

LE GESTIONNAIRE-COACH : UNE SOLUTION AUX DÉFIS DES ORGANISATIONS

Christiane Faucher et Pierre J. Gendron
Groupe conseil Gendron, Faucher & Associés

RÉSUMÉ

Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, pour survivre d'abord puis réussir, les organisations doivent être performantes. La performance se traduit par des résultats et elle exige de réunir plusieurs conditions de réussite. Cet article rappelle les activités qu'elles demandent et il présente certains pièges ou difficultés que les gestionnaires rencontrent lors de leur réalisation. Il soumet également qu'en utilisant une approche coaching appropriée, les gestionnaires peuvent éviter ces pièges et ces difficultés puisqu'ils amènent tous leurs employés à les identifier puis à contribuer au maximum de leurs capacités à la réussite de l'organisation. Le gestionnaire-coach apporte ainsi une solution nouvelle aux défis que posent l'amélioration de la performance de l'organisation et la mobilisation de l'ensemble de ses employés.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES ORGANISATIONS³

Pour réussir, l'organisation doit se donner des cibles de performance adaptées à son contexte et à sa raison d'être. Elle doit réunir les ressources qui lui permettront d'atteindre ces cibles et les organiser pour qu'elles répondent aux impératifs d'efficacité et d'efficience. Ce défi est de taille puisqu'il touche l'ensemble des ressources humaines, mais aussi les ressources financières, matérielles, technologiques et informationnelles. Et il ne s'arrête pas là, car pour réussir, l'organisation doit aussi mettre en place des mécanismes et une culture d'amélioration continue. C'est ainsi qu'elle pourra améliorer la performance et développer les compétences de chacun de ses employés.

Dans la réalité des organisations, ces grandes conditions de succès découlent de différentes activités et elles correspondent à des défis très concrets. Des défis que certains gestionnaires n'arrivent pas à relever à cause de la vitesse des changements, de l'ampleur de leur charge de travail et parfois d'une mauvaise compréhension de leurs propres responsabilités.

Résumons brièvement chacune des principales conditions de succès que réunissent les organisations les plus performantes, puis les difficultés que leurs gestionnaires rencontrent ou les pièges dans lesquels ils tombent, lorsqu'il s'agit de les réaliser.

Il y a plusieurs façons de définir les conditions de réussite d'une organisation. Pour introduire les difficultés et les pièges que rencontre le gestionnaire, elles seront réunies en cinq catégories.

³ Le terme organisation est utilisé pour faire référence aux entreprises du secteur privé, public ou para-public. Les stratégies et l'approche *coaching* proposées par les auteurs ont été expérimentées dans ces types différents types d'entreprise, tant pour être utilisées en contexte de gestion que par des groupes de gestionnaires ou d'employés. Voir entre autres FAUCHER C. et GENDRON, P. J. (1998). Un partenariat au service de la coopération et de l'action. *Interactions*. Vol. 2, no 1, Printemps 1998. P. 119-133

Une raison d'être adaptée au contexte

Chaque organisation doit avoir une raison d'être ou un projet qui lui est propre. Ce projet définit les produits et les services qu'elle désire offrir, la clientèle et les marchés qu'elle vise⁴, puis les conditions qu'elle doit mettre en place pour apporter une valeur ajoutée à ses clients et se démarquer de ses concurrents. La raison d'être de l'organisation, c'est le projet initial qu'avaient ses fondateurs. C'est aussi un projet qu'il faut revoir périodiquement. Une révision qui est importante puisqu'elle vise deux objectifs :

- rappeler le but commun qui réunit tous les acteurs de l'organisation et vers lequel ils doivent canaliser leurs énergies;
- s'assurer que la raison d'être de l'organisation tient toujours compte de l'évolution des besoins du marché, des progrès technologiques, et de l'arrivée de nouveaux concurrents.

L'identification et le choix des cibles de performance

Une fois la raison d'être établie, les gestionnaires des organisations performantes doivent identifier les objectifs à plus court terme que le groupe désire atteindre. Ces objectifs leur permettront de s'assurer qu'ils progressent à la bonne vitesse et dans la bonne direction. Ils devront être en lien avec la raison d'être de l'organisation et tenir compte de trois grandes dimensions de la performance qui sont étroitement reliées : le développement des affaires, la rentabilité et la qualité des risques. Les objectifs que se donne l'organisation devront lui permettre :

- de développer de nouvelles affaires ou d'offrir de nouveaux services pour mieux répondre aux attentes des consommateurs et profiter d'économies d'échelle;

⁴ Dans le réseau de la santé et des services sociaux, la clientèle et les marchés correspondent aux utilisateurs ou aux bénéficiaires des services. Les défis de la performance sont aussi plus complexes vu les contraintes budgétaires.

- d'être suffisamment rentable pour assurer sa pérennité et dégager les marges de manoeuvre financière que demandent son fonctionnement et son développement;
- d'exercer un contrôle continu de la qualité de ses produits et services, puis de leurs coûts de production et de mise en marché;
- de gérer les risques associés à son financement, à sa capitalisation, à ses opérations quotidiennes et à son développement.

Bien que les objectifs ou les cibles de performance soient importants, ils ne suffisent pas à assurer le succès de l'organisation. Pour qu'elle réussisse, il faut que ses gestionnaires et ses employés s'associent pour mettre en place les systèmes et les pratiques qui lui permettront de s'assurer de la satisfaction de ses clients, d'avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter face aux changements et d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Il faudra aussi mettre en place des pratiques de gestion, c'est-à-dire des systèmes et des habitudes de communication, de participation, de délégation, de gestion des résultats et de reconnaissance des bonnes et des mauvaises performances, qui favoriseront l'atteinte des objectifs et la mobilisation de l'ensemble des employés.

Même si la plupart des organisations sont conscientes de l'importance de l'élaboration et du suivi du plan d'affaires et de la mise en place de pratiques de gestion mobilisantes, il leur arrive souvent dans leur pratique quotidienne :

- de se donner des cibles très vagues plutôt que de véritables objectifs de performance;
- de se fixer un trop grand nombre d'objectifs sans établir de priorité, ce qui amène leurs employés à butiner d'un objectif à l'autre sans atteindre de véritables résultats ou travailler les uns contre les autres sans même s'en rendre compte;

- de s'interroger sur le manque d'engagement de leur personnel alors qu'elles n'ont pas pris le temps de les consulter ou de les faire participer à l'identification des leurs enjeux et de leurs objectifs ou qu'elles ont dépensé toutes leurs énergies à ces seules consultations;
- d'oublier de leur communiquer leur plan d'affaires ou de choisir de ne pas le faire sous prétexte que son contenu est stratégique;
- de s'amuser à élaborer un nouveau plan d'affaires année après année sans jamais en faire de suivi et sans jamais apprendre des bons ou des mauvais coups réalisés;
- de vivre au jour le jour sans jamais planifier;
- d'être incapables de communiquer, de susciter la participation, de déléguer, de gérer les résultats, de gérer la performance de leurs employés ou de faire preuve de reconnaissance.

L'organisation des ressources humaines, matérielles, financières, technologiques et informationnelles

Comme son titre l'indique, cette condition de succès touche plusieurs éléments. Pour les fins du présent article, nous nous limiterons à l'organisation des ressources humaines pour trois raisons. La première est que les ressources matérielles, financières, technologiques et informationnelles que demande la réussite d'une organisation sont spécifiques à chacune d'elles. La deuxième est liée au fait que les auteurs considèrent les employés comme le capital le plus important de l'organisation. La troisième raison découle de la complexité même du sujet : l'organisation des ressources humaines pose à elle seule suffisamment de défis.

Du point de vue de certains professionnels en ressources humaines qui trop souvent ne sont pas informés des objectifs d'affaires de l'organisation, cette

dernière affirmation peut paraître étrange. Pour eux, lorsqu'il s'agit d'organisation du travail tout est relativement simple. Il suffit de définir la raison d'être du poste, de décrire les principales activités qui doivent être réalisées, de situer le poste dans la structure organisationnelle, de lui donner un titre et de l'intégrer aux échelles de rémunération. Le gestionnaire qui vise l'amélioration de la performance a une vision différente. Comme la valeur ajoutée d'une activité peut changer très rapidement, il doit d'abord identifier les responsabilités que le titulaire du poste devra assumer pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation. De plus, selon le mode de fonctionnement qu'il désire privilégier, il précise aussi les responsabilités que le titulaire du poste devra assumer par rapport aux équipes de travail, qu'il s'agisse d'équipes multidisciplinaires, d'équipes semi-autonomes ou d'équipes autogérées. En formulant ces responsabilités, le gestionnaire qui vise l'amélioration de la performance tient également compte du fait que la motivation des employés dépend de leurs caractéristiques personnelles, puis de l'importance et de la contrôlabilité de leur tâche.

Lorsque l'organisation des ressources humaines est planifiée de cette manière, les descriptions d'emploi énoncent clairement les responsabilités de chacun des groupes d'employés, tout en laissant à ces derniers la latitude dans le choix des moyens qui leur permettront de les assumer et de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce faisant, le gestionnaire relève bien les défis de son propre poste : déléguer, instrumenter et permettre d'agir !

Lorsqu'il s'agit de l'organisation du travail, le défi du gestionnaire est similaire à celui de l'architecte responsable des plans et du suivi d'un important projet de construction. Il doit dessiner des plans qui répondent aux attentes du propriétaire tout en respectant les lois de l'ingénierie. Pour que le projet prenne forme, qu'il soit de qualité et qu'il respecte les coûts prévus, le gestionnaire doit aussi s'assurer que tous les spécialistes comprennent et agencent leurs contributions respectives. Puisqu'il est question de spécialistes, cela nous rappelle que le gestionnaire doit identifier les connaissances, les expériences et les compétences que doivent avoir les titulaires des différentes catégories de postes pour être capables d'assumer leurs responsabilités.

La comparaison entre les défis que le gestionnaire et l'architecte doivent relever ne s'arrête pas à ces seuls éléments puisque tous deux doivent faire preuve d'une grande créativité. En effet, la documentation que le gestionnaire peut consulter pour bien décrire les responsabilités de chacun de ses employés est rarissime, parfois même trompeuse puisque la plupart des «modèles» de description d'emploi réfèrent à des listes d'activités plutôt qu'à de véritables responsabilités. Malgré la difficulté additionnelle que la description des responsabilités pose aux gestionnaires, la planification de main-d'oeuvre demeure un des leviers importants dont ils disposent pour s'assurer que l'organisation du travail est bien alignée aux objectifs de performance de leur organisation. En effet, l'élaboration et le suivi d'un plan de main-d'oeuvre permettent aux gestionnaires :

- d'identifier les responsabilités des différents groupes d'employés tout en s'assurant qu'elles répondent toujours à l'évolution des objectifs d'affaires de l'organisation;
- de préciser le type d'expérience, de connaissances et de compétences que les titulaires des postes doivent avoir pour assumer ces responsabilités;
- de gérer le développement des compétences en fonction des objectifs d'affaires de l'organisation;
- de planifier les besoins de relève, les cheminements de carrière, la croissance ou la décroissance des effectifs de l'organisation.

Malgré tout le potentiel et la valeur ajoutée de cet outil, peu d'organisation en sont rendues à cette étape de leur développement par rapport à la gestion et à l'amélioration de leur performance.

Le développement des compétences

Aujourd'hui, la plupart des organisations se préoccupent de formation ou du développement des compétences de leurs employés. Même les organisations qui n'ont pas clairement identifié les responsabilités de leurs employés et qui n'ont pas planifié l'évolution de leurs besoins de main-d'oeuvre! Cette situation, qui

peut paraître étrange, s'explique. Certaines entreprises ont l'obligation légale d'investir un pourcentage de leur masse salariale dans la formation, d'autres sont conscientes d'évoluer dans une économie du savoir et plusieurs investissent dans la formation parce que c'est la seule façon de pouvoir implanter une nouvelle solution technologique.

Dans les organisations, le problème actuel n'est donc pas de s'entendre sur l'utilité ou la nécessité de la formation, mais plutôt de rentabiliser leurs investissements en cette matière. Le problème existe du fait que :

- la formation est souvent perçue comme une fin en soi plutôt qu'un moyen de réaliser des gains de performance;
- les activités de formation ne sont pas toujours en lien avec les objectifs d'affaires de l'organisation;
- les différentes activités de formation sont rarement intégrées entre elles, ce qui limite leur plus value sur le plan du développement et du transfert des compétences;
- plusieurs organisations considèrent la formation en salle comme la seule façon de développer les compétences alors que les recherches démontrent que le mentorat, le *coaching* et les affectations dans des postes comportant des défis permettent aussi d'obtenir des résultats significatifs, voire même supérieurs;
- les activités de développement de compétences (formation ou autres) ne sont pas toujours valorisées par les gestionnaires puisqu'ils n'en font pas la promotion, ils n'y participent pas ou ils n'en font pas le suivi;
- les activités de formation ne tiennent pas compte de l'évolution des savoirs sur les stratégies à mettre en place pour faciliter l'acquisition et le transfert des compétences d'une clientèle professionnelle.

De ce fait, les activités d'apprentissage ne sont pas contextualisées, elles ne sont pas significatives et elles ne suscitent pas l'intérêt de l'apprenant.

Et comme si ce n'était pas déjà suffisant, d'autres éléments viennent aussi alimenter la confusion :

- il y a de multiples façons d'identifier les comportements (savoir, savoir-faire ou savoir être) qui décrivent une compétence;
- les descriptions « maison » des compétences sont fréquemment remises en question par les employés puisqu'elles ne sont pas alignées avec les objectifs d'affaires et les processus de gestion de l'organisation;
- même si des « dictionnaires » de compétences (Lombardo, M. & Eichinger, W.; 1993) ont fait leur apparition et qu'ils ont l'avantage de standardiser la définition des compétences et d'uniformiser le langage, plusieurs désavantages sont associés à leur utilisation : 1) Les descriptions des compétences ne sont pas toujours adaptées au contexte de l'organisation et à la réalité québécoise. 2) Les compétences sont toujours définies de façon très générale de sorte qu'elles sont peu adaptées aux impératifs de performance de chaque organisation et qu'il est difficile de s'en servir pour gérer la performance de chacun des employés. 3) Il y a peu de liens entre les activités de développement offertes aux employés, la description de chacune des compétences et les difficultés qu'ils rencontrent dans leurs fonctions.
- l'utilisation du feed-back 360 degrés, un feed-back multi-sources et plus objectif sur le niveau de maîtrise des compétences, n'est pas une pratique suffisamment répandue dans les organisations.

La gestion de la performance et l'amélioration continue

Les rubriques précédentes permettent de le constater, « l'art de la gestion » est un art qui demande des habiletés dans plusieurs domaines. Et lorsqu'il s'agit de la maîtrise de cet art, il faut reconnaître que les gestionnaires ne sont pas tous au même niveau. Certains ne connaissent même pas les conditions de succès de la gestion de la performance. Certains les connaissent, mais ils négligent, oublient ou n'ont pas le temps de les mettre en pratique. Certains gèrent selon leur humeur du moment. D'autres croient toujours aux vertus de la pensée magique et leur solution à eux c'est d'implanter tous les nouveaux « kits » de gestion sans chercher à savoir s'ils produisent vraiment des résultats.

Même si bien des organisations ont encore beaucoup de chemin à parcourir pour mettre en place les conditions nécessaires à leur réussite, il faut se réjouir du succès de plusieurs autres. Plusieurs entreprises du monde de la santé, du secteur des services ou du secteur manufacturier ont réalisé ou sont en train de compléter le virage organisationnel et culturel que demandent la gestion de la performance et l'amélioration continue. Ces entreprises ont compris l'importance de chacune des conditions de réussite que nous avons résumées. Elles utilisent les communications, la participation, la délégation, la gestion des résultats et la reconnaissance pour atteindre leurs objectifs d'affaires et mobiliser leur personnel. Dans ces entreprises, les gestionnaires sont aussi des gestionnaires-coachs! Ces gestionnaires connaissent les conditions de succès à mettre en place pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais ils sont aussi capables d'utiliser une approche *coaching* appropriée pour mobiliser leur personnel et les aider à se dépasser constamment.

LE COACHING ET L'APPROCHE DU GESTIONNAIRE-COACH

Qu'elle est cette approche de *coaching*? Pourquoi facilite-t-elle l'amélioration de la performance et la réussite de l'organisation? Quels sont les objectifs du gestionnaire-coach? En quoi se distingue-t-il du gestionnaire traditionnel? C'est à ces questions que la deuxième partie de cet article veut répondre.

Les responsabilités, les rôles et les avantages du gestionnaire-coach

Si le gestionnaire-coach est davantage en mesure de contribuer à l'amélioration de la performance et à la réussite de l'organisation, c'est qu'il se distingue du gestionnaire traditionnel de plusieurs façons. Il accorde plus d'importance à la gestion des résultats qu'à la tâche. Il considère les ressources humaines comme le capital le plus important de l'organisation. Il favorise le travail d'équipe. En plus de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources mises à sa disposition, il se donne la responsabilité d'améliorer la performance de ses employés, de susciter leur engagement et leur *empowerment*⁵ et de favoriser le développement et le transfert de leurs compétences.

Le gestionnaire-coach ne se contente pas d'agir comme un expert de contenu, un décideur unique, un communicateur et un contrôleur, il agit aussi comme guide et facilitateur pour contribuer à la réussite de ses employés. C'est en cumulant ces rôles et ces responsabilités qu'il réussit à orienter les efforts de chacun de ses employés, à les instrumenter et à susciter leur engagement et leur *empowerment*.

Pour bien faire ressortir ce qui distingue le gestionnaire-coach du gestionnaire traditionnel, les auteurs du présent article définissent le *coaching* comme :

Un mode de gestion⁶ et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise :

- en améliorant la performance et l'efficacité des personnes et des équipes de travail;
- en suscitant leur engagement et leur empowerment.

Si le gestionnaire-coach obtient des résultats supérieurs aux gestionnaires traditionnels sur le plan de ses contributions à l'amélioration de la performance et à la réussite de l'organisation, c'est que les stratégies qu'il met en place lui permettent :

⁵ Empowerment : le mot anglais est retenu faute de traduction adéquate.

⁶ Le *coaching* peut également se réaliser par un consultant interne ou externe, il se définit alors comme un mode d'intervention et d'interaction.

- d'améliorer les compétences et la valeur ajoutée des contributions de chacun de ses employés;
- de les responsabiliser et d'accroître leur autonomie par rapport à l'atteinte des résultats;
- de profiter de cette plus-value individuelle et du travail d'équipe pour identifier les solutions à mettre en place pour réaliser les objectifs de l'organisation et permettre à chacun de contribuer au maximum de ses capacités;
- de gérer le changement de façon plus rapide et plus efficace;
- de développer constamment son expertise et ses propres compétences comme gestionnaire.

L'approche *coaching* permettant d'obtenir des résultats

Il y a plusieurs approches de *coaching* (Kinlaw, D., 1997; Landsberg, M., 1997; Blanchard, K et Shula, D,1995) mais la plupart se limitent à un répertoire de techniques que le gestionnaire doit connaître et savoir quand et comment utiliser. Si les techniques sont utiles, leur utilisation n'est pas sans difficultés. Elles ne font partie des réflexes naturels du gestionnaire. Les techniques ne s'appliquent pas à l'ensemble des situations auxquelles le gestionnaire doit faire face. Et comme elles s'ajoutent à d'autres techniques qu'il doit aussi utiliser, il est souvent trop tard quand il se rappelle laquelle utiliser. Pour palier ces difficultés, l'approche *coaching* utilisée dans plusieurs entreprises par les auteurs du présent article tient compte du modèle de consultation développé par Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1996); elle s'inspire des travaux réalisés par le psychologue Yves St-Arnaud (1995) et a été développée en collaboration avec celui-ci.

Les recherches de St-Arnaud démontrent que nous structurons implicitement ou explicitement le type de relation que nous aurons avec une autre personne dès que nous entrons en interaction avec elle. Notre relation peut alors se caractériser par l'une des trois structures suivantes: structure de pression, de services ou de coopération. Dans la structure de pression, nous mettons tout en oeuvre pour que

notre interlocuteur se plie à nos attentes. Dans la structure de services, tout est mis en oeuvre pour répondre aux besoins de l'interlocuteur. Dans la structure de coopération, nous travaillons ensemble à l'atteinte d'un but commun, tout en respectant nos différences et nos champs de compétences respectifs. L'expérience confirme que la relation de pression alimente la résistance, que la relation de services crée une certaine forme de dépendance et que la relation de coopération permet un partenariat qui bonifie les résultats.

Selon St-Arnaud, la relation de coopération repose sur trois éléments :

- une entente sur un but commun à atteindre;
- une définition claire des champs de compétence en vue d'un partage du pouvoir;
- Une capacité et une volonté de s'influencer.

Lors de chacune de ses interventions ou de ses interactions, le gestionnaire-coach doit donc tenir compte simultanément des activités que demande la réussite de l'entreprise, des résultats qu'il vise et de l'efficacité⁷ de sa relation avec son ou ses employés. Il réussit à créer et maintenir une relation de coopération en utilisant trois clés : la clé de la concertation, la clé du feed-back et la clé des solutions. La clé de la concertation lui permet d'établir le contact et de construire le partenariat, c'est-à-dire de s'entendre sur un objectif commun puis de convenir de la façon de travailler ensemble pour obtenir ce résultat. La clé du feed-back permet au gestionnaire-coach de s'assurer périodiquement du maintien de ce partenariat. Utilisée de bonne façon, elle lui permet de mieux comprendre les perceptions, les attentes, les préoccupations et les contributions possibles de l'employé. La clé des solutions aide le gestionnaire-coach et l'employé à faire ressortir leurs points d'entente et de désaccord, à identifier des solutions, à faire des choix éclairés et à s'entendre sur un plan d'action, un échéancier de travail et leurs contributions respectives à l'atteinte des résultats.

⁷ Tel que le définit Yves St-Arnaud (1995), l'efficacité implique l'atteinte des résultats et l'absence d'effets secondaires indésirables.

Outre les trois clés permettant de créer et de maintenir une relation de coopération, le gestionnaire-coach utilise un test personnel d'efficacité pour évaluer l'efficacité de ses interventions et s'adapter aux réactions de l'employé durant son échange avec lui. Ce test, également développé par St-Arnaud (1995) est très facile d'utilisation et il facilite l'amélioration continue de la performance de même que le développement des compétences des gestionnaires et des employés qui l'utilisent. Il consiste à évaluer continuellement les réactions de l'autre en fonction de l'effet visé et si l'effet n'est pas observé, à modifier les moyens utilisés qu'il cherche à créer ou la motivation qui le pousse à agir.

Le gestionnaire-coach est également instrumenté pour tenir et animer des ateliers de recherche-action qui permettent à lui et à ses employés de trouver des solutions nouvelles à des problèmes complexes. Ces ateliers sont pour lui une autre façon de contribuer au développement de ses propres compétences et de celles de ses employés, mais surtout de contribuer à l'amélioration de la performance et à la réussite de son organisation.

CONCLUSION

Pour contribuer à la réussite et à l'amélioration de la performance de son organisation, le gestionnaire-coach doit bien connaître les activités qu'il doit lui-même réaliser. Il doit s'assurer que la raison d'être de l'organisation est toujours adaptée aux besoins du marché. Et pour aider l'organisation à progresser dans la réalisation de ce projet, il doit l'aider à se donner des objectifs de performance, à bien organiser et instrumenter l'ensemble de ses ressources humaines, à développer les compétences de son personnel, puis à mettre en place des mécanismes et des pratiques d'amélioration continue.

Tous ces savoirs sont importants, mais ils ne sont pas suffisants. Pour que l'organisation améliore sa performance, elle doit amener chacun de ses employés à contribuer au maximum de son potentiel et de ses capacités. C'est à ce niveau que le gestionnaire-coach se distingue du gestionnaire traditionnel. Il utilise une approche de *coaching* qui vise l'atteinte des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire l'obtention de résultats précis en améliorant la performance et les

compétences de son personnel et en suscitant leur engagement et leur *empowerment*.⁸

RÉFÉRENCES

- Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Boucherville. Gaëtan Morin Éditeur.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. et Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston : Harvard Business Press.
- Blanchard, K et Shula, D. (1995). *Everyone's a Coach*. Michigan : Zondervan Publishing House and HarperBusiness.
- Collerette, P., et Delisle, G. (1982). *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Montréal. Les Éditions Agence d'Arc Inc.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York : Harper Business.
- Dionne, P., Roger, J. (1997). *Le stratège du XXIe siècle: vers une organisation apprenante*. Boucherville. Gaëtan Morin Éditeur.
- Edwards, M.R., Ewen, A.J. (1996). *360o Feedack*. New York : Amacom.
- Fisher, K., Duncan Fisher, M. (1998). *The distributed Mind. Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams*. New York : Amacom.
- Gouillart, F.J., Kelly, J.N. (1995). *Transforming the Organization*. USA. McGraw-Hill Inc.
- Hargrove, R. (1998). *Mastering the Art of Creative Collaboration*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Judson, A.S. (1990). *Making Strategy Happen. Transforming Plans into Reality*. Cambridge. Basil Blacwell Ltd.
- Kinlaw, D.(1997). *Adieu Patron! Bonjour Coach!*. Montréal : Éditions Transcontinental Inc.
- Landsberg, M. (1997). *The Tao of Coaching*. Glasgow : HarperCollins Business.
- Lee, B. (1997). *The Power Principle*. USA : Simon & Schuster.
- Lescarbeau, R., Payette M. et St-Arnaud Y. (1996). *Profession : consultant*. 3è édition. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

⁸ L'approche de *coaching* et les différentes stratégies que demandent la réussite et l'amélioration de la performance de l'organisation font l'objet d'un livre que les auteurs sont actuellement à rendre à terme.

- Lucas, J.R. (1998). *Balance of Power*. New-York : Amacom.
- Lynch, L. Cross, K.F. (1991). *Measure Up. Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge. Basil Blackwell Ltd.
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Boucherville. Gaëtan Morin Éditeur.
- Richardson, L.A. (1996). *Sales Coaching*. New York : McGraw Hill Inc.
- Sachs, R.T. (1992). *Productive Performance Appraisals*. New-York : Amacom.
- Senge, P. M. et al. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York : Doubleday.
- St-Arnaud, Y. (1995). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (1996). *S'actualiser par des choix éclairés*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- St-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal. : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Swanson, R.A., Holton III, E.F. (1999). *Results: How to Assess Performance, Learning, and Perceptions in Organizations*. San Francisco. Berret-Koehler Publishers Inc.
- Tichy, N.M. (1997). *The Leadership Engine*. New York : HarperBusiness.