

# Coach, Mentor, Tuteur, Conseiller, Guide...

## Quelles sont les différences entre ces approches et quelles sont les applications dans le milieu de la santé ?

Par : Marie-Pier Levesque, avec la collaboration de Lucie Baillargeon, Maryse Bouvette, Manon Champagne et Monique Fortier, toutes membres du Comité de formation du Réseau de soins palliatifs du Québec

Il était une fois quatre professionnelles du milieu de la santé, réunies pour une rencontre du Comité de formation du Réseau de soins palliatifs du Québec, qui ont partagé des aventures professionnelles qui pouvaient avoir des airs de coaching tout en se demandant si cela en était vraiment. Peut-être était-ce finalement du mentorat, du conseil ou seulement de bonnes relations de travail entre deux individus ? À partir de ces quatre histoires vécues, dans lesquelles chacun pourra se reconnaître un peu, nous allons tenter de définir le Coaching et d'en illustrer certaines applications dans le milieu de la santé.

### Choisir son Coach, y recourir au besoin et le garder aussi longtemps qu'on en a envie – Le cas de Manon

Pendant une quinzaine d'années, j'ai vécu une relation de coaching avec une de mes collègues, alors que je travaillais dans un hôpital pédiatrique. Ma première rencontre avec cette dame s'est faite lors de mon entrevue d'embauche. Je la connaissais de nom, ayant lu, lors de mes études, un article auquel elle avait contribué. Je me souviens comment j'étais impressionnée de la rencontrer ! Par-dessus tout, je me rappelle de la gentillesse qu'elle a démontrée envers moi. Même si dans mes premiers mois de pratique, une autre de mes collègues avait officiellement été désignée comme étant ma superviseure, j'ai aussi pu bénéficier du soutien de la coach que j'avais choisie. Cette personne a éventuellement accepté un autre poste dans le milieu hospitalier où nous évoluions, mais j'ai continué, sur une base régulière, à la consulter. Je lui parlais de mes projets d'étude, qu'elle m'a encouragée à réaliser. Par la suite, j'ai souvent discuté avec elle de mes choix de cours et des travaux à effectuer. Je lui parlais aussi de mes succès et difficultés professionnels. Plus rarement, j'ai pu évoquer avec elle certaines difficultés personnelles. C'est cette personne qui m'a encouragée à offrir mes premières présentations dans des congrès. C'est aussi elle qui m'a poussée à écrire mes premières recensions dans des revues scientifiques. Elle m'a également amenée à offrir mon expertise dans la planification et la réalisation de certains projets, soit en participant à des groupes de discussion, en offrant des formations ou en participant à des comités. Bref, elle a activement contribué à mon développement professionnel et personnel et je lui en serai toujours reconnaissante.

**Manon Champagne, Ph.D., professeure, Département des sciences de la santé, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue**

### Inspirer le développement de nouvelles compétences – Le cas de Kathleen (nom fictif)

Je suis sollicitée pour aider une nouvelle enseignante, Kathleen, qui n'a que quelques jours pour se préparer à enseigner une compétence aux infirmières auxiliaires en début de formation. Tout en lui expliquant le déroulement du cours et la méthodologie utilisée, je lui partage mon enthousiasme pour ces notions abstraites en santé. Je lui fournis le plan et les notes de cours ainsi que les activités d'apprentissage. Son intérêt pour cette matière et son désir de l'enseigner contribuent rapidement à créer un lien entre nous. Nos échanges, après chacun de ses cours, sont stimulants par les nombreux questionnements suscités. La confiance en elle qui se déploie l'incite donc à développer de nouvelles activités et à essayer différentes stratégies pédagogiques. Elle se dit chanceuse d'avoir pu enseigner cette compétence et elle attribue la satisfaction de son expérience à la passion que j'ai su lui communiquer. Lors de mon départ à la fin de l'année scolaire, je lui ai cédé mon bureau de travail, témoignage de ce lien significatif entre nous.

**Monique Fortier, infirmière, enseignante, Fierbourg, Centre de formation professionnelle**

### Un Coaching tendu, tant pour le Coach que pour le Coaché – Le cas de Julie (nom fictif)

Julie est une femme de 40 ans ayant une formation de médecin spécialiste dans un pays étranger et n'ayant jamais exercé la médecine. Neuf ans plus tard, elle débute sa résidence en médecine familiale au Québec. De nombreuses difficultés sont notées par différents superviseurs lors des six premiers mois de stages : connaissances déficientes, manque d'organisation et d'efficacité pour accomplir le travail et difficultés relationnelles avec les patients en raison de différences culturelles.

Dans notre programme de formation, on attribue un conseiller pédagogique à tous les résidents durant les deux années de formation. C'est à ce titre que j'interviens auprès de Julie. Mon rôle est de développer une communication privilégiée avec elle, de soutenir ses apprentissages et le développement de son identité professionnelle, d'identifier précocement ses difficultés et de lui transmettre les évaluations. En dépit d'une sympathie de base mutuelle, nos rencontres deviennent pénibles car les évaluations font toujours état de difficultés et de progression insuffisante. Elle est découragée, pleure à chaque entretien et elle adopte une attitude défensive quand je lui fais part d'incidents critiques rapportés par mes collègues. Julie échoue un premier stage en médecine familiale. Malgré la recommandation de notre équipe de prendre un congé de maladie, elle insiste pour terminer un stage en spécialité et se voit attribuer un deuxième échec ce qui la met à risque d'être exclue du programme.

La difficulté de cette situation est la « tension » entre les rôles de conseiller et d'évaluateur. Le rôle du conseiller pédagogique ressemble à celui de coach pour les fonctions d'accompagnement, de soutien et de conseil. Par ailleurs, le rôle d'évaluateur inclut un rapport de pouvoir (verdict de succès ou d'échec pour un stage) qui crée un inconfort chez la résidente. Celle-ci minimise et camoufle ses difficultés. Il n'y a donc pas le contexte d'ouverture et de confiance nécessaire pour que l'étudiante collabore à l'identification de ses faiblesses et la mise en place d'un encadrement pédagogique adapté.

La fin de l'histoire : Julie est finalement mise en probation par le programme et durant trois mois, nous lui proposons un stage non contributoire avec un encadrement très serré de la part de quelques enseignants qui connaissent ses difficultés. Au terme de ce stage, le verdict de notre équipe est que malgré une certaine amélioration, la progression est insuffisante pour permettre à cette résidente de reprendre le programme régulier. Julie conteste cette évaluation et elle demande à être mutée dans un autre milieu de formation. On ne sait pas encore si son stage sera couronné de succès.

**Lucie Baillargeon, MD, M. Sc., professeure, Département de médecine familiale et de médecine d'urgence, Faculté de médecine, Université Laval**

## Coach à son insu... – Le cas de Lise (nom fictif)

En tant qu'infirmière consultante en soins palliatifs, je suis appelée à visiter des patients, membres de famille et membres de l'équipe primaire à travers les différents départements de l'hôpital. Un jour, une réceptionniste m'interpelle pour me demander de définir mon rôle car elle me voit interagir à différents niveaux. Je lui explique donc mon rôle et je continue mon travail. Quelques années plus tard, je rencontre cette même personne qui me dit fièrement qu'elle a repris le chemin de l'école en dépit de son statut de mère monoparentale et qu'elle a choisi de devenir infirmière. Elle me confie que je l'ai influencée dans son choix de carrière quelques années plus tôt lorsqu'elle était réceptionniste. Elle me fait part de son admiration et de la source d'inspiration que j'ai été pour elle.

Depuis quelques années, elle travaille à l'unité des soins palliatifs. Elle adore son travail. Je n'interagis pas vraiment avec elle au quotidien mais elle a assisté à plusieurs de mes séances de formation et me téléphone occasionnellement pour me demander conseil. Il y a deux ans, elle a accédé à un poste d'infirmière-ressource à l'unité des soins palliatifs. Elle joue le rôle d'infirmière-pivot pour assurer le bon fonctionnement de tous les membres de l'équipe. Encore aujourd'hui, elle me répète que je suis sa source d'inspiration et elle me définit comme son « mentor ».

C'est assez spécial de réaliser qu'à mon insu, j'ai tant contribué à la carrière et à l'incroyable déploiement d'une personne extraordinaire qui m'était complètement inconnue et pour laquelle je suis devenue et je continue d'être le mentor.

**Maryse Bouvette, RN, BScN, MEd, CON(C), CHPCN(C), coordonnatrice du service de consultation en gestion de douleur et de symptômes en soins palliatifs, Soins continus Bruyère**

Aujourd'hui le Coaching est une approche très répandue dans les organisations et le monde de la santé n'y échappe pas. L'approche fait d'ailleurs partie des formats d'apprentissage adaptés à la formation en soins palliatifs qui sont proposés dans le *Plan directeur de développement des compétences des intervenants en soins palliatifs* (MSSS, 2008, p. 177). Pour en avoir fait notre sujet d'essai de maîtrise il y a de cela une vingtaine d'années, nous nous sommes comme tout le monde demandé ce que signifiait le terme Coaching et ce qui le distinguait d'autres concepts tels que Mentorat, Tutorat, Conseil et Guide. Après une revue de littérature assez fouillée, nous avons pu constater qu'il y avait à peu près autant de définitions du terme Coaching que d'auteurs pour en parler. Il semble toutefois que la plupart d'entre eux s'entendent sur le fait que les Coaches partagent un minimum de valeurs (respect de l'autre, amélioration continue, droit à l'erreur, autonomie et responsabilisation...), d'attitudes (accessibilité, humilité...) et de compétences interpersonnelles (écoute, empathie, questionnement efficace, techniques de feedback efficace...).

Mais quelle est l'utilité et quels sont les objectifs que peut viser une relation de Coaching?

Dans les faits les objectifs peuvent être très différents, allant du développement professionnel à la progression de carrière en passant par l'amélioration de la performance, la résolution de problèmes ou l'amélioration de son équilibre personnel. C'est à partir de ces différents objectifs qu'un auteur américain, Dennis C. Kinlaw (1989, 2003), a développé une typologie des différents Coaches, laquelle nous est utile pour faire un peu d'ordre dans tous les concepts qui lui sont apparentés. Les différents Coaches selon Kinlaw sont : le Stimulateur de performance, le Tuteur, le Conseiller et le Guide<sup>1</sup>. Examinons-les de plus près en tentant de les associer à nos quatre exemples vécus tout en gardant à l'esprit que les types de Coaching ne sont pas mutuellement exclusifs. En effet, les fonctions exercées par un Coach sont appelées à varier selon le contexte et selon la qualité de la relation qui s'établit entre le Coach et le *Coaché*.

### Le Coach Stimulateur de performance

Le Stimulateur de performance est le Coach qui s'apparente le plus à celui du monde du sport<sup>2</sup> car il vise d'abord et avant tout l'amélioration et le maintien de la performance. Ce type de Coach est habile à détecter de nouveaux défis à la limite de la performance

du *Coaché*, lequel est encouragé à les relever. C'est exactement ce qui s'est produit dans le cas de Manon, qui a été encouragée par sa Coach à offrir ses premières présentations dans des congrès, à écrire ses premières recensions dans des revues scientifiques et à offrir son expertise dans la planification et la réalisation de certains projets.

Le Stimulateur de performance sait aussi détecter et intervenir sur les problèmes de performance. Il donne constamment à son *Coaché* du feedback sur son niveau de performance, que celui-ci soit négatif ou positif. Dans le cas de Julie c'est exactement ce qui s'est passé. Malheureusement, Julie n'arrivait pas à atteindre un niveau de performance suffisant pour que la relation qu'elle avait avec son Coach se poursuive dans l'esprit du Coaching et que la stimulation de performance s'accompagne de tutorat. En effet à partir du moment où les parties ont réalisé que la performance n'allait pas s'améliorer suffisamment, la méfiance s'est installée et les conditions nécessaires à une bonne relation de Coaching ont disparu.

### Le Coach Tuteur

Le Coach Tuteur est un prolongement du rôle de Stimulateur car celui-ci se concentre sur le développement des compétences de son *Coaché*. Pour lui il est essentiel que le *Coaché* ait un plan de développement, tant sur le court terme (par exemple pour maintenir et améliorer ses performances) que sur le long terme (par exemple pour progresser dans sa carrière). S'il est en position pour le faire, le Coach Tuteur propose des activités de développement, tant dans la théorie (ex. : lectures pertinentes) que dans l'action (ex. : nouveau mandat à réaliser). Finalement il s'assure de la motivation du *Coaché* à apprendre ainsi que de la présence des conditions nécessaires au transfert des acquis. C'est exactement ce rôle qui a été exercé auprès de Kathleen. Sa Coach a en effet su la motiver à apprendre à animer un cours (« je lui partage mon enthousiasme pour ces notions abstraites en santé »). Elle lui a fourni le matériel nécessaire à l'apprentissage (le plan et les notes de cours ainsi que les activités d'apprentissage) et elle l'a ensuite aidée à capitaliser sur ses nouvelles compétences (« Nos échanges, après chacun de ses cours, sont stimulants par les nombreux questionnements suscités »).

1. Les noms des quatre types de Coach sont une traduction libre.

2. Sans vouloir remonter jusqu'au concept de compagnonnage bien connu au Moyen Âge, on peut identifier une racine importante du coaching dans le milieu du sport. Le Coach sportif a toujours eu comme objectif l'amélioration des performances de son *Coaché*, avec parfois beaucoup et parfois peu d'intérêt pour son développement personnel et son équilibre personnel. Le manque d'intérêt qui peut survenir dans un Coaching de performance a d'ailleurs généré des critiques par rapport à l'approche.

### Le Coach Conseiller

Le Coach Conseiller se concentre pour sa part sur la résolution de problèmes et la prise de décision. Par une approche centrée sur la responsabilisation du *Coaché*, lequel devra dans la mesure du possible trouver ses propres solutions, le Coach accompagne le processus de résolution de problèmes. Les problèmes emmenés par le *Coaché*, le plus souvent de son propre chef, peuvent être de nature technique (ex. : délais d'attente, sources de contamination, organisation du travail...) ou, dans la mesure où le Coach se sent suffisamment à l'aise dans ce registre, de nature socioaffective (ex. : gestion de sa colère, d'un conflit, d'une croyance irrationnelle, de son stress, de son équilibre de vie...). Il semble que ce soit surtout ce type de Coaching qu'a demandé Lise à sa Coach puisqu'elle lui téléphonait occasionnellement pour lui demander conseil. Et c'est aussi sûrement de ce type de Coaching dont bénéficiait Manon, laquelle parlait avec sa Coach de ses succès et difficultés professionnels ainsi que, plus rarement, de certaines difficultés personnelles.

### Le Coach Guide

Le dernier type de Coach, le Guide, a une tout autre préoccupation. De par son expérience et sa sensibilité, il comprend et maîtrise la culture de son organisation (valeurs, réseaux, pouvoir, règles de fonctionnement implicites, clés de réussite d'un projet...) et partage cette précieuse information avec son *Coaché*. Il l'aide aussi à éviter les embûches, à faire avancer ses idées et projets au sein de l'organisation, voire même à progresser d'un poste à l'autre. Dans nos quatre histoires il n'y a pas vraiment d'exemple d'accompagnement de cette nature mais on comprend bien, par la complexité de nos organisations de santé, que ce type d'accompagnement peut s'avérer très précieux.

### Qui peut devenir Coach et à quelles conditions ?

On peut penser que les individus possédant certaines valeurs, attitudes et compétences interpersonnelles, telles que mentionnées précédemment, ont des atouts pour devenir Coach. De manière plus particulière, le

Coach doit avoir la capacité de se centrer sur les besoins du *Coaché* et d'adapter ses interventions en fonction du niveau de ce dernier. En outre, il doit offrir une rétroaction constructive et soutenir le *Coaché* au besoin. Selon le type de Coaching qui est attendu il y a aussi un certain nombre de compétences et d'outils à maîtriser. Par exemple le Coach conseiller pourra jouer son rôle plus efficacement s'il dispose d'un certain nombre d'outils d'analyse de problèmes (ex. : le champ de forces<sup>3</sup>) et de prise de décision (ex. : le diagramme de Veitch<sup>4</sup>). Il faut bien entendu que le Coach ait un minimum de temps à consacrer à l'exercice.

De toute évidence, il est nécessaire qu'il y ait une demande de la part d'un *Coaché* ou du chef de ce dernier, demande qui peut être plus ou moins formalisée selon les contextes. Dans le cas de Julie, le milieu d'enseignement lui a attribué un Coach, ce qui est fonctionnel pour l'organisation du travail (chaque enseignant doit coacher deux résidents). Par contre, la résidente n'a pas eu voix au chapitre pour le choix du Coach et c'est difficile pour elle d'exposer ses difficultés d'apprentissage dans le contexte de l'évaluation. Dans les trois autres vignettes, l'accompagnement est informel et la demande d'aide a été initiée par le *Coaché* qui a choisi son Coach. Il n'y avait pas de relation de pouvoir entre les deux protagonistes.

Souvent, notamment si le Coaching a un impact direct sur l'activité professionnelle et qu'il s'exerce sur les heures de travail, il faudra l'accord des supérieurs hiérarchiques de chacune des deux parties. Selon le contexte, les besoins du *Coaché* et les critères à partir desquels ce dernier accorde sa crédibilité, une autre série de critères sera à considérer pour identifier le bon Coach : expérience, profession exercée, corporation, connaissances et compétences approfondies dans le domaine où s'exerce le Coaching, niveau hiérarchique, formation en Coaching, être de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation... Dans tous les cas, pour que la confiance soit assurée, condition de base d'une bonne relation de Coaching, le *Coaché* devrait idéalement participer au choix de son Coach. Cependant,

certains contextes ne s'y prêtent pas, comme c'est le cas, par exemple, dans les milieux où il y a un grand nombre d'étudiants qui doivent être coachés par un nombre limité d'enseignants.

### Et le mentor dans tout cela ?

Nous avons peu évoqué jusqu'ici le rôle de Mentor. Selon les écrits il semble que celui-ci s'apparente à celui du Coach Conseiller. Les auteurs qui parlent de Mentor évoquent toutefois davantage une personne modèle avec qui la relation est plutôt informelle (Bittar, 2006; Caffarella, 2002), justement comme dans l'exemple du Coach de Lise, « Coach à son insu ». ■

## Auteure

Marie-Pier Levesque est consultante dans les organisations. Elle offre notamment une formation aux techniques de Coaching à l'Institut Supérieur de Communication et de Management Médical (ISCM) de Paris. Il y a une vingtaine d'années, dans le cadre de sa maîtrise en technologie éducative, elle a écrit un essai sur le Coaching.

## Bibliographie

Bittar, I. (2006). Le mentorat, un mode d'accompagnement à intégrer en éducation. Dans *ÉCLEC-TIC, Cours PPA6015 – Méthodes d'enseignement et TIC, Université de Montréal*. Consulté le 24 août 2010 sur <http://eclec-tic.blogspot.com/2006/05/le-mentorat-un-mode-daccompagnement.html>

Caffarella, R. S. (2002). *Planning programs for adult learners* (2<sup>e</sup> éd.). San Francisco : Jossey-Bass, 403 pages.

Kinlaw, Dennis C. (2003). *Adieu patron! Bonjour Coach!*. Montréal : Transcontinental, 186 pages.

Kinlaw, Dennis C. (1989). *Coaching for Commitment: Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance*. San Diego, California : University Associates, 125 pages.

Québec. Ministère de la Santé et des Services sociaux (2008). *Plan directeur de développement des compétences des intervenants en soins palliatifs*, 248 pages. (L'ensemble de ce document est accessible gratuitement, en version électronique, à l'adresse suivante : [www.msss.gouv.qc.ca/cancer](http://www.msss.gouv.qc.ca/cancer) en cliquant ensuite sur l'onglet Documentation, puis sur Formations).

Autre documentation :

[Coachingavenue.com](http://Coachingavenue.com), pour toute une série de définitions du terme Coaching

3. La théorie du champ de forces a été à l'origine développée par Kurt Lewin. Dans leur livre *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Adrien Payette et Claude Champagne la résument ainsi : « Lorsque l'on veut agir sur une situation, sur un système, on peut distinguer deux grandes catégories d'éléments : les facteurs qui vont dans le sens du changement souhaité et ceux qui représentent un frein, un obstacle, en un mot les forces favorables et les forces défavorables. Pour modifier un système, on peut donc, on doit même agir sur les forces favorables et pas seulement sur les forces défavorables... » (1996, p. 197).

4. Le diagramme de Veitch tel qu'expliqué sur le site [Cybel.fr](http://Cybel.fr), permet de visualiser la cohérence entre un certain nombre de solutions (actions) et un certain nombre (jusqu'à quatre) de critères tels par exemple le coût, le délai, la quantité et la qualité.