

Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits

Marie Gwen Castel-Girard et Louis Baron

Université du Québec à Montréal

contact : castel-girard.marie_gwen@courrier.uqam.ca

Le coaching de gestion est très utilisé en organisation pour accompagner les gestionnaires dans les divers défis auxquels ils font face, mais cette pratique est peu soutenue par la recherche scientifique. En effet, à ce jour, rares sont les études empiriques qui ont testé rigoureusement son efficacité en mesurant les retombées associées à la démarche de coaching de gestion. À cet effet, cette recension des études empiriques comprenant 21 articles présente les principales retombées positives associées au coaching de gestion. Aussi, les constats suite à la recension des écrits permettent d'identifier certaines variables contribuant à l'efficacité de la démarche de coaching de gestion.

Mots-clés : Coaching; efficacité; retombées; facteurs communs; perfectionnement des gestionnaires

Contexte théorique

Le coaching de gestion est de plus en plus utilisé dans les organisations comme stratégie de développement pour les gestionnaires, ce qui explique l'augmentation de l'offre et de la demande dans ce domaine au cours des dernières années (Gray, Ekinci & Goregaokar, 2011). Gray et Goregaokar (2010) constatent cependant que l'expansion commerciale du coaching de gestion semble beaucoup plus importante que l'expansion scientifique de cette pratique. En effet, il existe actuellement un déséquilibre entre la popularité du coaching dans les organisations et l'état des connaissances dans le domaine de la recherche scientifique. Gray et Goregaokar (2010) et Foucher (2007) notent un manque dans les écrits scientifiques actuellement disponibles quant aux retombées associées au coaching de gestion ainsi qu'aux facteurs contribuant au succès d'une démarche. Ceci contribuerait à l'absence de balises claires pour les organisations lorsque vient le temps de sélectionner des coachs compétents. Afin de pallier à cette lacune, nous proposons de répertorier les études portant sur les retombées associées au coaching de gestion, ainsi que sur les facteurs contribuant à l'efficacité de la démarche. Pour les fins de cette recension des écrits, le coaching de gestion, ci-après nommé coaching, sera défini comme « une relation durant laquelle un client

amorce une démarche avec un coach, afin de l'amener à devenir un leader plus efficace » (Ely et al., 2010). Le modèle à quatre niveaux d'évaluation des retombées de la formation de Kirkpatrick (1998) servira de cadre intégrateur, afin de classer les retombées du coaching selon qu'elles sont associées : à la satisfaction et aux réactions du participant, aux apprentissages du participant, au transfert de ces apprentissages, ou aux résultats de l'entreprise. Les facteurs contribuant à l'efficacité du coaching seront ensuite présentés à l'aide du modèle des facteurs communs. Ce modèle met en évidence les facteurs étant considérés comme contribuant à l'efficacité de la démarche (Smith et Brummel, 2013). Les implications pratiques seront ensuite discutées.

Cadre d'analyse

Les études répertoriées proviennent autant du domaine de la gestion que de celui de la psychologie (1997-2014). Suite à une recherche utilisant les mots-clés *executive coaching* ou *coaching* sur les bases de données ABI/inform et psycINFO, 21 articles empiriques ont été sélectionnés. Les articles théoriques sur le coaching, les articles dont la méthodologie n'était pas détaillée, dont le coaching était informel (i.e. gestionnaires ou superviseurs), ainsi que ceux portant sur d'autres formes de

coaching (i.e. vie, sportif, au travail, dans le cadre d'un cours) ont été exclus. Toutes les études choisies n'associent pas explicitement le coaching à une stratégie de formation, car certains le lient à des effets développementaux plus larges. Or, un consensus des auteurs de la présente étude aura permis de classer les études à l'aide du modèle de Kirkpatrick (1998), afin d'organiser les retombées du coaching selon les niveaux associés à chaque résultat (satisfaction/réactions, apprentissage, transfert (comportements) et résultats organisationnels).

Constats

Dans un premier temps, les études ayant associé le coaching à des retombées positives seront répertoriées.

Satisfaction/utilité

Le premier niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick est celui de la satisfaction et de la perception d'utilité. Plusieurs auteurs utilisent des questionnaires rétrospectifs afin d'évaluer la perception des coachés face à la démarche de coaching. Comme rapporté par Bono, Purvanova, Towler et Peterson (2009), il existe un consensus à travers ces études selon lequel le coaching est perçu comme utile et efficace. En effet, ces auteurs rapportent que les participants à une démarche de coaching évaluent cette pratique comme un bon investissement et la majorité d'entre eux se déclarent satisfaits du processus de coaching, rapportant une moyenne de 4.3 sur 5.

Apprentissage

Le deuxième niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick est en lien avec les apprentissages des participants durant l'activité de formation. Le coaching est, par définition, une pratique axée sur le transfert des apprentissages amenant des changements comportementaux. Un des seuls apprentissages du coaching identifié par les études concerne la connaissance de soi. En utilisant un devis pré test-post test et une évaluation multi-sources, l'étude de Luthans et Peterson (2003) montre une diminution de l'écart entre l'auto-évaluation et l'évaluation des pairs de 20 gestionnaires suite à leur participation à une démarche de coaching de gestion. La plupart des

recherches effectuées avec des évaluations multisources montrent un écart entre l'évaluation par les répondants et l'auto-évaluation, cette dernière évaluation tendant à être plus élevée que celle faite par des répondants. Dans leur étude, Luthans et Peterson (2003) opérationnalisent l'augmentation de la connaissance de soi comme la diminution de l'écart entre l'auto-évaluation et l'évaluation des pairs, c'est-à-dire l'auto-évaluation qui diminue et se rapproche de l'évaluation des pairs. Ainsi, le coaching a été associé à un apprentissage du coaché, c'est-à-dire une augmentation de la connaissance de soi.

Transfert (comportements)

Le troisième niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick est celui du transfert des apprentissages en comportements. Plusieurs retombées comportementales positives ont été associées au coaching de gestion et celles-ci peuvent être regroupées dans les catégories suivantes : une amélioration des comportements liés au style de gestion, à la gestion de soi, à la collaboration et aux aptitudes cognitives. Un résumé de ces retombées est présenté dans le Tableau 1. Certaines études associent le coaching à une amélioration des comportements liés au style de gestion, notamment les habiletés de gestion des coachés (Bowles, Cunningham, De La Rosa et Picano, 2007; Grant, Curtayne et Burton, 2009), les comportements de leadership (Thach, 2002; Bowles et al., 2007; Nieminen, Smerek, Jotrba et Denison, 2013; Grant, 2013; Cerni, Curtis et Colmar, 2010; Finn, 2007) et la flexibilité managériale (Jones, Rafferty et Griffin, 2006). D'autres auteurs mettent plutôt en lumière la capacité du coaching à développer des comportements de gestion de soi, telle l'habileté à définir des objectifs clairs et spécifiques (Smither, London, Flautt, Vargas, Kucine, 2003; Moen et Skaalvik, 2009), une perception améliorée de l'atteinte des objectifs développementaux (Grant et al., 2009; Grant, 2013), une meilleure capacité à planifier son propre développement (Finn, 2007), davantage d'attribution causale intra-personnelle de succès (i.e., la personne s'attribue la responsabilité de ses succès; Moen et Skaalvik, 2009) et une augmentation du sentiment d'auto-efficacité, une variable perceptuelle fortement associée au transfert des apprentissages (Evers et al., 2006; Baron et Morin, 2010; Finn, 2007; Moen et Skaalvik, 2009).

L'étude de Kochanowski, Seilfert et Yuki (2009) montre également une augmentation des comportements de collaboration avec les subordonnés. Finalement, d'autres résultats d'études associent le coaching à une augmentation des comportements liés aux aptitudes cognitives, comme une augmentation de la pensée rationnelle (Cerni et al., 2010), un meilleur raisonnement centré sur les solutions (Grant, 2013) et une plus grande volonté de tester de nouveaux comportements (Finn, 2007). En somme, ces études associent le coaching à divers indicateurs de transferts des apprentissages en comportements, plus précisément à une augmentation de certains comportements liés au style de gestion, à la gestion de soi, à la collaboration ainsi qu'aux aptitudes cognitives.

Retombées organisationnelles

Le dernier niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick inclut les retombées organisationnelles (de nature tangible ou intangible) suite à une démarche de coaching. Les retombées identifiées dans les études recensées ont été organisées en catégories, soit les retombées organisationnelles désirables, les attitudes au travail et la santé psychologique du coaché. Les études portant sur ce sujet sont répertoriées dans le Tableau 2. À cet effet, plusieurs études montrent que la participation à une démarche de coaching est associée à des retombées organisationnelles désirables, notamment l'atteinte des objectifs de l'organisation (Bowles et al., 2007; Libri et Kemp, 2006), l'augmentation de la performance de l'équipe du coaché (Bowles et al., 2007; Olivero, Bane et Kopelman, 1997), et une plus grande ouverture du gestionnaire face au changement (Grant, 2013). De plus, les résultats de l'étude de Luthans et Peterson (2003) associent le coaching à une amélioration des attitudes au travail du coaché, soit une augmentation de la satisfaction au travail, de l'engagement envers l'entreprise et une diminution de l'intention de quitter. En outre, des retombées liées à la santé psychologique des gestionnaires ont également été étudiées. En effet, le coaching de gestion a été associé à une augmentation de la résilience et du bien-être, à une diminution de la dépression (Grant et al., 2009; Grant, 2013) et du stress (Grant et al., 2009; Gyllensten et Palmer, 2005), à une augmentation de la satisfaction des besoins de compétence, d'affiliation sociale et d'autonomie (Moen et Skaalvik,

2009), ainsi qu'à une augmentation de la satisfaction face à la carrière (Bozer et Sarros, 2012). Ainsi, l'utilisation du coaching est associée à plusieurs résultats organisationnels positifs, des retombées organisationnelles désirables en plus d'une amélioration des attitudes au travail et de certains indicateurs de santé psychologique du coaché.

Enfin, les études empiriques recensées ont permis d'identifier des retombées associées au coaching de gestion à tous les niveaux du modèle d'évaluation de Kirkpatrick. Les études jusqu'à maintenant ont davantage porté sur les retombées associées au transfert des apprentissages et aux retombées organisationnelles. Ce dernier niveau est celui qui suscite le plus d'intérêt pour les organisations, mais davantage de recherches sont encore nécessaires afin d'identifier toutes les retombées organisationnelles associées au coaching, et mieux comprendre les mécanismes amenant ces retombées organisationnelles. Ceci suggère donc la pertinence d'investir dans un programme de coaching pour une organisation.

Facteurs communs en coaching

Suite à une recension des écrits sur le coaching, De Haan et Duckworth (2013) avancent que les résultats des études antérieures et la popularité de cette pratique de formation suggèrent son efficacité. Devant ce constat, ces auteurs proposent comme piste de recherche future de s'intéresser davantage aux facteurs associés à l'efficacité de la démarche plutôt que de continuer à dépenser temps et ressources afin de prouver l'efficacité de cette pratique. En effet, McKenna et Davis (2009) proposent d'utiliser la théorie des facteurs communs contribuant à l'efficacité d'une psychothérapie dans le domaine du coaching de gestion compte tenu des similarités existant entre ces deux pratiques. La théorie des facteurs communs de Asay et Lambert (1999) identifie quatre facteurs expliquant l'efficacité d'une psychothérapie. En les transposant au domaine du coaching, on obtient les quatre facteurs suivants : 1 - les facteurs liés au client et/ou externes à la démarche, 2 - les facteurs liés au coach (techniques utilisées, compétences), 3 - l'alliance de travail et 4 - l'effet placebo ou l'espoir (McKenna et Davis, 2009).

Les facteurs communs en coaching

Afin de confirmer la pertinence d'utiliser ces facteurs dans le domaine du coaching, Smith et Brummel (2013) mènent une étude rétrospective auprès de 30 cadres ayant participé à une démarche de coaching s'étant terminée en moyenne 15 mois avant la réalisation de l'étude. Les auteurs voulaient tester l'association entre 3 des 4 facteurs identifiés par McKenna et Davis (2009) et le succès d'une démarche de coaching. Le succès du coaching de gestion était opérationnalisé ici comme le développement de certaines compétences. En effet, lors des entrevues menées avec les gestionnaires, les chercheurs ont utilisé des échelles à ancrages comportementales afin de déterminer le degré de changement dans les compétences que le gestionnaire avait ciblé durant la démarche de coaching. Pour ce qui est des trois facteurs sélectionnés par Smith et Brummel (2013), il s'agissait de : l'engagement du coaché (comme facteur lié au client), l'utilisation d'un plan de développement individualisé (comme technique utilisée par le coach) ainsi que la perception que la compétence peut être développée (comme facteur d'espoir). Les résultats obtenus suite à une cotation rigoureuse des verbatim d'entrevues montrent que les facteurs étaient tous trois positivement associés au succès du coaching. Ceci suggère donc que le modèle des facteurs communs serait applicable au domaine du coaching. Plusieurs autres études empiriques sur les facteurs contribuant à l'efficacité du coaching ont également été menées dans les dernières années. Parmi celles-ci, huit études ont été sélectionnées afin de montrer la contribution de chaque facteur à l'efficacité de la démarche de coaching en utilisant deux études empiriques récentes pour chaque facteur. Ces 8 études ne représentent pas une liste exhaustive des études réalisées sur le sujet, mais elles permettent d'illustrer la relation entre la démarche de coaching et chacun des quatre facteurs communs en psychothérapie. Ces études seront décrites en détail dans la section qui suit.

Pour ce qui est des facteurs liés au client et/ou externes à la démarche, l'étude de Bozer et al., (2013) s'intéresse à la contribution des caractéristiques du coaché, qui fait varier l'efficacité de la démarche de coaching. Les résultats de l'étude indiquent que l'orientation vers l'apprentissage, la motivation et la réceptivité à la rétroaction sont

associées à l'efficacité du coaching. L'étude de Seamons (2004) s'est intéressée au soutien du superviseur du coaché, et révèle que ce facteur contribue également à l'efficacité de la démarche. En s'intéressant maintenant aux facteurs liés au coach, les résultats de De Haan et al. (2011) nous permettent de conclure qu'une attitude du coach centrée sur l'écoute, l'empathie et l'acceptation contribue à l'efficacité de la démarche. L'étude de Franklin et Doran (2009) a comparé des coachs utilisant deux techniques de coaching différentes (Preparation, Action, Adaptative Learning (PAAL) et auto-régulation) et concluent que les techniques spécifiques utilisées par le coach n'influencent pas l'efficacité. Deux études de Baron et Morin (2009; 2011) montrent que la construction d'une bonne alliance de travail est un facteur essentiel à l'efficacité de la démarche. En ce qui a trait au quatrième facteur commun, soit le placebo et l'espoir, deux études abordent directement la contribution de ce facteur à l'efficacité de la démarche. L'espoir est défini comme la croyance du coaché en sa capacité à apprendre durant le processus de coaching ou, dit autrement, la croyance qu'un changement est possible. Deux études se sont penchées sur ce facteur, et leurs résultats suggèrent que l'espoir est associé à l'efficacité de la démarche (Bozer et al., 2013 ; De Haan et al., 2013).

Conclusion

Cette recension des écrits dresse un portrait des retombées et des facteurs associés à l'efficacité d'une démarche de coaching. À l'instar des observations de De Haan et Duckworth (2013), les résultats des études recensées suggèrent que le coaching de gestion est une pratique associée au développement de multiples retombées, et qu'elle contribue à l'adaptation des gestionnaires aux défis d'un environnement de travail en constant changement. Bien que plusieurs effets du coaching aient pu être documentés, du travail reste à accomplir pour circonscrire tant les critères à considérer pour s'assurer du succès de la démarche que de ses effets plus transformationnels largement abordés dans la littérature pratique. Finalement, alors que la sélection des coachs continue de constituer un défi pour les entreprises, la clarification des compétences nécessaires à la pratique du

coaching constitue également une piste de recherche. Le coaching de gestion est une pratique prometteuse et efficace, mais davantage de recherches sur les facteurs menant à cette efficacité sont encore nécessaires (Foucher, 2007).

Références

- Asay, T. P., & Lambert, M. J. (1999). The Empirical Case for the Common factors in Therapy: Quantitative findings. In *The heart and soul of change: What works in therapy*. (pp. 23-55). Washington, DC, US. doi : 10.1037/11132-001
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 85-106. doi: 10.1002/hrdq.20009
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31, 18-38. doi: 10.1108/01437731011010362
- Baron, L., Morin, L. & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30, 847-864. doi: 10.1108/02621711111164330
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-404. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x
- Bowles, S., Cunningham, C. J., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 388-408. doi:10.1108/01437730710761715
- Bozer, G. & Sarros, J.C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 14-33. Extrait du site://ijebcm.brookes.ac.uk.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32, 277-294. doi:10.1108/02621711311318319
- Cerni, T., Curtis, G., & Colmar, S. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5, 81-86. Extrait du site: <http://www.bps.org.uk>
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40, 24-44. doi:10.1108/004834811111095500
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40. doi:10.1037/a0031635
- De Haan, E. & Duckworth, A. (2013). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8. Extrait du site: <http://www.erikdehaan.com>
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599. doi : 10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174-182. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.174
- Finn, F. (2007). *Leadership development through executive coaching: the effects on leaders' psychological states and transformational leadership behaviour*. (Unpublished doctoral dissertation). Queensland University of Technology, Brisbane, Australie.
- Foucher, R. (2007). Évaluer l'efficacité du coaching exécutif. *Psychologie Québec*, 2, 30-34. Extrait du site : <http://www.ordrepsy.qc.ca>
- Franklin, J., & Doran, J. (2009). Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model and content. *International Coaching Psychology Review*, 4. Extrait du site: <http://www.bps.org.uk>
- Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 1-23. doi:10.1080/14697017.2013.805159.

- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*, 396-407. doi:10.1080/17439760902992456.
- Gray, D. E., Ekinci, Y., & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 863-882. doi: 10.1080/09585192.2011.555129
- Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2010). Choosing an executive coach : The influence of gender on the coach-coachee matching process. *Management Learning, 41*, 525-544. doi:10.1177/1350507610371608
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3*, 75-85. Extrait du site: <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin M. A. (2006). The executive coaching trend : towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal, 27*, 584-596. doi : 10.1108/01437730610692434
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, US: Berrett-Ko.
- Kochanowski, S., Seifert, C.F., & Yukl, G. (2009). Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*, 363-369. doi: 10.1177/1548051809352663
- Libri, V., & Kemp, T. (2006). Assessing the efficacy of a cognitive behavioral executive coaching programme. *International Coaching Psychology Review, 1*. Extrait du site: <http://www.bps.org.uk>
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching : Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management, 42*, 243-256. doi:10.1002/hrm.10083
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology, 2*, 244-260. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Moen, F., & Frederici, R. A. (2012). The Effect of External Executive Coaching and Coaching-Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development, 30*. Extrait du site: <http://www.isodc.org>
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*, 31-49. Extrait du site: <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly, 24*. doi:10.1002/hrdq.21152
- Oliviero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management, 26*, 461-469. doi:10.1177/009102609702600403
- Seamons, B. (2004). *The Most Effective Factors in Executive Coaching Engagements According to the Coach, the Client and the Client's Boss*. (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, US.
- Smith, I. M., & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching : An International Journal of Theory, Research and Practice, 6*, 57-71. doi:10.1080/17521882.2012.758649
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology, 56*, 23-44. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 23*, 205-214. doi :10.1108/01437730210429070

Tableau 1. Retombées positives liées au transfert (comportements) ayant été associées au coaching de gestion

Retombées	Auteurs/étude
(+) Habileté de gestion (planification, gestion du temps, rapport de progrès quotidien, capacité d'analyse)	Bowles, Cunningham, Rosa, et Picano (2007) : $N = 59$, $S = 6$ h sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : entre $r = 0.39$ et $r = 0.48$); Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Collaboration avec les subordonnées	Kochanowski, Seifert, et Yukl (2009) : $N = 30$, $S = 6$ de 30 minutes sur 6 semaines, pré-post test avec groupe contrôle
(+) Comportements de leadership	Thach (2002) : $N = 281$, $S = 4$ sur 1 an, pré-post test Bowles et al. (2007) : $N = 59$, $S = 6$ h sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : entre $r = 0.39$ et $r = 0.48$); Nieminen, Smerek, Kotrba, et Denison (2013) : $N = 429$, $S = 4$ de 60 minutes sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : entre $d = 0.17$ et $d = 0.27$) Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : $d = 0.25$).
(+) Comportements de leadership transformationnel	Finn (2007) : $N = 21$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : entre $d = -0.01$ et 0.79); Cerni, Curtis et Colmar (2010) : $N = 14$, $S = 10$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
(+) Clarté et spécificité des objectifs	Smither, London, Flautt, Vargas et Kucine (2003) : $N = 1202$, $S = 5$ h sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : $d = 0.16$); Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Flexibilité managériale	Jones, Rafferty et Griffin (2006) : $N = 11$, $S = 6$ de 1 heure sur 3 mois, pré-post test.
(+) Perception d'atteinte des objectifs développementaux	Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle; Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : entre $d = 1.46$ et $d = 1.62$).
(+) Capacité à planifier son propre développement	Finn (2007) : $N = 49$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : $d = 2.40$).
(+) Volonté de tester de nouveaux comportements	Finn (2007) : $N = 49$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : $d = 1.90$).
(+) Raisonnement centré sur les solutions	Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : $d = 0.40$).
(+) Pensée rationnelle	Cerni, Curtis et Colmar (2010) : $N = 14$, $S = 10$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
(+) Sentiment d'auto-efficacité	Evers, Brouwers et Tomic (2006) : $N = 60$, $S = 3.67$ sur 4 mois, pré-post test avec groupe contrôle; Baron et Morin (2010) : $N = 73$, $S = 14$ de 30 minutes sur 8 mois, pré-post test; Finn (2007) : $N = 49$, $S = 6$ sur 6 mois, pré-post avec groupe contrôle (TE : $d = 0.90$); Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Attribution causale intrapersonnelle de succès	Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.

Légende : N = nombre de participants dans l'étude, S = nombre de séances de coaching de gestion et TE = taille d'effet lorsque rapportée

Tableau 2. Retombées positives ayant un impact sur les résultats de l'organisation ayant été associées au coaching de gestion

Retombées	Auteurs/étude
(+) Atteinte des objectifs de l'organisation	Bowles, Cunningham, Rosa et Picano (2007) : $N = 59$, $S = 6h$ sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle; Libri et Kemp (2006) : $N = 1$, $S = 6$ semaines, devis à cas unique.
(+) Performance de l'équipe	Bowles et al. (2007) : $N = 59$, $S = 6h$ sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle; Olivero, Bane et Kopelman (1997) : $N = 31$, $S = 8$ sur 8 semaines, pré-post test.
Attitudes au travail	Luthans et Peterson (2003) : $N = 20$, $S = 1$ sur 3 mois, pré-post test.
(+) Satisfaction au travail, (+) engagement envers l'entreprise, (-) intention de quitter	Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
Santé psychologique au travail	Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : entre $d = 0.22$ et $d = 0.24$).
(+) résilience, (+) bien-être, (-) dépression	Grant, Curtayne et Burton (2009) : $N = 41$, $S = 4$ sur 10 semaines, pré-post test avec groupe contrôle;
(-) Stress	Gyllensten et Palmer (2005) : $N = 31$, $S = 4$ sur 8 mois, pré-post test avec groupe contrôle
(+) Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (compétence, affiliation sociale et autonomie)	Moen et Skaalvik (2009) : $N = 20$, $S = 7$ de 1 heure sur 1 an, pré-post test avec groupe contrôle.
(+) Satisfaction face à la carrière	Moen et Federici (2012) : $N = 70$, $S = 11$ de 1h sur 1an, pré-post test avec groupe contrôle (TE : état carré partiel entre 0.179 et 0.389).
(+) Ouverture au changement	Bozer et Sarros (2012) : $N = 72$, $S = 6.8$ de 80 minutes sur 3.7 mois, pré-post avec groupe contrôle.
	Grant (2013) : $N = 31$, $S = 4$ de 90 minutes sur 4 mois, pré-post test (TE : $d = 0.26$).

Légende : N = nombre de participants dans l'étude, S = nombre de séances de coaching de gestion et TE = taille d'effet lorsque rapportée