

LE COACHING EXÉCUTIF ET LE DÉVELOPPEMENT DES GESTIONNAIRES : LE POINT DE VUE DES COACHS EXTERNES

Le coaching exécutif est une pratique de développement des gestionnaires qui connaît une croissance plus rapide que la recherche à ce sujet. On connaît mal les raisons de cette popularité, les conditions de succès de cette pratique ainsi que ses effets sur l'organisation et les individus. Cette étude, effectuée auprès de 10 coachs externes, nous permet de proposer et d'explorer la pertinence d'une grille d'analyse du coaching exécutif en vue de l'amélioration de cette pratique et du développement de la recherche dans ce domaine.

Ampleur du phénomène

Depuis longtemps, une grande diversité d'individus, dont les athlètes et les artistes, font appel à un coach personnel pour améliorer leur performance et développer leur carrière. Le coaching est essentiellement une approche d'accompagnement professionnel personnalisé visant, selon les auteurs, à aider une personne à apprendre, grandir et changer (Whiterspoon & White, 1997) ou à favoriser l'expression de l'ensemble du potentiel de l'individu, pour lui permettre d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal (Arrivé, 1996). Le coach, par son regard externe, sa capacité d'écoute, sa neutralité et sa crédibilité est en mesure d'imposer à l'autre un regard sur soi, une discipline et un suivi qu'il serait difficile d'avoir autrement. Bref, le coach permet souvent au coaché de prendre conscience d'une lacune, de passer à l'action et de se fixer des objectifs professionnels plus agressifs.

Depuis environ une dizaine d'années, les dirigeants et maintenant les gestionnaires intermédiaires se sont également tournés vers des coachs externes à l'entreprise. Cette pratique, connue sous le vocable de coaching exécutif, connaît actuellement une progression phénoménale. Une étude effectuée par l'*International Coach Federation* (ICF) (rapportée par Levinski, 2000) a observé que cette pratique tend à doubler chaque année. Bien qu'il soit difficile d'estimer la demande de coaching, étant donné le caractère privé de l'activité, il est plus facile d'observer l'offre de coaching. Pour sa part, l'ICF affirme qu'elle accueille en moyenne 50 nouveaux membres par mois. À la fin des années 90, on estimait que le nombre de coachs exécutifs aux États-Unis aurait passé de 1000 à plus de 10 000 en cinq ans. Certains affirment même qu'il n'y aurait pas suffisamment de bons coachs pour soutenir la croissance (Eggers & Clark, 2000). De plus, cette pratique aurait progressé plus rapidement que toute autre pratique dans le domaine de la consultation (Hall & al., 1999). Au Canada, on connaît peu de chiffres sur l'ampleur du phénomène. Dans un article publié dans la presse populaire (voir Larocque, 2001), on estimait qu'au Québec seulement, il y avait déjà une centaine de personnes qui se déclaraient coachs exécutifs alors que la pratique est plutôt récente.

Problématique de l'étude

Cependant, cette popularité croissante du coaching exécutif inquiète plusieurs pour au moins trois raisons. Premièrement, il y a l'effet de mode qui fait dire à certains que c'est maintenant bien vu d'avoir son coach personnel ou que c'est devenu un signe de réussite professionnelle puisque l'entreprise vous considère suffisamment pour vous donner accès à une ressource dispendieuse pour faciliter votre développement (Feldman, 2001). Deuxièmement, le nombre croissant d'individus qui se disent coach

soulève un danger d'opportunisme évident pouvant avoir des conséquences graves. En effet, le coach est susceptible d'avoir un grand ascendant sur ses clients et de créer une dépendance chez ces derniers ouvrant grande la porte à toutes sortes d'abus (Larocque, 2001). Dans la même veine, Filipczak (1998) s'inquiète de la venue sur le marché d'un nombre important de thérapeutes ayant peu d'expérience et une connaissance très limitée du monde des entreprises.

Troisièmement, il faut reconnaître que nous savons peu de choses sur la pratique elle-même. On a de la difficulté à situer le coaching exécutif par rapport à d'autres pratiques plus connues comme le mentoring et le counseling (Feldman, 2001). On connaît mal les raisons de cette popularité récente en tant qu'outil de développement des gestionnaires alors que le coaching est un concept connu depuis longtemps. Les facteurs de succès ou d'échec de cette pratique sont encore incertains puisque les études rigoureuses à ce sujet sont rares. La plupart des écrits ont adopté un ton prescriptif en s'appuyant essentiellement sur des anecdotes. Pire, ils sont généralement l'œuvre de coaches qui font la promotion de la pratique en promettant des résultats attrayants. Enfin, les retombées positives et négatives du coaching pour l'individu et l'entreprise sont mal cernées et fortement biaisées en faveur de la première catégorie.

Compte tenu que la pratique du coaching exécutif évolue beaucoup plus rapidement que la compréhension que nous en avons, il devient urgent de combler, du moins partiellement, cet écart. Dans le présent texte, nous désirons d'abord proposer une grille d'analyse permettant de préciser les particularités du coaching exécutif, de cerner les raisons potentielles de sa croissance, de faire l'inventaire des facteurs de succès proposés dans les écrits et finalement de mettre en évidence les effets positifs et négatifs escomptés de cette pratique. Ensuite, nous rapporterons les résultats d'un pré-test de cette grille auprès d'un nombre restreint de coaches exécutifs.

Les particularités du coaching exécutif

Une analyse de 11 définitions proposées par différents auteurs ayant traité du coaching exécutif (Bassi et al., 1998; Braconnier, 1999; Filipczak, 1998; Fleming, 1999; Hall et al., 1999; Higy-Lang & Gellman, 2000; Koonce, 1994; Lenhart, 1993; Levinsky, 2000; O'Brien, 1997; Witherspoon & White, 1996), nous a permis de constater qu'ils ne s'entendent pas toujours sur trois éléments essentiels de cette pratique : le pourquoi (besoins organisationnels ou personnels), le comment (individuel ou en groupe, processus à court terme ou à long terme) et le qui (gestionnaire à succès ou à problème). Il est donc évident qu'il existe une zone grise dans la littérature sur ce qu'est véritablement le coaching exécutif.

De plus, cette pratique est souvent confondue avec la consultation et la thérapie. En effet, le coaching occupe une position délicate, en équilibre entre ces deux concepts. D'un côté, la consultation s'adresse principalement à l'organisation et aux besoins organisationnels. De l'autre côté, la psychothérapie, s'adresse à la personne avant tout, plutôt qu'à son rôle de gestionnaire. Elle répond à une souffrance psychologique. Le coaching, quant à lui, s'adresse donc à un individu qui occupe une place importante dans l'organisation et il traite de problématiques individuelles (savoir-faire, savoir-être) à l'intérieur de son rôle de gestionnaire. Dans les deux cas, la relation entre le coach et le coaché est un lieu de parole, de clarification, de confrontation, de conseil et d'encouragement. Mais comme l'a souligné Braconnier (1999), seulement dans le cas des psychothérapies, c'est un lieu d'interprétation personnelle. Le coaching exécutif est une pratique de développement qui sera toujours sujette à confusion pour deux raisons ; il se situe à l'intersection des champs du développement personnel, des relations interpersonnelles et du management stratégique (Arrivé, 1996) et le coach se situe dans un espace de pouvoir réduit entre le pouvoir affirmé du tuteur et le pouvoir masqué du gourou (Braconnier, 1999).

Heureusement, il existe plusieurs éléments sur lesquels la majorité des auteurs s'entendent. Nous pouvons donc considérer ces éléments comme les particularités du coaching exécutif qui permettent de distinguer cette approche des autres pratiques de développement des gestionnaires. C'est un *processus*

continu de développement impliquant une *relation duelle* entre un coach et un gestionnaire. Il se déroule à un *rythme variable* sur une période allant de *quelques mois à un an*, parfois plus, selon les *besoins spécifiques du gestionnaire* puisque chaque situation de coaching est différente. Cette relation est basée sur une *confiance mutuelle* de même que sur un *engagement de confidentialité* concernant l'information partagée entre le coach et le coaché. Les rencontres sont généralement effectuées *sur le lieu de travail* du gestionnaire *durant les heures de travail* puisque le mandat est à la charge de l'entreprise. Le besoin à l'origine du coaching est clairement identifié, expliqué et élaboré pour qu'un *contrat* puisse être convenu. Finalement, les *résultats* attendus sont clairement établis et concernent généralement le développement de savoir-faire et de savoir-être essentiels au succès dans le travail. Il est donc évident, comme le souligne Braconnier (1999), que le coaching exécutif n'est pas une formation au sens classique.

Une grille d'analyse du coaching exécutif

Les déterminants de la croissance rapide du coaching exécutif

Les raisons qui motivent l'engouement actuel pour le coaching exécutif sont nombreuses et variées. Nous pouvons distinguer au moins cinq (5) facteurs. Premièrement, le coaching exécutif semble plus adapté aux **nouveaux besoins** des gestionnaires que les pratiques de développement habituelles centrées sur la formation. Feldman (2001) insiste sur la difficulté des gestionnaires à s'adapter à la responsabilisation accrue des employés de la base et à l'accent mis sur la participation dans les milieux de travail. Aussi, Filipczak (1998) soulève le fait que l'accès de plus en plus fréquent à un feedback complet en provenance de différentes sources (360 degrés) conduit à l'identification de nombreux besoins de développement particulièrement complexes et difficiles à combler comme les relations interpersonnelles, le leadership ou la pensée stratégique. Parce qu'il offre une approche individualisée s'étendant sur une assez longue période, le coaching exécutif est considéré comme un processus particulièrement efficace pour développer les comportements associés à ces compétences (Coleman, 2000). D'autre part, les gestionnaires font face à d'**importantes contraintes** de temps, un facteur qui favorise également cette approche puisqu'elle compose efficacement avec un horaire éclaté.

Deuxièmement, il faut bien admettre que les **dirigeants** et les cadres supérieurs sont dans une classe à part au plan du développement et ce pour plusieurs raisons : leur nombre est limité, ils ont un agenda extrêmement chargé et même s'ils partagent des besoins similaires aux autres gestionnaires, ils vont hésiter à s'impliquer dans les mêmes activités de développement. En fait, ce sont des individus qui ont généralement un ego très fort et qui se retrouvent souvent piégés par l'image de leader compétent et en constant contrôle qu'ils désirent projeter. De plus, dans la plupart des cas, ils reçoivent peu de feedback sur leurs compétences étant essentiellement centrés sur les résultats. À leurs yeux, un exécutif qui manifeste ouvertement un besoin de développement et qui sollicite une aide, un conseil, une écoute peut être jugé comme faible, indéterminé et même incompetent (Arrivé, 1996). C'est pourquoi, selon Caspar (1993), ils ont un besoin évident de se donner une forme de développement plus discrète et modélisée en fonction de leurs besoins personnels et dans laquelle ils pourront se rendre vulnérables sans mettre à risque leur image.

Troisièmement, les entreprises se montrent de moins en moins tolérantes face aux gestionnaires présentant des **problèmes de performance** ou des comportements inadéquats (Koonce, 1994). La situation typique est le gestionnaire possédant une compétence technique cruciale pour l'entreprise mais qui a des problèmes de comportements dans ses relations avec ses subalternes ou ses collègues. Dans ces cas, il est évident qu'une formation sera insuffisante pour régler le problème. Alors, le coaching exécutif sera utilisé comme une condition du maintien de l'emploi en guise de dernier recours. Quatrièmement, pour des raisons démographiques ou parce que l'entreprise vit une période de croissance intense, la question du **développement de la relève** devient de plus en plus urgente (Geber, 2000). Aussi, selon Vicere (1992), il est impératif pour toute organisation de cultiver le leadership stratégique par le

développement des cadres intermédiaires ayant démontré du potentiel pour occuper un poste de cadre supérieur. Comme ce développement devra se poursuivre sur une assez longue période et porter sur une gamme assez large de compétences, le coaching exécutif semble particulièrement bien adapté à ce besoin.

Finalement, en ces temps de réorganisations et de changements, il se présente un nombre important de **situations de développement uniques et éparses** qui s'accommodent mal de la formation traditionnelle. Prenons, par exemple, le gestionnaire qui doit assumer pour la première fois la responsabilité d'une acquisition ou une assignation à l'étranger. C'est également le cas de celui qui doit former une équipe de direction plutôt jeune et la faire grandir dans une entreprise en démarrage. Bref, les occasions où les gestionnaires ont un besoin crucial de développer de nouvelles compétences dans des situations complexes et qui méritent un suivi continu sur une assez longue période sont beaucoup plus fréquentes qu'avant. Le coaching exécutif s'impose donc comme une alternative adéquate.

Les facteurs de succès du coaching exécutif

Les écrits sur le coaching exécutif contiennent de nombreuses références à des conditions de succès qui, pour la plupart, n'ont jamais fait l'objet de vérifications sérieuses ni d'un recensement exhaustif. Nous avons donc cherché à identifier ces conditions et à les regrouper dans un cadre de présentation logique. D'après nous, elles sont au nombre de vingt et elles peuvent être réparties en quatre catégories. Le tableau 2 présente ce cadre de présentation. La première catégorie concerne les **circonstances entourant le coaching**. Il n'est pas clair dans la littérature si le coaching imposé par l'organisation est plus à risque que celui demandé par le gestionnaire. Il serait logique qu'un coaching imposé soit l'objet de résistance ou d'opposition. La première condition de succès sera donc, dans un tel cas, de *justifier auprès du gestionnaire les raisons du coaching exécutif* comme activité de développement (Tyler, 2000; Edelstein et Armstrong, 1993). Notre deuxième condition de succès fait évidemment référence à la situation où *la demande pour le coaching exécutif provient du coaché lui-même*.

La deuxième catégorie concerne le **coach**. Plusieurs auteurs se sont exprimés sur les qualités et comportements du coach comme conditions de succès du coaching exécutif. *L'expérience et la crédibilité du coach* auraient un impact direct sur le succès ou l'échec du processus. (CLC, 2000; Tyler, 2000; Hall, Otazo et Hollenbeck, 1999; Thach et Heinselman, 1999; Lenhardt, 1993). La *connaissance de la culture et du contexte de l'entreprise* où il intervient semble aussi être un facteur important. Le coach doit assimiler le climat organisationnel, en saisir les enjeux humains, financiers et techniques (Eggers et Clark, 2000; Tyler, 2000; Thach et Heinselman, 1999 ; Arrivé, 1996). Selon Braconnier (1999) et Filipczak (1998), le rôle principal du coach consiste à présenter un «miroir» au coaché donc à lui fournir *un feedback continu et franc* afin de donner au cadre la possibilité d'établir des objectifs de changement réalisables dans le temps et dans l'action (Tyler 2000; Thach et Heinselman, 1999). Le coach doit également *susciter la pratique de ce qui est appris* chez le coaché (Edelstein et Armstrong, 1993). Un autre facteur de succès, selon Kraut et Korman (1999), réside dans *la flexibilité du coach* afin qu'il puisse s'adapter aux exigences et conditions particulières à chaque situation de coaching. Son *objectivité* est aussi un facteur important selon Eggers et Clark (2000), Braconnier (1999) et Lenhardt (1993). Il doit s'abstenir de prendre partie dans les problèmes exposés par le coaché.

La troisième catégorie est particulièrement importante car elle traite du **processus de coaching**. La plupart des auteurs font référence à au moins quatre étapes incontournables dans toute activité de coaching exécutif. Ces étapes tiennent en elles des activités précises qui sont autant de facteurs de succès associés aux acteurs. La première étape est le pré-coaching. Thach et Heinselman (1999) suggèrent qu'un représentant de l'organisation tienne une *séance d'information* pour que le coach et le coaché comprennent les objectifs visés par cette intervention, sa durée, la stratégie qui sera adoptée, etc.. Levinsky (2000) propose aussi au coach et au coaché de *désigner un collègue ou un supérieur qui agira comme observateur* afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'activité. Cet auteur affirme en outre que

le coach et le coaché doivent réciproquement s'évaluer et voir s'ils peuvent travailler de concert. Selon Eggers et Clark (2000) et Levinsky (2000), le processus de coaching exécutif s'avère un succès lorsqu'il est appuyé par des *objectifs clairs à atteindre par l'organisation, le coach et le coaché*. Ils insistent sur la nécessité d'établir un plan d'action pour démarrer le processus de façon efficace. La collecte de données est la deuxième étape du processus de coaching. Selon Koonce (1994) et Filipczak (1998), *le coach doit recueillir le plus d'informations possible sur le gestionnaire en utilisant l'approche du 360 degrés*. Il doit obtenir le maximum d'informations sur sa situation au travail en interrogeant le gestionnaire et/ou en le soumettant à des tests psychologiques de personnalité. Ensuite, il doit compléter cette cueillette de données auprès d'autres collaborateurs du coaché. Thach et Heinselman (1999) et Levinsky (2000) suggèrent que le coach et le cadre doivent analyser l'information ensemble. C'est ensuite qu'ils pourront définir les étapes à suivre pour mettre en œuvre le premier plan d'action stipulé. Le coaching est la troisième étape du processus. Il est alors important de souligner l'impact du facteur temps qui doit être respecté par le coach. *Le coaché et le coach se rencontrent régulièrement sur une période variant entre trois mois et un an* selon Thach et Heinselman (1999). Hall, Otazo et Hollenbeck (1999) critiquent toutefois la pratique de coaching indéterminée dans le temps. La conclusion et le suivi est évidemment la quatrième et dernière étape du processus. Une fois le laps de temps prédéterminé écoulé, *le coach doit permettre au cadre de retrouver son autonomie* (Hall, Otazo et Hollenbeck, 1999).

La quatrième catégorie de facteurs de succès recense **la relation entre les acteurs**. Tout d'abord, les auteurs font tous valoir le caractère primordial de la relation de confiance qui doit exister entre les acteurs, particulièrement entre le coach et le coaché. La littérature suggère que cette relation de confiance s'installe à partir de trois facteurs liés aux acteurs à savoir l'acceptation, l'implication et le respect de la confidentialité. La nécessité de *l'acceptation du coaching exécutif comme un programme de développement légitime et souhaitable* est une évidence pour de nombreux auteurs (Braconnier, 1999; Fleming, 1999; Eggers et Clark, 1993). *L'implication honnête et complète dans le processus* concerne à la fois le supérieur hiérarchique du coaché et le coaché lui-même. On signale fréquemment que l'implication du supérieur hiérarchique dans le processus et son désir de collaboration est primordial au bon fonctionnement du processus (Hall, Otazo et Hollenbeck, 1999; Kirkpatrick Donald, 1998). Il en va de même pour le coaché si l'on veut obtenir des résultats valables de développement et éviter l'échec (Fleming, 1999). *Le respect de la confidentialité* est un élément indispensable à l'établissement de cette relation de confiance (Tyler, 2000; Levinsky, 2000; Thach et Heinselman, 1999; Lyons, 1999; Arrivé, 1996). Tous les auteurs sont unanimes pour souligner que cet aspect doit être explicite et respecté par l'organisation et le coach. Hall, Otazo et Hollenbeck (1999) mentionnent que le coaché, lui, doit avoir la certitude du respect de cette confidentialité. Les deux derniers facteurs de succès touchent davantage des questions de personnalité entre les acteurs. Mary Dee Hicks et David B. Peterson (1999) et le CLC (2000) affirment que les organisations vont tenter de trouver *un coach qui a un bon «fit», une affinité avec le coaché* en fonction de certaines caractéristiques personnelles, telles que le sexe, l'âge, l'histoire professionnelle et l'origine ethnique. *La connaissance de soi* est une des caractéristiques importantes du profil d'un bon coach et d'un bon coaché selon Eggers et Clark (2000). D'après ces auteurs, si un coach possède une bonne connaissance de lui-même et sait discerner la façon dont les autres le perçoivent, il rassemble ainsi des conditions nécessaires au bon fonctionnement du processus. Cela est également vrai pour le coaché. Sa résistance face à l'imposition du coaching exécutif comme processus de développement serait moindre s'il était capable d'une introspection le conduisant à une meilleure connaissance des effets de ses comportements sur ses collaborateurs (Koonce, 1994; Caspar, 1993).

Les effets du coaching exécutif

L'impact du coaching exécutif en tant que processus de développement n'est pas encore clairement établi. L'écart entre la théorie et la pratique demeure important. Trois critiques se font généralement entendre : (1) la recherche sur les effets du coaching provient principalement de thèses théoriques (Kilburg, 1996), (2) peu de recherches empiriques se sont attardé au coaching appliqué chez les

gestionnaires et (3) les études sur le sujet manquent de rigueur scientifique (Lyons, 1999). Malgré ces lacunes, certaines études nous indiquent que, dans l'ensemble, les effets du coaching exécutif semblent positifs.

Hall, Otazo et Hollenbeck (1999) ont effectué des entrevues auprès de 75 coachés oeuvrant dans des entreprises du *100 Fortune*. Ces derniers disent avoir constaté une évolution certaine dans leurs comportements et attitudes au travail comme par exemple un accroissement de la confiance en soi et plus de souplesse dans les relations personnelles. Dans sa thèse, Laske (1999) a étudié six (6) gestionnaires ayant bénéficié d'un coaching exécutif. Il a constaté une transformation dans la façon dont ils perçoivent leur place au sein de leur organisation ainsi qu'une modification de leurs comportements. Également dans sa thèse, Peterson (1993) a étudié 370 gestionnaires ayant participé au programme *Individual Coaching for Effectiveness* (ICE) offert par la firme de consultants Personnel Decision Inc (PDI). Les résultats montrent que, d'après les acteurs (coach, coaché et supérieur hiérarchique du coaché), le coaching exécutif aurait également été efficace dans la promotion des comportements recherchés au travail. Finalement, Olivero, Bane et Kopelman (1997) ont examiné les effets du coaching exécutif sur 31 gestionnaires dans une agence municipale du secteur public dans le domaine de la santé. Suite au coaching, les réactions des participants étaient favorables quant à son effet et il y a eu une augmentation de 20% dans leurs connaissances.

Cependant, à notre connaissance, aucune étude a systématiquement investigué les effets potentiellement négatifs liés au coaching exécutif. Aussi, on ne sait pas si les effets positifs constatés après le coaching sont durables à plus long terme. Une autre limite de ces études concerne le fait que l'on a surtout questionné les coachés qui ont un intérêt à en faire valoir les bons côtés tout comme les coachs d'ailleurs.

L'étude

La grille d'analyse que nous avons proposée est essentiellement basée sur une revue des écrits lesquels sont largement de nature professionnelle. Sa base empirique est donc très limitée. Dans les faits, nous connaissons encore très peu de choses sur la perception des acteurs dont le coach lui-même. Nous croyons qu'avant de procéder à une étude d'envergure sur les diverses dimensions de cette grille, il est essentiel d'en explorer la pertinence auprès d'experts dans ce domaine. C'est pourquoi nous avons rencontré un échantillon restreint de dix (10) coachs exécutifs oeuvrant au Québec. Au début, nous avons approché trois coachs ayant une réputation reconnue et qui s'affichent ouvertement dans les journaux comme coach exécutif pour leur demander de participer à l'étude. Ayant tous accepté, nous leur avons ensuite demandé de nous référer à d'autres coachs pour ainsi constituer notre échantillon. Chaque participant a d'abord été contacté par téléphone pour lui expliquer notre démarche de recherche et pour l'assurer de la confidentialité des informations transmises. Suite à son accord, nous lui avons transmis par courriel une grille de questions ouvertes afin qu'il puisse se préparer adéquatement à notre entrevue semi-directive.

La grille d'entrevue était composée de quatre sections : (1) le profil du coach i.e. sa formation, son expérience et son type de pratique, (2) une description détaillée - circonstances, déroulement, acteurs, etc. - d'un cas de succès et d'un cas d'échec, (3) les trois principaux facteurs qui expliquent le succès ou l'échec des cas retenus et (4) les effets positifs et négatifs du coaching exécutif observés dans leur pratique. Les entrevues eurent lieu en mai et juin 2001 dans les bureaux des participants ou dans des lieux choisis par ces derniers (ex. domicile). Chaque entrevue fut d'une durée d'une heure trente environ et elles furent enregistrées avec l'accord des participants. Toutes les entrevues furent transcrites de façon intégrale afin de procéder plus facilement à l'analyse de leur contenu.

La formation des 10 coachs de notre échantillon varie. Ils ont une formation universitaire en sciences humaines, psychologie ou en gestion. Quatre d'entre eux ont obtenu une certification de la

«Coaching University», une institution américaine qui fonctionne de façon virtuelle. Ils sont avant tout des consultants dont la pratique s’est orientée vers le coaching exécutif de façon naturelle. Cependant, le coaching n’occupe qu’une partie de leurs activités (de 10% à 80%), le reste étant composé de mandats de consultation traditionnels. D’ailleurs, il est intéressant de noter que lorsqu’ils abordent leur pratique de coaching, ils font référence à divers concepts (ex. coaching de l’être, coaching de carrière, coaching de transition, life coaching) ou clientèles (coaching d’entrepreneurs, coaching de professionnels). Ceci laisse percevoir que le champ du coaching exécutif tend à se subdiviser en plusieurs catégories.

Résultats

Question 1 : Pourquoi le coaching exécutif est-il si populaire aujourd’hui?

Le tableau 1 présente les raisons expliquant la demande croissante de coaching selon les dix coachs rencontrés (identifiés par une lettre allant de A à J).

Tableau 1 : Raisons qui expliquent la croissance du coaching exécutif selon les coachs

<i>Raisons</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>	<i>J</i>
Besoin de développer des compétences <i>soft</i>	×				×		×	×		×
Besoin de support et d’écoute		×	×	×	×				×	
Besoin de s’adapter aux changements	×					×		×	×	
Suivre la mode, suivre la tendance			×							
Développer des leaders qui feront la différence								×		
Flexibilité du processus de coaching										×
Utilisation du temps de travail										×

Trois raisons ressortent plus clairement que les autres. Cinq coachs font référence au besoin de développer des compétences non-techniques (*soft*) chez les gestionnaires. Ils insistent sur l’importance aujourd’hui de développer des habiletés de savoir être et sur la difficulté de le faire par des moyens de formation traditionnels. Cinq autres coachs insistent plutôt sur le grand besoin de support et d’aide éprouvé par les gestionnaires. Suite à de nombreuses rationalisations, ils sentent chez ces derniers un besoin de ventiler leur frustration, de dire des choses qu’ils ne peuvent pas dire à leurs patrons ou à leurs collègues. Un troisième besoin vient se greffer aux deux premiers à savoir la difficulté pour les gestionnaires d’adapter leurs façons de faire aux nombreux changements et transformations organisationnelles. Finalement, certains coachs ont identifié d’autres raisons qui semblent plus marginales dont suivre l’effet de mode et donner de la valeur à l’entreprise en développant des leaders performants. Également, un coach a fait ressortir deux avantages liés au coaching exécutif et qui, selon lui, expliquent en partie sa popularité, à savoir la possibilité d’adapter le processus aux besoins et circonstances propres à chaque situation ce qui permet, entre autres, une utilisation optimale du temps de travail.

Question 2 : Quels sont les facteurs de succès du coaching exécutif?

Le tableau 2 présente les facteurs de succès rapportés dans la littérature ainsi que le nombre de coachs qui ont mentionné ces facteurs dans leur analyse des cas de succès et d’échec qu’ils ont choisi de discuter. Rappelons que nous avons demandé au répondant d’identifier les trois facteurs les plus importants qui, selon eux, expliquaient leur cas de succès et leur cas d’échec. Soulignons tout de suite que l’un des répondants n’a pas désiré retenir un cas d’échec limitant ainsi notre analyse à neuf répondants pour les cas d’échec.

Tableau 2 : Facteurs de succès du coaching exécutif (CE) (lien avec les acteurs)

CATÉGORIES	FACTEURS DE SUCCÈS (ACTEUR CONCERNÉ)	SUCCÈS (N=10)	ÉCHEC (N=9)
A. Circonstances			
Origine de la demande	1. Justifier le CE comme activité de développement. (org.) 2. Faire appel au CE pour son développement. (coaché)		3
B. Coach			
Compétence	3. Être un coach expérimenté et crédible. (coach) 4. Connaître la culture et le contexte de l'organisation (coach)		
Feedback continu	5. Procurer un feed-back franc et continu. (coach)	10	
Support	6. Susciter la pratique de ce qui est appris. (coach)		
Flexibilité	7. S'ajuster aux besoins spécifiques du coaché. (coach)	10	
Objectivité	8. Faire preuve de neutralité. (coach)		
C. Processus			
Pré-coaching	9. Expliquer au préalable les objectifs, la stratégie, le contexte, la confidentialité, la durée, etc. du CE (org. et coach) 10. Identifier un observateur du déroulement du CE. (coaché et coach) 11. Évaluer la capacité de travailler ensemble. (coach et coaché) 12. Établir les objectifs visés par le CE. (org., coach et coaché)	10	1 1
Collecte de données	13. Recueillir de l'information auprès du coaché et de ses collaborateurs, la valider et l'analyser avec le coaché (coach)		
Coaching	14. Maintenir un bon rythme de rencontres et garder l'intervention limitée dans le temps. (coach)		
Conclusion et suivi	15. Permettre au coaché de retrouver son autonomie. (coach)		
D. Relation entre les acteurs			
Relation de confiance	16. Accepter le CE comme un programme de développement légitime et souhaitable. (org., sup. hiérarchique et coaché) 17. S'impliquer à fond dans le processus de CE. (coaché et sup. hiérarchique) 18. Respecter la confidentialité. (org., sup. hiérarchique, coach)	10	8 9
Personnalité	19. Évaluer le degré d'affinité entre eux. (coach et coaché) 20. Prendre conscience de ses comportements et de leur impact sur l'autre. (coaché et coach)		4 1

Dès le départ, il est important de souligner que dans les cas de succès, nos répondants ont atteint un étonnant consensus quant à deux éléments : (1) ils ont mis l'accent sur les mêmes facteurs pour expliquer le succès du coaching et (2) ils ont identifié non pas trois mais quatre facteurs (ce qui explique que nous ayons 40 occurrences et non pas 30). À l'étape de pré-coaching, tous nos répondants ont fait référence à l'importance du facteur no. 9, soit de **clarifier dès le départ les règles du jeu** : respect de la confidentialité, déroulement du processus et durée prévue. Selon notre échantillon seulement l'étape de la rencontre préalable semble être primordiale au bon fonctionnement du processus de coaching. Au passage, ils ont bien sûr renforcé la nécessité du facteur no. 12 soit d'établir les objectifs visés par le

coaching afin de bien communiquer les résultats attendus. D'ailleurs, comme on peut le constater au tableau 12, lors de la description des cas d'échec, deux répondants ont fait référence à l'absence de la clarification dès le départ et à la non clarté des objectifs pour expliquer leur cas d'échec.

La relation de confiance est aussi à la base de tous les cas de succès rapportés par les coachs. Cependant, ces derniers ont particulièrement insisté sur le facteur no. 16 à savoir la nécessité de **l'acceptation du coaching exécutif par tous les intervenants** impliqués dans le bon déroulement du processus. Une observation vient renforcer le constat que la relation de confiance joue un rôle crucial. Son absence, et plus particulièrement celle du même facteur no. 16, est le deuxième facteur en ordre d'importance qui explique les cas d'échec rapportés par nos répondants. Huit répondants y ont fait référence pour expliquer leur cas d'échec. **La flexibilité du coach** est un autre facteur de succès qui a fait consensus. Ils ont tous fait référence au fait qu'ils s'étaient montré très flexibles dans leur intervention afin de répondre aux besoins spécifiques de leurs clients. Il devenait donc évident que l'absence de ce facteur ne ressortirait pas comme une explication valable des cas d'échec. Finalement, le facteur de succès no. 5 soit **un feed-back continu** et franc s'est aussi imposé comme un élément incontournable des cas de succès. De la même façon, les cadres interrogés par Hall, Otazo et Hollenbeck (1999) mentionnaient que l'honnêteté et la réalité du feed-back ainsi que l'apport de suggestions représentaient des éléments cruciaux à leurs yeux.

Les facteurs expliquant les cas d'échec rapportés par les coachs sont plus divers que les facteurs de succès. Le manque ou **la perte de motivation à être coaché** (facteur no. 17) s'est imposé comme le facteur principal ayant été rapporté par les neuf répondants. Que le coaching ait été imposé par l'organisation ou choisit par le gestionnaire, on a pu observer l'effet dévastateur d'un manque d'implication du coaché. Il faut saisir que le processus dure parfois plusieurs mois et que lors de cette longue période, il y a un risque que le coaché perde son intérêt ou que ses priorités changent. Le facteur no. 19, soit **l'incompatibilité entre le coach et le coaché**, fut rapporté dans quatre (4) des neuf (9) cas d'échec. Comme les répondants nous l'ont mentionné, cette incompatibilité peut ne se révéler qu'en cours de route. Une première rencontre peut rarement permettre aux deux acteurs principaux d'évaluer sérieusement les possibilités de collaboration. Aussi, un coach a insisté sur **l'incapacité ou la résistance du gestionnaire à faire une introspection** (facteur no. 20) pour expliquer en partie un cas d'échec.

Des neuf cas d'échec rapportés par les coachs, le coaching exécutif avait été imposé aux cadres à quatre reprises. Dans trois (3) de ces quatre cas, le facteur d'échec dominant est **le manque de transparence de la part de l'organisation** à l'égard du coaché (facteur no. 1). Comme le rapporte les écrits, lorsqu'une organisation impose à un cadre de suivre un processus de coaching exécutif, la première réaction est négative. L'organisation doit donc expliquer au cadre la raison de cette démarche et lui en faire saisir l'importance. Parfois, elle doit faire entendre au cadre que s'il maintient le statu quo, sa place dans l'organisation est menacée.

Question 3 : Quels sont les avantages et inconvénients du coaching exécutif?

Les coachs rencontrés confirment deux avantages déjà repérés dans la littérature : l'accroissement de la performance et un retour sur investissement important. Quand ils mentionnent la viabilité de l'organisation à long terme, ils font référence au retour sur investissement que peuvent obtenir les organisations, car elles favorisent ainsi le développement de leurs ressources internes, maintiennent une image sociale positive et réduisent la chance de perdre ces ressources rares au profit de leurs compétiteurs. Cependant, l'amélioration de l'image sociale n'a pas été mentionnée comme telle dans la littérature. Cet avantage est pourtant significatif dans notre étude, puisqu'il a été mentionné par huit (8) des dix personnes rencontrées.

Les données recueillies nous permettent de constater que les coachs s'entendent sur les trois mêmes avantages à l'utilisation du coaching exécutif pour les individus : un développement de compétences avec un réel transfert en emploi, une meilleure qualité de vie et un développement de la confiance en soi.

Tableau 3 : Les effets du coaching exécutif (lien avec les acteurs)

Avantages	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Démontre un intérêt pour le développement de ses employés ce qui crée un engagement de leur part (organisation)	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Développement de compétences <i>soft</i> (organisation)	X	X		X	X	X			X	X
Assure la viabilité de l'organisation à long terme par la force de ses ressources humaines (organisation)	X			X	X	X		X	X	X
Développement de la confiance en soi, capacité à se regarder soi-même en face, capacité à enligner ses objectifs (coaché)			X		X	X	X		X	X
Meilleure qualité de vie (coaché)		X		X				X	X	X
Développement de compétences transférables immédiatement dans l'action (coaché)	X	X						X		X
Meilleur positionnement sur le marché de l'emploi (coaché)	X			X				X	X	
Inconvénients	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Perte des cadres-coachés après le processus (organisation)			X		X	X	X	X		
Coûteux (organisation)	X			X		X		X		
Prise de conscience difficile à vivre (coaché)	X		X					X		X
Déception personnelle si le mandat ne fonctionne pas. On ne respecte pas le choix personnel de l'individu si on lui impose le coaching à un moment où il n'est pas prêt. (coaché)				X	X				X	X
Demande du temps (organisation)				X		X		X		

La littérature demeure toutefois muette sur les effets négatifs ou les inconvénients possibles encourus par l'utilisation du coaching exécutif comme processus de développement, que ce soit pour le gestionnaire ou pour l'organisation. Mentionnons que les coachs de notre échantillon n'ont pas craint de signaler qu'il existe des inconvénients à l'utilisation du coaching exécutif. En effet, plusieurs coachs nous ont indiqué les inconvénients suivants pour l'organisation: c'est un processus coûteux et long, surtout si le coaching exécutif ne produit pas les effets attendus et le coaché peut quitter son organisation suite au processus de coaching. Nous avons été surpris par ce dernier inconvénient reconnu par cinq (5) coachs. Mais souvenons nous que le succès du coaching est parfois une condition d'emploi. Il existe, selon nos répondants, des inconvénients bien concrets pour le coaché. Les deux inconvénients repérés par notre échantillon sont la difficulté de reconnaître ses comportements problématiques et la déception que peut provoquer l'échec du coaching exécutif.

Conclusion

Cette étude a permis d'explorer si une grille d'analyse du coaching exécutif basée sur les écrits correspondait au point de vue de l'un des principaux acteurs, soit le coach. Cependant, elle est marquée par d'importantes limites dont le nombre limité de coachs rencontrés et aussi le fait que seulement leur point de vue a été exploré. Il est intéressant de noter que les différents facteurs d'échec mentionnés ne relèvent pas des compétences du coach mais sont plutôt reliés au coaché (son manque ou sa perte de motivation, et sa personnalité incompatible) et à l'organisation (son manque de transparence). Nous ne sommes pas surpris de cette attribution de la faute à d'autres qu'aux coachs. Également, deux des quatre facteurs de succès retenus sont associés au coach (son feed-back continu et sa flexibilité). En effet, ceci correspond à un biais important de notre étude. Nous avons décrit l'importance de ces facteurs en nous

fondant sur les propos des coachs seulement. Une prochaine étude devra questionner les autres acteurs du processus de coaching.

Malgré ces limites, plusieurs observations découlent de cette étude. D'abord, ce document propose un ensemble de caractéristiques qui précisent les contours de ce qu'est et n'est pas la pratique du coaching exécutif. Deuxièmement, nous avons observé que les raisons qui expliquent le plus la croissance de cette approche semblent tenir davantage au nouveau contexte que vivent les organisations et leurs gestionnaires qu'à des raisons plus classiques comme les problèmes de performance au travail et le développement de la relève. Le fait que le coaching exécutif soit perçu comme particulièrement bien adapté à cette nouvelle réalité semble être une raison suffisante pour justifier son adoption par les entreprises. Troisièmement, il appert que chacun des acteurs du processus a son rôle à jouer et qu'il est incontournable si l'on veut mener à bien cette pratique de développement. Quatrièmement, le fort consensus qui s'est dégagé entre les coachs concernant les facteurs de succès est particulièrement intrigant. Le design modeste de notre étude ne permet pas une conclusion ferme à ce propos. Il est important de poursuivre cette question lors d'une étude plus large permettant l'analyse de plusieurs dizaines de situations de coaching ayant eu des degrés divers de succès. Aussi, si l'on poursuit dans cette voie, il faudra impliquer non seulement les coachs mais également le coaché et son supérieur hiérarchique. La diversité des points de vue est en soi un objet de recherche fort intéressant. Finalement, notre étude a permis de dégager certains aspects potentiellement négatifs du coaching exécutif pour les individus et les organisations. Il y a certainement là une piste de recherche intéressante qu'il faudra poursuivre. Il va de soi qu'étant donné notre approche exploratoire, cette étude pose davantage de questions qu'elle n'apporte de réponses. C'était en partie l'objet de cette étude. Nous espérons que la grille d'analyse proposée et complétée par les propos des coachs rencontrés servira de tremplin à une étude plus vaste sur une pratique prometteuse mais non sans risque pour le développement des gestionnaires.

Références

- ARRIVÉ, Jean-Yves. «Le coaching : un accompagnement professionnel personnalisé», *Humanisme et Entreprise*, n° 96-219, p.17-27
- BRACONNIER, Alain, «Les habiletés de coaching du dirigeant» dans Bourque, Jean-Jacques et François Lelord, *L'âme de l'organisation*, Québec Amérique/Presses HEC, 1999, p.207-221
- CASPAR, Pierre. «Éditorial», *La Formation des dirigeants*, Éducation permanente, n° 114 (1993), p.7-10
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. «Executive coaching: An overview», *Corporate Executive Board*, Catalog No. 070-241-413 (janvier 2000), 12 p.
- EDELSTEIN, Bertram C. et David J. ARMSTRONG Jr. «A model for executive development», *Human Resource Planning*, vol. 16, n° 4 (1993), p. 51-69
- EGGERS, John H. et Douglas CLARK. «Executive coaching that wins», *Ivey Business Journal*, vol.65, n° 1 (septembre-octobre 2000), p.66-70,
- FILIPCZAK, Bob. «The executive coach: helper or healer?», *Training*, vol. 35, n° 3 (mars 1998), p. 30-36
- FLEMING, Cathy. «What strategies work for coaching managers?», *Credit Union Magazine*, vol. 65, n° 9, p.13-14

- HALL, Douglas, Karen L. OTAZO et George P. HOLLENBECK. «Behind closed doors: What really happens in executive coaching», *Organizational Dynamics*, vol. 27, n° 3 (hiver 1999), p. 39-53
- HIGY-LANG, Chantal et Charles GELLMAN. *Le coaching*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000, 343 p.
- KOONCE, Richard. «One on One», *Training & Development*, vol. 48, n° 2 (février 1994), p. 34-40
- KRAUT, Allen I. Et Abraham K. KORMAN. *Evolving practices in human resources management: Responses to a changing world of work*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999, chapitre 8, p.173-200
- LAROCQUE, Sylvain, «Coachs personnels», La Presse, 26 février 2001, p.B1.
- LASKE, Otto E. «Transformative effects of coaching on executives' professional agenda», Thèse de doctorat Massachusetts School of Professional Psychology, Ann Arbor, UMI Dissertation Services, 1999, 670 p.
- LENHARDT Vincent. «L'accompagnement individuel des dirigeants : le coaching», *La formation des dirigeants*, n° 114 (1993), p.91-103
- LEVINSKY, Rosemary. «Stay in the game», *Black Enterprise*, vol. 30, n° 9 (avril 2000), p.117-124
- LYONS, Denise. «Freer to be me : the development of executives at mid-life», Thèse de doctorat State University of New Jersey, Ann Arbor, UMI Dissertation Services, 2001, 290 p.
- OLIVERO, Gerald, Denise BANE et Richard KOPELMAN. «Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency», *Public Personnel Management*,
- PETERSON, David B. et Mary Dee HICKS. *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*, Minneapolis, Personnel Decisions, Inc., 1995, 143 p.
- PETERSON, David Bruce. «Skill learning and behavior change in an individually tailored management coaching and training program», Thèse de doctorat University of Minnesota, Ann Arbor, UMI Dissertation Services, 1993, 278 p.
- THACH, Liz et Tom HEINSELMAN. «Executive coaching defined», *Training & Development*, vol. 53, n° 3 (mars 1999), p. 34-39
- TYLER, Kathryn. «Scoring big in the workplace», *HR Magazine*, vol. 45, n° 6 (juin 2000), p. 96-106
- TYRRELL Bernie et Becky SWAIN. «The right stuff», *Pharmaceutical executive*, vol. 20, n° 8, (août 2000), p.86-94
- VICERE, Albert A. «The strategic leadership imperative for executive development», *Human resource planning*, vol.15, n° 1, (1992), p.15-27
vol. 26, n° 4 (hiver 1997), p. 461-469