherapy* (pp. 143-166). Washington, U.S.A: APA.
- Castonguay, L.G. et Hill, C.E. (2007). *Insight in psychotherapy*. Washington, DC: APA.
- Cavanagh, M.J. et Grant, A.M. (2004). Executive coaching in organizations: the personal is the professional. *International Journal of Coaching in Organizations*. 1-15.
- Cerni, T., Curtis, G.J. et Colmar, S.H. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 81-85.
- Cousineau, P. (2008). Les aspects pratiques de la thérapie des schémas selon Jeffrey Young. Dans L. Chaloult (Dir.), *La thérapie cognitive-comportementale: théorie et pratique* (pp. 225-258). Québec: Gaëtan morin éditeur.
- Dagley, G.R. (2010). Exceptional executive coaches : practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 63-80.
- Day, A., De Haan, E. Sills, C. Bertie, C. et Blass, E. (2008). Coaches experience of critical moments in the coaching. *International Coaching Psychology Review*, 3(3), 207-218.
- De Haan, E. (2008). I doubt therefore I coach: critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 91-105.

- De Haan, E., Bertie, C. Day, A. et Sills, C. (2010). Clients' critical moments of coaching: toward a "client model" of executive coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 9(4), 607-621.
- De Ketele et Roegiers (2009). Méthodologie du recueil d'informations, 4 éd. Bruxelles : Groupe De Boeck.
- Delivré, F. (2004). Le métier de coach, deuxième édition. Paris : Éditions d'Organisation.
- Destruhaut, C. (2005). Lexipro anglais : les mots clés du management. Paris: Éditions Bréal.
- Dingman, M.E. (2004). The effects of executive coaching on job-related attitudes. Thèse de doctorat inédite, Regent University, School of Leadership Studies, É-U.
- Dirkx, J.M., Gilley, J.W. et Gilley, A.M. (2004). Change theory in CPE and HRD: toward a holistic view of learning and change in work. *Advances in developing human resources*, 6 (1), 35-51.
- Donaldson, J.F. (2009). Fostering transformative learning in leadership development. Dans J. Mezirow Directeur et E.W.Taylor Directeur, *Transformative learning in practice; insights from community, workplace, and higher education* (pp. 67-77). U.S. : Jossey-Bass.
- Doron, R. et Parot, F. (2003). Dictionnaire de psychologie. Paris : Quadrige.
- Druckman, D. et Bjork, R.A. (1991). In the Mind's Eye: Enhancing human performance. Washington, DC: National Academy Press.
- Dusenberry, P. (2005). Then we set his hair on fire: Insights and accidents from a hall of fame career in advertising. Portfolio Hardcover.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., et Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development*, 14(4), 435-458.
- Elliott, R. (1979a). How clients perceive helper behaviours. *Journal of Counseling Psychology*, 26, 285-294.

- Elliott, R. (1983). That in your hand: a comprehensive process analysis, of a significant event in psychotherapy. *Psychiatry*, 46, 113-129.
- Elliott, R. (1985). Helpful and nonhelpful events in brief counseling interviews: an empirical taxonomy. *Journal of Counseling Psychology*, 32 (3), 307-322.
- Elliott, R., James, E., Reimschuessel, C., Cislo, D. et Sack, N. (1985a). Significant events and the analysis of immediate therapeutic impacts. *Psychotherapy*, 22(3), 620-630.
- Elliott, R. (1986). Interpersonal process recall (IPR) as a psychotherapy process research method. Dans L.S. Greenberg et W.M. Pinsof (Dir.), *The psychotherapeutic process: a research handbook* (pp. 503-527). New York: The Guildford Press.
- Elliott, R. (1988). Experiential therapy of depression project brief structured recall: procedure manual version 3.51
- Elliott, R. et Shapiro, D.A. (1988). Brief structured recall: A more efficient method for studying significant therapy events. *British Journal of Medical Psychology*, 61, 141-153.
- Elliott, R. (1989). Comprehensive process analysis: understanding the change process in significant therapy events. In M. Packer et R.B. Addison (Dir.), *Entering the circle: Hermeneutics investigation in psychology* (pp. 165-184). Albany: State University of New York Press.
- Elliott, R. et James, E. (1989). Varieties of client experience in psychotherapy: an analysis of the literature. *Clinical Psychology Review*, 9 (4), 443-467.
- Elliott, R. (1990). Therapist event recall form (Version 3.51). Network for Research on Experiential Psychotherapies, 2001.
- Elliott, R. et Shapiro, D. A. (1992). Client and therapist as analyst of significant events. Dans Toukmanian, S. et Rennie, D. (Dir.), *Psychotherapy process research: paradigmatic and narrative approaches* (pp.163-186). London: Sage Publications.
- Elliott, R., Shapiro, D.A., Firth-Cozens, J., Stiles, W.B., Hardy, G.E., Llewelyn, S.P. et Margison, F.R. (1994). Comprehensive process analysis of insight events in cognitive-behavioral and psychodynamic-interpersonal psychotherapies. *Journal of Counseling Psychology*, 41(4). 449-463.

- Elliott, R., Mack, C. et Shapiro, D.A (1999). Simplified personal questionnaire procedure. U.S.A.: University of Toledo.
- Elliott, R. et Greenberg, L.S. (2007). The essence of process-experiential emotion-focused therapy. *American Journal of Psychotherapy*, 61(3), 241-254.
- English, H.B. et English, A.C (1958). A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytic terms. New York: McKay Co.
- Executive Coaching Forum (2004). *The Executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership*, 4th. Récupéré le 2 mai 2008 de [http:// www.executivecoachingforum.com](http://www.executivecoachingforum.com).
- Foucher, R. (1997). Quels changements à la formation en entreprise peuvent répondre aux nouvelles exigences de l'environnement? *Gestion, revue internationale de gestion*, 22(3), 43-48.
- Foucher, R. Et Leduc, F. (2008). Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations, 2^e édition. Québec: Eska (éditions).
- Freas, A.M. (2000). Coaching executives for business results. Dans M. Goldsmith, L. Lyons et A. Freas (Dir). *Coaching for leadership: how the worlds's greatest coaches help leaders learn*. Sans Francisco: Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Gallwey, T. (2001). *The inner game of work: focus, learning, pleasure and mobility in the workplace*. New York: Random House Trade Paper.
- Gautier, B. et Vervisch, M-O. (2000). *Le manager coach*. Paris: Dunod.
- Gegner, C. (1997). *Summary of executive coaching research project*. Récupéré le 17 décembre 2010 de <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/Articles/ViewArticle.asp?artId=61>
- Gelso, C.J., Kivlighan, D.M., Wine, B., Jones, A., et Friedman, S.C. (1997). Transference, insight, and the course of time-limited therapy. *Journal of Counseling Psychology*, 44, 209-217.
- Gendlin, E.T. (1981). *Focusing*, 2e édition. New York: Bantam Books.

- Gendlin, E.T. (1996). *Focusing-oriented psychotherapy: a manual of the experiential method*. New York: The Guilford Press.
- Gendron, P.J. et Faucher, C. (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching: comment devenir un meilleur gestionnaire*. Québec: Les éditions de l'homme.
- Gendron, M. et Gosselin, G. (2001). *Jouer son rôle de coach : pour une alliance entre apprentissage et performance*. Montréal : Les publications CFC.
- Gick, M.L. et Lockhart, R.S. (1996). Cognitive and affective components of insight. Dans R.J. Steinberg et J.E. Davidson (Dir.), *The nature of insight* (pp. 223). U.S.A.: MIT Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gonzalez, A.L. (2004). *Transformative conversations: executive coaches & business leaders in dialogical collaboration for growth*. Thèse de doctorat inédite, Union Institute & University.
- Goode, M. T. (2008). *A Qualitative study of the influence of adult education concepts on the best practices of executive coaching*. Thèse de doctorat inédite, Columbia University.
- Grafanaki, S. (1997). *Client and counsellor experiences of therapy interaction during moments of congruence and incongruence*. Thèse de doctorat inédite, Keele University, UK.
- Grant, A.M. (2001). *Towards a psychology of coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. Thèse de doctorat inédite, Macquarie University, Sydney, Australia.
- Grant, A.M. et Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 2(1). 7-21.
- Grant, A.M. et Cavanagh, M. (2007). Evidence-based coaching: flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4): 239-254.
- Grant, A.M. et Greene, J. (2001). *Its' your life. What are you going to do with it?* UK: Perseus Publishing.

- Greenberg, L.S. (2007). A guide to conducting a task analysis of psychotherapeutic change. *Psychotherapy Research*, 17(1), 15-30.
- Greenberg, L.S, Rice, L.N. et Elliott, R. (1993). Facilitating emotional change: the moment-by-moment process. New York: The Guilford Press.
- Griffiths, K. (2005). Personal coaching: a model for effective coaching. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65.
- Grosse Holtforth, M. Castonguay, L.G., Boswell, J.F. et Wilson, L.A. (2007). Insight in cognitive-behavioral therapy. Dans L.G. Castonguay. et C.E. Hill (Dir.), *Insight in Psychotherapy* (pp. 57-80). Washington, U.S.A: APA.
- Guillemette, F., Luckerhoff, J. (2009). La MTE au Canada francophone. Symposium sur la méthodologie de la théorisation enracinée. Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives. Enjeux et stratégies. Université de Lille, France. 25-26 juin 2009.
- Hamadache, A. (1993). Articulation de l'éducation formelle et non formelle : implications pour la formation des enseignants : implications pour la formation des enseignants. France: UNESCO.
- Hart, E.W. et Kirkland, K. (2001). What is Executive Coaching? Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Hays, R.B., Jolly, B.C., Caldon, L.J.M., McCrorie, P., McAvoy, P.S. McManus, L.C. et Rethans, J-J. (2002). Is insight important? Measuring capacity to change performance. *Medical Education*, 3, 965-971. Blackwell Science Ltd.
- Heames, J.T. et Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the executive from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (29), 29-41.
- Hernez-Broome, G. et Hughes, R.L. (2004). Leadership development: Past, present and future. *Human Resource Planning*. 27(1), 24-32.
- Henry, J. (1990). Meaning and practice in experiential learning. Dans Weil, W. (Dir) et McGill, I. (Dir), *Making sense of experiential learning* (pp.25-37). Buckingham, England: Open University Press.
- Heron, J. (2001). Helping the client: a creative practical guide. England: Sage Publications.

- Hesketh, B. (1997). Dilemmas in training for transfer and retention, *Applied Psychology: An International Review*, 46(4), 317-386.
- Higy-Lang, C. et Gellman, C. (2002). *Le Coaching*. Paris Cedex: Éditions d'Organisation.
- Hill, C.E., Castonguay, L.G., Angus, L, Arnkoff, D.B., Barber, J.P., Bohart, A.C., Borkovec, T.D., Bowman, E.A., Caspar, F., Connolly Gibbons, M.B., Crits-Christoph, P. Cruz, J.M., Elliott, R., Friedlander, M.L., Gelso, C.J., Glass, C.R., Goldfried, M.R., Greenberg, L.S., Holtforth, M.G., Haverkamp, B.E., Hayes, A.M., Hayes, J.A., Heatherington, L., Knox, S., Ladany, N. Messer, S.B. Pascual-Leone, A., Safran, J.D., Schottenbauer, M.A., Stiles, W.B. Vernon, R.F., et Wampold, B.E. (2007). Insight in psychotherapy: Definition, Processes, Consequences and Research Directions. Dans L.G. Castonguay et C.E. Hill (Dir.), *Insight in Psychotherapy* (pp. 441-454). Washington, U.S.A: APA.
- Hill, C.E. et Knox, S. (2008). Facilitating Insight in Counseling and Psychotherapy. Dans S.D. Brown et R.W. Lent (Dir.), *Handbook of Counseling Psychology*, Forth Edition (pp. 284-302). Hoboken, N.J.: John Wiley.
- Hill, C.E., Helms, J.E. Spiegel, S.B. et Tichenor, V. (sous presse). Development of a system for categorizing client reaction to therapist interventions. *Journal of Counseling Psychology*.
- Hopf, A.G. (2005). The nature of executive coaching from the perspective of the coach, executive and followers. Thèse de doctorat inédite, The George Washington University.
- Hudson, F.M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hutchinson, E.D. (1940). Varieties of insight. Dans P. Mullahy (Dir.), *A study of interpersonal relations*. New York: Hermitage Press.
- Hutton, M. (1990). Learning from action: a conceptual framework. Dans W. Weil (Dir) et I. McGill (Dir), *Making sense of experiential learning* (pp.50-59). Buckingham, England: Open University Press.
- Hodgetts, W.H. (2002) Using executive coaching in organisations: what can go wrong (and how to prevent it), Dans C. Fitzgerald and G.J. Berger (Dir.), *Executive coaching: practices and perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

- Hunt, J. (2009). Transcending and including our current way of being: an introduction to integral coaching. *Journal of Integral Theory and Practice*, 4(1), 1-20.
- Ingram, (2004). A case study of executive coaching as a leadership intervention in a bureaucratic organization. Thèse de doctorat inédite, Regent University, School of Leadership Studies, É-U.
- l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie, Rapport mondial sur l'apprentissage et l'éducation des adultes. 2010. Allemagne, 154 p.
- International Coach Federation. *Core competencies*. Récupéré le 3 mai 2008 de <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies/>
- Jarvis, P. (2004). *Adult education & lifelong learning: theory and practice*, 3rd Edition. New York: Routledge Falmer.
- Joo, B.-K.B.: Executive Coaching (2005, December). A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.
- Kagan, N. (1975). Interpersonal process recall: a method of influencing human interaction. (Disponible de N. Kagan, 434 Erickson Hall, College of Education, MSU, East Lansing, MI 48824).
- Kampa-Kokesch, S. et Anderson, M.Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, (4), 205-228.
- Kiel, F. Rimmer, E. Williams, K. et Doyle, M. (1996). Coaching at the top. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 113-122). Washington, DC: APA.
- Kilburg, R.R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2 (48), 134-144.
- Kilburg, R.R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 241-255). Washington, DC: APA.

- Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kilburg, R.R. (2002). Failure and negative outcomes: The taboo topic in executive coaching. Dans C. Fitzgerald and J.G. Berger (Dir.), *Executive Coaching: Practices and perspectives* (pp. 283-301). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Kilburg, R.R. (2004). When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 246-268.
- Killion, J. (2002). Soaring with their own life coach: participants concentrate on 12 strategies for success in all areas of life. *Journal of Staff Development*. The H.W. Wilson Company. 23 (2),19-22.
- Kinloch, K.A. (2004). How can executive coaching enhance health care leadership capacity to meet performance targets? Mémoire de maîtrise inédit, Royal Roads University, BC.
- Klein, M.H., Mathieu-Coughlan, P. et Kiesler, D.J. (1986). The experiencing scales. Dans L.S. Greenberg et W.M. Pinsof (Dir.), *The psychotherapeutic process: a research handbook* (pp. 21-71). New York: The Guilford Press.
- Kleinberg, J. A. (2001). A scholar-practitioner model for executive coaching: Applying theory and application within the emergent field of executive coaching. Thèse de doctorat inédite, The Fielding Institute.
- Knowles, M. (1984). *The adult learner: a neglected species*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Knowles, M., Holton, E.F. et Swanson, R.A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. U.S.A.: Elsevier Science.
- Koonce, R. (1994). One on one. *Training & Development*, 48(2), 34-40.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (2001). Bringing leadership lessons from the past into the future.-p. 81-90. Dans W. S. Bennis, G.M. Spreitzer et T.G. Cummings (Dir.), *The future of leadership: today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge*, troisième édition. Sans Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kress, D.M. (2008). *A phenomenological study exploring executive coaching: understanding perceptions of self-awareness and leadership behavior changes*. Thèse de doctorat inédite, University of Phoenix.
- Labruffe, A. (2005). *Compétences relationnelles : du savoir-être au savoir-faire*. France : Afnor.
- Lafortune, L. (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnelle d'un changement : pour un leadership novateur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Landsberg, M. (1997). *The tao of coaching*. Great Britain: HarperCollins Business.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Québec: Guérin.
- Leslie, J.B. et Velsor, E.V. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Levinson, H. (1996). *Executive coaching*. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 95-102). Washington, DC: APA.
- Llewelyn, S.P., Elliott, R., Shapiro, D.A., Hardy, G. et Firth-Cozens, J. (1988). *Client perceptions of significant events in prescriptive and exploratory periods of individual therapy*. *British Journal of Clinical Psychotherapy*, 27, 105-114.
- Lonergan, B. (1996). *L'insight: étude de la compréhension humaine*. Montréal: Bellarmin.
- Long, J. (2003). *Harness the power of coaching*. Info-line, 10(31), 1-16.
- Luborsky, L., Popp, C., Luborsky, E. et Mark, D. (1994). *The core conflictual relationship theme*. *Psychotherapy Research*, (4), 172-183.
- Ludwig, A.M. (1966). *The formal characteristics of therapeutic insight*. *American Journal of Psychotherapy*, Vol 20. 305-318.
- Luebbe, D. (2005). *The three-way mirror of executive coaching*. Thèse de doctorat inédite, Union Institute and University, Cincinnati, Ohio.

- Maccoby, M. (2001, May/June). Successful leaders employ strategic intelligence. *Research Technology Management* (44)3, 58-61.
- Mahrer, A.R.(1996). *The complete guide to experiential psychotherapy*. U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.
- Malan, D. (1979). *Individual psychotherapy and the science of psychodynamics*. London: Butterworth-Heineman.
- Marc, E. (2005). Les psychothérapies : unité, diversité, complexité. Dans T. Nguyen (Dir.), *Pourquoi la psychothérapie: fondements, méthodes, applications* (pp. 11-24) Paris : Dunod.
- Marquardt, M. J. (2005). *Leading with questions: how leaders find the right solutions by knowing what to ask*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marrott, G. (1981). *A study of the insightful person*. Document inédit, Berkeley: University of California.
- May, R. (1976). L'apparition de la psychologie existentielle. Dans G. Allport, H. Feifel, A. Maslow, R. May, C.R. Rogers (Dir.), *psychologie existentielle*, 2e édition. Paris: Epi-sa.
- Mayer, R.E. (1996). The search for insight: grappling with gestalt psychology's unanswered questions. Dans R.J. Steinberg et J.E. Davidson (Dir.), *The nature of insight* (pp. 3).U.S.A.: MIT Press.
- Mazutis et Slawinski (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Managing Learning*, 39(4), 437-56.
- McCall, M.W., Jr. (2008). *High flyers: developing the next generation of leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- McClelland, R. (2005). *The executive coach's experience: a qualitative phenomenological exploration*. Thèse de doctorat inédite. Regent University, School of Leadership Studies.
- Meier, A. & Boivin, M. (2011). *Counselling and therapy techniques*. England: SAGE Publication Ltd.
- Menkes, J. (2005). *Executive intelligence: what all great leaders have*. New York: Collins.

- Meneghetti, M.Z. (2007). Managerial and executive coaching: a phenomenological inquiry of the experience of being coached. Thèse de doctorat inédite, University of Calgary.
- Mentorat Québec (2002, les 9 et 10 mai). Le mentorat au Québec : son développement, son avenir. Actes du colloque et synthèse des activités (2002). Communication présentée au Colloque Mentorat Québec, Saint-Hyacinthe, Québec.
- Merriam, S.B., Caffarella, R.S. et Baumgartner, L.M. (2007). Learning in adulthood: a comprehensive guide, 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Messer, S.B. et McWilliams, N. (2007). Insight in psychodynamic therapy: theory and assessment. Dans L.G. Castonguay. et C.E. Hill (Dir.), *Insight in Psychotherapy* (pp. 57-80). Washington, U.S.A: APA.
- Mezirow, J. (1991). Transformative dimensions of adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, Jack (2000). Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. Dans J. Mezirow et ass. (Dir.) *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp.3-34). Wiley: Jossey-Bass.
- Natale, S. et Diamante, T. (2005). Five stages of executive coaching: better process makes better practice. *Journal of Business Ethics*, 59, 361-74.
- O'Connor, L.E., Edelstein, S., Berry, J.W. et Weiss, J. (1994). Changes in the patient's level of insight in brief psychotherapy: two pilot studies. *Psychotherapy*, 31 (3). 533-544.
- O'Neil, M.B. (2000). Executive coaching with backbone and heart. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parot, F., Fouré, L. et Demazeux, S. (2011). Les psychothérapies : fondements et pratiques. Paris: Belin.
- Pascual-Leone, A. et Greenberg, L.S. (2007). Insight and awareness in experiential therapy. Dans L.G. Castonguay et C.E. Hill (Dir.), *Insight in psychotherapy* (pp. 31-56). Washington, U.S.A: APA.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: the implication for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62.

- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. France: l'Harmattan.
- Peltier, B. (2010). *The psychology of executive coaching*, 2nd Edition. New York: Routledge.
- Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie: l'observation*. Paris : Éditions La Découverte.
- Perls, F., Hefferline, R.E. et Goodman, P. (1951). *Gestalt therapy: excitement and growth in the human personality*. New York: Dell Publishing Co., Inc.
- Perls, F.S. (1969). *Gestalt therapy verbatim*. Lafayette, CA: Real People Press.
- Peterson, D.B. (1996). Executive coaching at work: the art of one-on-one change. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 123-132). Washington, DC: APA.
- Peterson, C. et Seligman, M.E.P. (2004). *Character strength and virtues*. New York: Oxford University Press.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390-395.
- Ragins, B.R. et Kram, K.E. (Dir) (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reeves, W. (2006). The value proposition for executive coaching. *Financial Executive*, 22(10), 48-49.
- Richard, J.T. (2003). Ideas on fostering creative problem solving in executive coaching. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 303-310). Washington, DC: APA.
- Rivard, P. (2002). *La gestion de la formation en entreprise*. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Rogers, C. R. (1959). The essence of psychotherapy: a client-centered view. *Annals of Psychotherapy*, (1), 51-57.
- Rostron, S.S. et Kauffman, C. (2008). White paper of the working group on a research agenda for development of the field. Global Convention on Coaching.

- Saporito, T. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 96-103.
- Satter, A.M. and Russ, D.E. (2007). Why don't more senior leaders mentor? *Journal of Management Inquiry*, 16(4), 382-390.
- Schooler, J.W., Fallshore, M. & Fiore, S.M. (1996). Epilogue: putting insight into perspective. Dans R.J. Steinberg et J.E. Davidson (Dir.), *The nature of insight* (pp. 561). U.S.A.: MIT Press.
- Seamons, B. L. (2004). The most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client, and the client's boss. Thèse de doctorat inédite, Saybrook Graduate School and Research Center.
- Shoben, E.J. (1960). Psychotherapy as a problem in learning theory. Dans H.J. Eysenck (Dir.), *Behavior therapy and the neuroses* (pp. 52-78). New York: Pergamon Press.
- Siao, A.T. (2005). Executive coaching: a quest into the journey of the executive's change. Thèse de doctorat inédite, Peabody College of Vanderbilt University, Nashville, TN, U.S.A.
- Smith, S.M. (1996). Getting into and out of mental ruts: a theory of fixation, incubation and insight. Dans R.J. Steinberg et J.E. Davidson (Dir.), *The nature of insight* (pp. 232). U.S.A.: MIT Press.
- Société française de coaching. Documents électroniques. Récupéré en mai 2008 de <http://www.sfcoach.org/coach/index.htm>
- St-Arnaud, Y. (1999). Le changement assisté : compétences pour intervenir en relations humaines. Québec: Gaëtan Morin.
- St-Arnaud, Y. (2003). L'interaction professionnelle: efficacité et coopération, 2ed. Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Stern, L.R. (2004). Executive coaching: a working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 154-162.
- Stevens, J.O. (1971). Awareness: exploring, experimenting, experiencing. Lafayette, CA: Real People Press.

- Stiles, W.B. (1980). Measurement of the impact of psychotherapy Sessions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48, (2), 176-185.
- Stiles, W.B. et Glick Brinegar, M. (2007). Insight as a stage of assimilation: a theoretical perspective. Dans L.G. Castonguay et C.E. Hill (Dir.), *Insight in Psychotherapy* (pp. 101-118). Washington, U.S.A: APA.
- Sullivan, (2006). The Effectiveness of executive coaching in the development of emotional intelligence competencies. Thèse de doctorat inédite, Spalding University, Louiseville, Ky.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S. et Price, A. (2005). Human resource development: strategies and tactics. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sztucinski, K. (2001). The Nature of executive coaching an exploration of the executive's experience. Thèse de doctorat inédite, The George Washington University, É.-U.
- Tardif, J. (1993). L'évaluation dans le paradigme constructiviste : réflexions, nouvelles tendances et formation. Dans René Hivon (Dir.), *L'évaluation des apprentissages. Réflexions, nouvelles tendances et formation* (pp. 27-56). Université de Sherbrooke.
- Tekleab, A.M., Sims, H.P Jr., Yun, S., Tesluk, P.E. et Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-215.
- Thacker, J.W. et Blanchard, P.N. (2006). *Effective Training*. Toronto, Canada: Pearson Education Canada Inc.
- The Executive Coaching Forum. (2004). *The Executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership, 3rd Edition*. Récupéré le 2 mai 2008 de <http://www.executivecoachingforum.com>
- Tobias, L.L. (1996). Coaching executives. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 133-142). Washington, DC: APA.
- Trudeau, D.A. (2004). Toward a conceptual model of executive coaching practices in organizations in the United States: a modified delphi forecasting study. Thèse de doctorat inédite, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska, U.S.A.

- Turner, C. (2003). Executive coaching as a leadership development strategy. Thèse de doctorat inédite, University of Toronto, Toronto, Canada.
- Turner, C.A. (2004). Executive coaching: the perception of executive coaching from the executive's perspective. Thèse de doctorat inédite, Pepperdine University.
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of change management*, 3(3), 275-282.
- Wampold, B.E., Imel, Z.E., Bhati, K.S. et Johnson-Jennings, M.D. (2007). Insight as a common factor. Dans L.G. Castonguay et C.E. Hill (Dir.), *Insight in psychotherapy* (pp. 119-140). Washington, U.S.A: APA.
- Webb, P.J. (2005). Inspirational chaos: executive coaching and tolerance of complexity. Dans M. Cavanagh, A.M. Grant et T.Kemp (Dirs.), *Evidence-based coaching (Vol. 1): Contribution from the Behavioural Sciences*. Queensland: Australian Academic Press.
- Weisberg, R.W. (1996). Prolegomena to theories of insight in problem solving: a taxonomy of problems. Dans R.J. Steinberg et J.E. Davidson (Dir.), *The nature of insight* (pp. 163). U.S.A.: MIT Press.
- Weller, K. et Weller, D. (2004). Coaching and performance: substantiating the link. *In Focus/Executive Coaching*. LIA, 24 (2), 20-21.
- Witherspoon, R. et White, R.P. (1996). Executive coaching: a continuum of roles. Dans R.R. Kilburg et R.C. Diedrich (Dir.), *The wisdom of coaching* (pp. 103-112). Washington, DC: APA.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*, 3rd edition. UK.: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2012). *Le guide du coaching*, 4^e édition. Paris: Maxima.
- Whitworth, L. Kimsey-House, H. et Sandahl, P. (1998). *Co-Active Coaching: new skills for coaching people toward success in work and life*. California: Davies-Black Publishing.
- Wilson, C. (2004): Coaching and coach training in the workplace, *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 96-98.
- Widlöcher, D. (2002). Conscience de soi, conscience des troubles et insight. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 160 (8), 575-579.

- Wilber, K. (2000). *A brief history of everything*. Boston: Shambhala Publications, Inc.
- Unesco (2010). *Rapport du Comité mondial pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Récupéré en janvier 2013 de <http://www.wcfel.org/frenchbis/pdf/RAPPORT%20CONFINTEA%20VI.pdf>
- Vogal, J. (1980). *Insight and the experiencing scale*. Document inédit, Berkeley: California School of Professional Psychology.
- Yalom, I.D. (1981). *Existential psychotherapy*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Zhang, C. et Chen, T. (2002). An active learning framework for content-based information retrieval. *EEE Transactions on Multimedia*. 4(2), 260-268.
- Zinker, J. (1977). *Se créer par la Gestalt*. Montréal : Les Éditions de l'homme.