

LES DÉTERMINANTS DE L'EFFICACITÉ PERÇUE DU COACHING EXÉCUTIF

Le coaching exécutif connaît depuis quelques années un essor spectaculaire en tant que programme de développement des gestionnaires. Cette étude vise à mieux comprendre l'efficacité de cette approche et ses déterminants en fonction de la perception de 38 gestionnaires ayant bénéficié d'un coaching. Les résultats obtenus confirment que cette approche tient ses promesses au plan de la satisfaction des gestionnaires, de l'acquisition de nouvelles compétences et du transfert des acquis en comportements. Certaines caractéristiques du coaché et du coach ainsi que la formalisation du processus sont des facteurs associés à l'efficacité perçue du coaching exécutif.

Introduction

Au cours de la dernière décennie, les entreprises ont fait un usage croissant du coaching exécutif dans leur pratique de développement des cadres. Il y a un consensus chez les auteurs à l'effet que cette approche se définit comme une démarche formelle d'accompagnement personnalisé entre un gestionnaire et un coach externe (ou interne) axée exclusivement sur les besoins professionnels, spécifiques (sur mesure) et actuels (juste-à-temps) du gestionnaire. Se produisant sur les lieux même du travail, cette approche promet de développer chez le gestionnaire un niveau d'équilibre et de performance optimal ainsi qu'un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et sur son environnement (El Khouri & Gosselin, 2001). Or, bien qu'encore récente, cette pratique connaît un succès étonnant aux États-Unis, de même qu'en Europe, et plus récemment au Canada.

En effet, depuis son émergence, le coaching exécutif connaît un essor phénoménal le hissant parmi les pratiques de développement des gestionnaires les plus couramment utilisées. Selon une étude menée par la firme Lee Hecht Harrison, 90% des grandes entreprises américaines font appel au coaching exécutif (Ballinger, 2000). Cette pratique est à ce point en vogue que la demande des organisations face à ce mode de consultation aurait augmenté de 1000% vers la fin des années 90 aux États-Unis (Filipczak, 1998). En somme, le coaching exécutif représente le mode de consultation dont le taux de croissance a le plus augmenté aux cours des dernières années (Eggers & Clark, 2000; Levinsky, 2000) ouvrant ainsi la voie à un marché très prisé par les consultants agissant à titre de coach externe. En effet, plus de dix mille coaches exerçaient le métier à la fin des années 90 aux États-Unis (Hall, Otazo & Hollenback, 1999) alors que leur nombre a doublé entre 1997 et 1999 (Levinsky, 2000). De plus, la croissance du marché en France est estimée de 50% par an, ce qui permet de prévoir que le nombre de coaches - présentement évalué entre 1500 et 1800- doublera d'ici 2005 (Cloet, 2003).

Problématique de la recherche

Or, que savons-nous des raisons ayant stimulé la croissance du coaching exécutif de manière aussi marquée? Les écrits à ce sujet proposent principalement quatre raisons :

- (1) la priorité accordée à la formation des cadres qui coïncide avec le besoin de développer certaines habiletés au niveau des relations interpersonnelles, communément appelées « soft skills » (Ballinger, 2000; Cloet, 2003; May & Kahnweiler, 2000);
- (2) l'importance actuelle de se doter d'un plan de relève capable de préparer adéquatement les gestionnaires à haut potentiel à leurs futures responsabilités et fonctions (Geber, 2000, Cloet, 2003);
- (3) les contraintes éprouvées par les gestionnaires dans leurs activités de développement, telles un certain isolement dans son milieu de travail (Lenhardt, 1993) et le 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 (El Khouri et Gosselin, 2002);
- (4) la recherche d'alternatives à la formation traditionnelle afin de palier ses limites dans le développement des gestionnaires telles l'usage d'une formule universelle (« one-size-all »), souvent peu flexible, qui ne répond pas toujours aux besoins spécifiques de développement du gestionnaire (Cloet, 2003; Phillips, 1995) ou encore l'emploi du temps généralement chargé du cadre qui ne concorde pas nécessairement avec les horaires rigides des formations traditionnelles (Sztucinski, 2001).

Par contre, le coaching exécutif ne présente pas que des avantages. Plusieurs mises en garde furent émises à l'égard des limites du coaching exécutif. Nous pouvons également en recenser au moins cinq :

- (1) l'absence de structure standardisée et formelle au coaching exécutif (Eggers & Clark, 2000);
- (2) l'absence d'une obligation de détenir une licence ou une certification pour exercer le métier de coach, ce qui remet en question l'expertise de certains coachs attirés dans le métier grâce à un marché en plein essor (Berglas, 1999; Filipczak, 1998; Hall & al., 1999);
- (3) le coût élevé de la pratique étant donné sa démarche individualisée qui peut s'étendre sur plusieurs mois (El Khouri & Gosselin, 2002);
- (4) le faible nombre d'études rigoureuses permettant de mesurer l'efficacité de cette pratique et l'absence d'un outil de mesure valide permettant cette mesure;
- (5) le ton essentiellement prescriptif et anecdotique utilisé dans les écrits qui sont d'ailleurs largement l'œuvre de coachs faisant la promotion de leur pratique en promettant des résultats attrayants (El Khouri et Gosselin, 2002).

Ces limites devraient en principe rendre les bénéfices de la pratique beaucoup plus aléatoires que ce qui est généralement proposé dans les écrits. Or, est-ce que le coaching exécutif remplit ses promesses?

L'efficacité du coaching exécutif

Les quelques études empiriques ayant investigué l'efficacité du coaching exécutif arrivent à la conclusion que cette pratique produit des effets positifs. Mc Govern et al. (2001) ont cherché à connaître les effets du coaching auprès de 100 gestionnaires américains en interrogeant les coachés et certains membres de leur entourage professionnel (ex : supérieur, personnel du service RH). Les auteurs ont observé des réactions favorables à l'égard du programme ainsi que des effets notables sur le comportement des gestionnaires et sur les résultats organisationnels tant sur le plan tangible (ex : amélioration du service à la clientèle) qu'intangible (ex : satisfaction au travail). De plus, 77 % des répondants ont évalué l'efficacité du programme à + 3 sur une échelle allant de -5 à 5 (où 5 signifie totalement efficace). De leur côté, Olivero, Bane et Kopelman (1997) ont examiné les effets du coaching sur 31 gestionnaires dans une agence du secteur public dans le domaine de la santé. Les auteurs ont aussi observé des réactions positives des coachés à l'égard de leur programme, une augmentation de 20% dans leurs connaissances et une amélioration perçue au niveau de leurs compétences de gestionnaire. Quant à Tach (2001), elle a étudié l'effet du coaching sur le degré de leadership des gestionnaires à partir de deux échantillons différents (n= 168 et n=113) sélectionnés dans une entreprise de télécommunication américaine. D'après les différents acteurs interrogés (coaché, supérieur hiérarchique, collègues de travail), le coaching aurait permis une amélioration (estimée entre 52 % et 60%) du comportement de leadership chez les coachés. Enfin, l'étude la plus rigoureuse réalisée jusqu'à maintenant est celle de Smither & al. (2003). Ils ont analysé l'évolution de la performance de gestionnaires travaillant dans une entreprise multinationale américaine. Certains avaient bénéficié d'un programme de coaching (n=404) alors que d'autres non (n=957). D'après les répondants interrogés (supérieurs, collègues de travail, subordonnés, coachés), les gestionnaires ayant bénéficié d'un coaching ont davantage tendance à solliciter du feedback auprès de leur entourage afin de s'améliorer professionnellement et à établir des objectifs de développement plus spécifiques que ne le font les autres cadres. Également, les répondants notent un effet plus remarqué sur la performance des coachés comparativement aux autres gestionnaires.

Les études précédentes suggèrent que le coaching exécutif est porteur de succès sur un ou plusieurs niveaux de mesure du modèle de Kirkpatrick (1975) : réactions, apprentissages, transfert des acquis en comportements, résultats organisationnels. Cependant, les études, abordées jusqu'ici, nous éclairent peu sur les facteurs qui sont à l'origine de l'efficacité du coaching exécutif.

Les déterminants de l'efficacité du coaching exécutif

Une revue exhaustive des écrits sur le coaching exécutif, nous a permis de constater qu'au moins 13 pratiques ou facteurs potentiels peuvent être associés à l'efficacité du coaching exécutif. Tel qu'indiqué au tableau 1, il s'agit principalement de prescriptions ou suggestions proposées par les auteurs. Seulement un nombre restreint d'études empiriques a tenté de vérifier leur association avec l'efficacité du coaching. Nous avons regroupé ces déterminants potentiels en deux catégories : les acteurs impliqués et le processus de coaching.

Tableau 1 : Recension des déterminants de l'efficacité du coaching exécutif

Thématiques	Déterminants de l'efficacité	Écrits de nature prescriptive	Études empiriques
Acteurs	1- Engagement du coaché dans la démarche de coaching	Corporate Leadership Council, 2003; Feldman et Moore, 2001; Kilburg, 1996; Mellema, 2001 Whitterspoon & White, 1997	El Khouri, 2001; Sztucinski, 2001
	2- Moment opportun dans sa carrière		Hall & al., 1999; Paige, 2002
	3- Profil de performance du coaché		Ballinger (2002)
	4- Compétences du coach	Bobkin, 2002; Brotman, Liberi & Wasylshyn, 1998; Corporate Leadership Council, 2003; Diedrich, 1996; Edelstein & Armstrong, Eggers & Clark, 2000; Fleming, 1999; Filipczak, 1998; Hall & al., 1999; Judge & Cowell, 1997 ; Hutton & Angus, 2003; ; Lenhardt, 1993 Kiel & al. 1996; Saporito, 1996; Peterson, 1996; Tach & Heinselman, 1999; Tyler, 2000; Whitterspoon & White, 1997;	El Khouri 2001; Hall & al, 1999; Mc Govern & al., Paige, 2001; Sztucinski, 2001
	5- Affinité entre le coach et le coaché	Bolch, 2001; Brotman, Liberi & Wasylshyn, 1998; Corporate Leadership Council, 2000, 2003; Diedrich, 1996; Eggers & Clark, 2000, Hall & al., 1999; Hutton & Angus, 2003; Tach & Heiselman, 1999).	El Khouri, 2001 ; Hall & al., 1999 ; Mc Govern & al., 2003 ; Sztucinski , 2001 ; Paige, 2002
	6- Soutien du superviseur	Corporate Leadership Council, 2003; Fleming, 1999; Kiel & al, 1996; Hall & al., 1999; Tobias, 1996	Mc Govern & al. 2001
	7- Soutien du service RH	Bobkin, 2002; Corporate Leadership Council, 2003	
Processus	8- Formalisation des modalités de l'intervention	Corporate Leadership Council, 2003; Feldman & Moore, 2001; Kiel & al., 1996	El Khouri (2001)
	9- Formalisation du plan d'action	Arrivé, 1996; Corporate Leadership Council, 2003; Diedrich, 1996; Eggers & Clark; 2000; Feldman & Moore, 2001; Kiel & al., 1996; Kilburg, 1996; Levinsky, 2000; Tach & Heinselman, 1999)	
	10- Durée	Cunningham, 1991; Diedrich, 1996; Eggers & Clark, 2000; Filipczak, 1998; 2000;; Hall & al., 1999; Whitterspoon & White, 1997	Sztucinski, 2001
	11- Fréquence	Diedrich, 1996 ; Kiel & al, 1996	El Khouri, 2001
	12- Lieu des rencontres	Diedrich, 1996; Eggers & Clark, 2000; Kiel & al, 1996; Tach & Heiselman, 1999	

	13- Médias utilisés	Bolch, 2001	
--	----------------------------	-------------	--

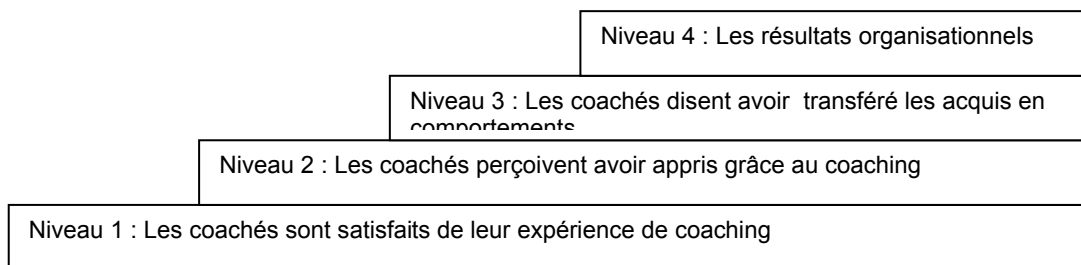
Somme toute, notre revue des écrits sur le coaching exécutif nous amène à faire quatre observations : (1) plusieurs raisons peuvent justifier pourquoi cette approche de développement des gestionnaires gagne sans cesse en popularité, (2) de nombreux facteurs ou pratiques sont susceptibles d’optimiser ses retombées pour le coaché, (3) des limites potentielles peuvent réduire l’efficacité de cette approche et (4) le point de vue du coach est celui qui domine largement dans les écrits. La question reste donc largement ouverte à savoir si le coaching est perçu comme efficace par les coachés eux-mêmes et, si c’est le cas, quels facteurs sont associés à cette perception. Notre étude vise donc à répondre à deux questions :

- (1) Quel est le degré d’efficacité perçu par le gestionnaire à l’égard de son expérience de coaching?
- (2) Quels sont les facteurs associés à cette perception?

L’étude

Puisque le coaching exécutif peut être assimilé à une activité de formation, il nous semble pertinent d’utiliser le modèle théorique de Kirkpatrick (1975) comme appui théorique pour évaluer l’efficacité perçue du coaching exécutif. Tel que présenté à la figure 1, un coaching efficace doit démontrer quatre résultats cumulatifs : 1) des réactions positives de la part des coachés, 2) la présence d’apprentissages grâce au coaching, 3) un transfert des acquis en comportements sur le lieu de travail et 4) un impact positif sur les résultats organisationnels. Toutefois, notre étude ne cherche pas à connaître la perception du coaché à l’égard des effets du coaching sur les résultats organisationnels. Les efforts reliés à cette mesure excèdent les capacités que nous sommes en mesure de déployer pour la mesure de cette étape.

Figure 1
Le modèle d’évaluation d’un programme de formation appliqué au coaching exécutif (Kirkpatrick,1975)



En ce qui concerne la première question de recherche, puisque la majorité des études évaluent positivement l’effet du coaching sur chacun de ces niveaux de mesure, nous proposons l’hypothèse suivante :

Hypothèse # 1 : Les gestionnaires ayant bénéficié du coaching perçoivent leur expérience comme étant efficace (niveaux 1 à 3)

Quant à notre deuxième question de recherche, elle vise à identifier les déterminants de l'efficacité du coaching exécutif selon le point de vue du coaché. Nous avons recensé 13 déterminants potentiels. Parmi ceux-ci, de nombreux auteurs sont d'avis que le succès du coaching repose principalement sur les compétences du coach ainsi que sur le niveau d'engagement du coaché. Les études de Mc Govern et al. (2001), El Khouri (2001), Hall et al. (1997) et Sztucinski (2001) viennent supporter cette affirmation.

Hypothèse # 2 : La compétence du coach et l'engagement du coaché sont les facteurs les plus fortement associés à l'efficacité du coaching

Compte tenu, qu'à notre connaissance, aucun autre instrument n'avait été développé pour examiner nos questions de recherche, nous avons construit notre questionnaire en nous référant principalement aux études exploratoires ayant donné la parole aux coachés et en nous appuyant sur notre propre compréhension du phénomène. La majorité des énoncés sont de type fermé et prévoient des choix de réponse selon une échelle de type Likert de cinq points (1 = Fortement en désaccord et 5 = fortement en accord). Notre variable dépendante, à savoir la perception d'efficacité du coaching, a été mesurée de la façon suivante : **la satisfaction du coaché** à l'égard de son expérience de coaching, 5 énoncés (ex. *J'accepterais de revivre une démarche de coaching*) (alpha = ,91); **les apprentissages réalisés** grâce au coaching, 2 énoncés généraux puisque les apprentissages sont spécifiques à chaque situation de coaching (ex. *Je me sens plus apte à relever mon rôle de gestionnaire grâce au coaching*) (alpha = ,89); **le transfert des acquis** en comportements au travail, 3 énoncés (ex. *Les objectifs de développement que nous avons fixés mon coach et moi ont été atteints*) (alpha = ,80).

En ce qui concerne nos variables indépendantes, le questionnaire a mesuré la perception du coaché à l'égard de huit des 13 déterminants de l'efficacité du coaching de la façon suivante : **engagement du coaché**, 4 énoncés (ex. *Je me suis impliqué à 100 % dans le processus de coaching*) (alpha = ,82); **moment opportun**, 3 énoncés (ex. *Le coaching est arrivé au bon moment dans ma carrière*) (alpha = ,76); **compétences du coach**, 20 énoncés (ex. *Mon coach a su me faire réfléchir par son feedback*) (alpha = ,91); **affinité entre le coach et le coaché**, 5 énoncés (ex. *Ça a vraiment cliqué entre mon coach et moi*) (alpha = ,88); **soutien du patron**, 3 énoncés (ex. *Mon patron était ouvert à ce que je lui parle de mon expérience pendant le coaching*) (alpha = ,79); **soutien du service RH**, 3 énoncés (ex. *Le service RH a vu au bon déroulement du programme de coaching*) (alpha = ,71); **formalisation des modalités de l'intervention** a été divisée en deux sections : clarification des rôles, 2 énoncés (ex. *Mon rôle a été clairement défini par le coach*) (alpha = ,95) et formalisation du plan d'intervention, 2 énoncés (ex. *Mes objectifs de développement ont été clairement déterminés*) (alpha = ,72); **formalisation du plan d'action**, 2 énoncés (ex. *Le nombre d'heures allouées au coaching a été fixé*) (alpha = ,83).

Pour les autres déterminants potentiels de l'efficacité du coaching, nous avons plutôt fait appel à des questions ouvertes de la façon suivante : **durée** du coaching (nombre de mois), **fréquence** des rencontres (nombre total d'interactions avec le coach divisé par le nombre de mois), **médias** utilisés (% des interactions réparties entre face-à-face, courriel et téléphone), **lieu** des rencontres (% des interactions réparties entre sur les lieux du travail et à l'extérieur des lieux du travail). Finalement, concernant le **profil de performance du coaché**, il devait indiquer laquelle des deux raisons suivantes, pouvant justifier l'utilisation du coaching, correspondait le

plus à sa situation : *développer de nouvelles compétences en vue d'une promotion ou modifier certains comportements ou attitudes jugés problématiques dans mon travail.*

Une première version du questionnaire a été vérifiée par quatre coaches de la firme AFA Horizon. À partir de leurs commentaires et suggestions, nous avons décidé d'apporter certaines modifications au questionnaire. Ensuite, un pré-test a été effectué auprès de quatre gestionnaires ayant bénéficié d'un coaching au sein d'une des firmes participantes. Afin de constituer notre échantillon de coachés, nous avons dressé, dans un premier temps, une liste de 70 grandes entreprises du Québec susceptibles d'utiliser le coaching dans le développement des gestionnaires. Parmi ces entreprises, seulement 13 ont affirmé utiliser cette pratique. De ce nombre, seulement six ont accepté de collaborer à notre recherche. Le coaching étant de nature confidentielle, les entreprises sont très hésitantes à intervenir auprès des coachés. Par l'intermédiaire des responsables de la formation des gestionnaires dans ces entreprises, nous avons pu distribuer le questionnaire à 67 gestionnaires (qui sont demeurés anonymes) ayant vécu et complété une expérience de coaching. Ils devaient compléter le questionnaire et nous le retourner par la poste. Nous avons récolté 43 questionnaires (taux de réponse de 64%) mais nous avons dû en rejeter 5 car ils étaient incomplets (principalement des gestionnaires qui n'avaient pas encore complété leur coaching) pour un total de 38 répondants.

Résultats

Le **profil des répondants** nous indique que 76% sont des hommes et qu'ils ont entre 30 ans et 55 ans. Également, 13% des répondants sont des vice-présidents, 68% sont des directeurs de diverses divisions (ex : de production, des ressources humaines) alors que 11% sont des superviseurs. L'ancienneté moyenne des répondants au sein de leur emploi actuel est de 5 ans et 6 mois alors que la majorité des répondants (70%) occupent leur poste depuis moins de 5 ans. Enfin, l'ancienneté moyenne des répondants au sein de l'entreprise actuelle est de 13 ans et 8 mois.

En ce qui trait aux **caractéristiques de leur expérience de coaching**, la durée moyenne d'un programme a été établie à neuf mois. Plus précisément, 90 % des répondants ont connu une expérience de coaching s'échelonnant sur moins d'un an. Puis, les résultats révèlent qu'environ 40% des répondants ont rencontré leur coach une fois au cinq semaines environ alors que 34% de ceux-ci l'ont rencontré une fois aux trois semaines environ. Également, seulement 11% des répondants ont utilisé le coaching à des fins de « correction des comportements » contre 89% de gestionnaires qui l'ont font pour des raisons associées à l' « amélioration de la performance » (préparation à un nouvel emploi). En ce qui a trait aux médias utilisés lors des rencontres, la distribution des scores nous indique que les rencontres face-à-face dominent avec plus de 85%, le téléphone suit avec un taux de 12% alors que le courriel représente seulement un taux de 3%. Enfin, la majorité des répondants (63%) affirment que les rencontres avec leur coach se déroulent principalement sur leur lieu de travail (entre 76 et 100%) alors que le quart d'entre eux déclarent que leurs rencontres se déroulent majoritairement (plus de 50%) à l'extérieur de leur lieu de travail.

En ce qui concerne le premier niveau de **l'efficacité perçue du coaching** (voir figure 2), soit la satisfaction à l'égard de l'expérience de coaching, plus de 90 % des répondants ont déclaré une satisfaction élevée (en accord et totalement en accord) (moyenne 4.4). En ce qui a trait aux apprentissages issus du coaching, 78 % des répondants ont signifié un niveau élevé d'apprentissage (moyenne de 4,1). Quant au transfert des acquis en comportements, la situation est similaire puisque 81 % des répondants rapportent un niveau élevé d'atteinte de leurs objectifs de développement et de gains d'efficacité dans leur rôle de gestionnaire (moyenne de 4,2). Si l'on

calculer la moyenne des trois indicateurs de mesure précédents afin de créer une seule mesure de l'efficacité perçue du coaching, nous pouvons constater à la figure 3 que 83% des répondants affirment avoir perçu leur expérience de coaching comme étant efficace. Ce taux élevé se répercute d'ailleurs au niveau de la moyenne générale qui se situe à 4,21. Ces données nous permettent donc de conclure que les gestionnaires ayant participé à cette étude perçoivent leur expérience de coaching exécutif comme ayant été efficace. Ceci confirme donc notre hypothèse #1.

Figure 2
Répartition des indicateurs de mesure: satisfaction, apprentissages et comportements

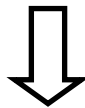
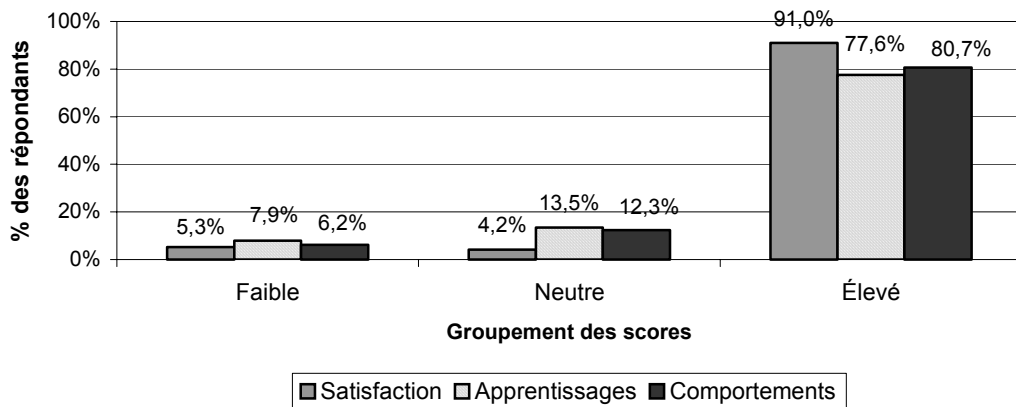
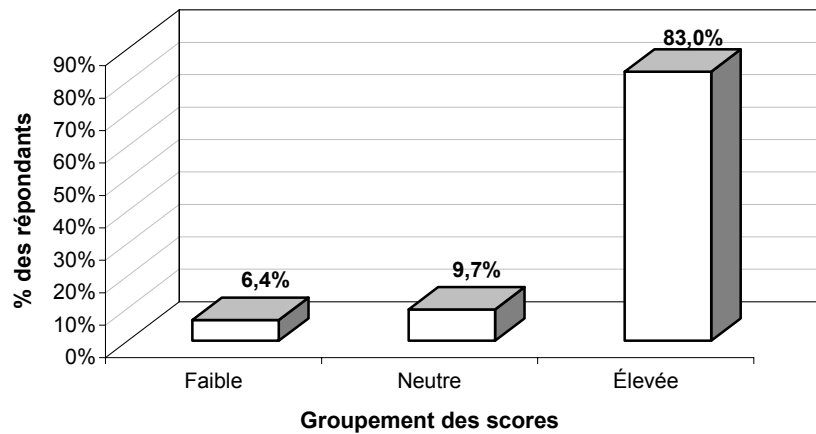


Figure 3
Répartition: efficacité perçue



Notre seconde question de recherche vise à identifier **les déterminants en lien avec l'efficacité perçue du coaching** par les gestionnaires. Pour répondre à cette question, nous nous sommes principalement référés à un test d'association (corrélation de Spearman) et au Mann Withney U¹. Compte tenu de notre petit échantillon (n=38), ce dernier test non-paramétrique a permis de générer des résultats statistiquement valides, bien que nous devons demeurer prudent quant à leur généralisation. Afin d'identifier une différence significative, on doit se référer aux résultats de « significativité » lesquels exigent que $z < -1,197$ et $p < 0,05$. Dans un tel cas, la variable se discerne comme étant significativement associée à la variable dépendante.

Les tests de corrélation ($,62^{**}$) et du Mann-Withney U ($z = -2,727$, $p < 0,05$) nous indiquent que **l'engagement** du coaché est la deuxième variable la plus fortement associée à l'efficacité perçue du coaching. Également, les tests ($r = ,48^{**}$; $z = -2,11$, $p < 0,05$) illustrent un lien significatif et positif entre le **temps opportun** et l'efficacité perçue. Quant au **profil de la performance**, le nombre restreint de coachés correspondant à la catégorie « correction de la performance » (n=4) nous empêche d'effectuer des tests dont les résultats puissent apporter une signification pertinente. En ce qui concerne la **compétence du coach**, celle-ci apparaît comme la variable la plus nettement reliée à l'efficacité perçue du coaching ($r = ,78^{**}$; $z = -3,712$, $p < 0,05$). Ainsi, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse à savoir que l'engagement du coaché et les compétences du coach sont les deux facteurs de succès les plus associés à l'efficacité du coaching. **L'affinité** entre le coach et son client semble également être associée à l'efficacité du coaching ($r = ,61^{**}$; $z = -2,735$, $p < ,05$). Les tests concernant le **soutien du patron** soulèvent des résultats différents. En effet, le Mann Withney U démontre un lien entre cette variable et l'efficacité perçue ($z = -2,675$, $p < ,05$) alors que le test de corrélation est non significatif ($0,31$), bien que sa valeur soit très près du seuil critique². D'autres investigations seront nécessaires afin de mieux comprendre le lien entre ces deux variables. En ce qui concerne le **soutien du service RH**, aucun des tests ne démontrent de lien entre cette variable et l'efficacité perçue du coaching ($r = 0,74$; $z = -753$, $p > 0,05$).

En ce qui a trait au **processus** du coaching, les tests de corrélation et du Mann-Withney U sont concluants ($r = 0,41^{*}$; $z = -2,345$, $p < 0,05$) sur la présence d'un lien entre la **formalisation du plan d'intervention** (établissement clair des objectifs de développement et des indicateurs de mesure) et l'efficacité perçue. À l'inverse, la **formalisation des modalités de l'intervention** (établissement clair et formel de la durée du coaching, du nombre d'heures allouées et de sa fréquence) n'apparaît pas associée à l'efficacité perçue du coaching selon les test de corrélation et de Mann-Withney U ($r = ,296$; $z = -1,72$, $p < 0,05$).

En ce qui concerne les modalités de l'intervention, les résultats indiquent que la **durée** n'est pas liée à l'efficacité perçue du programme. En effet, les tests de corrélation et du Mann-Withney U n'ont pas démontré de lien significatif entre ces deux variables ($r = ,062$; $z = -,627$, $p < ,05$). Cette conclusion est la même pour la **fréquence du coaching** puisque les tests ne sont pas concluants ($r = ,261$; $z = -1,083$, $p < ,05$). De même, le test du Mann-Withney U ne révèle aucune différence significative entre les deux groupes ayant majoritairement vécu leurs **rencontres à l'intérieur ou à l'extérieur** de leur **lieu** de travail ($z = -,906$, $p > 0,05$) alors que le test de corrélation s'est avéré non significatif ($0,07$). En ce qui a trait aux **médias**, nous n'avons pas effectué une analyse aussi approfondie puisqu'il existait peu de variance concernant la répartition des résultats. En effet,

¹ Ce test permet d'établir des différences significatives entre le rangement moyen¹ de deux groupes afin de déterminer si la distribution des scores se répartit de façon similaire (Green & Salkind, 2003).

² Les variables avec une corrélation de ,32 sont significativement liées à la variable dépendante.

presque tous les coachés ont majoritairement vécu leurs sessions de coaching via des rencontres face-à-face - à l'exception d'un seul individu dont 70% de ses rencontres se sont déroulées via le téléphone.

Discussion

Les résultats de cette recherche abondent donc dans le sens des études précédentes en affichant des résultats fortement positifs sur chacun des trois niveaux de mesure du modèle de Kirkpatrick (1975) qui étaient investigués dans notre étude. Par ailleurs, d'après nos résultats, plusieurs facteurs étaient associés à l'efficacité perçue du coaching. Ce sont principalement des facteurs concernant le coaché (engagement, moment opportun), le coach (ses compétences et l'affinité entre lui et son client) et la formalisation du processus (plan d'intervention).

La prépondérance accordée au coach et coaché sont conformes à nos attentes puisque le coaching est avant tout défini comme un processus de développement impliquant une relation duelle entre ces deux acteurs (El Khouri, 2001). Autrement dit, ils sont les piliers d'une relation professionnelle dans laquelle doit surgir le gain de leur apport mutuel afin de contribuer au succès de la démarche. Dans notre étude, nous observons que le soutien du service RH est peu associé au jugement que le coaché porte sur son programme de coaching. Cependant, il faut rappeler que notre petit échantillon de répondants limite la qualité de nos tests statistiques. D'autres études seront donc nécessaires afin de vérifier si la contribution du service RH n'est pas surestimée dans les écrits prescriptifs qui lui donne un rôle influent sur le succès de la démarche (Bobkin, 2002 ; Fleming, 1999 ; Corporate Leadership Council, 2003 ; Keil & al., 1996; Peterson, 1996; Tobias, 1996). En ce qui a trait au soutien du patron, les résultats ambigus consécutifs à nos divers tests statistiques démontrent l'importance de clarifier cette variable dans de futures études. En effet, il est possible que le coaché parvienne à porter un jugement sur la valeur de son programme en faisant abstraction des individus indirectement impliqués à sa démarche (comme il semble le faire pour le service RH). D'un autre côté, plusieurs auteurs stipulent que l'intérêt du patron à l'égard de la démarche de son subordonné permet de légitimer et de renforcer les efforts que le coaché déploie à celle-ci. Ce contexte de stimulation encourage certes le coaché à continuer dans la bonne direction et favorise ainsi ses apprentissages (Ballinger, 2001; Corporate Leadership Council, 2003; Peterson, 1996).

Les résultats en lien avec les « modalités de l'intervention » sont pour le moins surprenants puisque les tests ne démontrent pas de lien entre cette variable et l'efficacité perçue. Pourtant, le coaching est présenté comme un programme hautement formalisé quant à ses procédures d'intervention où rien n'est laissé au hasard (Corporate Leadership Council, 2003; Feldman & Moore, 2001; Kiel & al., 1996, Winum, 1995). Or, puisque l'organisation est généralement le payeur, il revient souvent à elle de régler ces modalités afin d'estimer le coût du programme (Cloet, 2003; Feldman & Moore, 2001). Dans ces circonstances, il est possible de croire que la formalisation de cette étape préoccupe davantage l'organisation que le coaché.

Pour comprendre l'absence de liens entre l'efficacité perçue et la durée ainsi que la fréquence du coaching, nous nous sommes reportés aux objectifs du coaching exécutif. Ceux-ci stipulent que le programme doit être flexible afin de s'ajuster aux besoins spécifiques du gestionnaire afin d'y répondre convenablement (Phillips, 1995; Whitterspoon & White, 1997). Dans ces circonstances, la durée et le nombre de rencontres nécessaires devraient s'articuler de façon à permettre d'atteindre les objectifs visés. Dans un tel cas, nous pouvons appréhender que cette condition permettra de préserver la qualité du programme quelque soit sa durée ou sa fréquence.

Puis, le lieu des rencontres de coaching apparaît négligeable pour évaluer l'efficacité perçue du coaching. Par ailleurs, le peu de variance dans nos résultats à l'égard des médias ne nous a pas permis de tester l'effet de cette variable. Ainsi, nous pouvons seulement en conclure que les rencontres face-à-face sont largement favorisées au dépend des autres médias (internet et téléphone). Cependant, d'autres études pourront à nouveau enquêter sur le média privilégié puisqu'il apparaît que des rencontres via le téléphone soient de plus en plus populaires. (Kiel & al. 1996).

Conclusion

Cette recherche est, à notre connaissance, la première étude à proposer un outil de mesure pouvant évaluer l'efficacité perçue du coaching par le gestionnaire. La qualité des résultats obtenus quant à la consistance interne des variables démontre que notre questionnaire peut constituer une base intéressante pour le développement d'un meilleur outil de mesure. Aussi, cette étude a contribué à valoriser et à approfondir le point de vue des principaux destinataires du coaching exécutif, soit le coaché. Il s'agit à notre connaissance d'une première validation empirique des nombreux déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif proposés dans les écrits.

Cependant, cette étude comporte également plusieurs limites dont il faut tenir compte. La mesure de l'efficacité perçue du coaching utilisée dans notre étude se révèle une mesure partielle du concept d'efficacité du modèle de Kirkpatrick (1975) puisque nous n'avons pas mesuré le quatrième niveau d'efficacité, à savoir les résultats organisationnels. De plus, la mesure des trois premiers niveaux a été faite uniquement à partir de la perception des coachés. Nous n'avons pas pu faire usage de pré-tests et de post-tests afin de mesurer le niveau réel des connaissances acquises et le transfert de ces acquis en comportements. De plus, cette étude n'aborde pas la perception des acteurs constituant l'entourage professionnel du coaché (ex : patron, collègues de travail, membres du service RH). Cette limite nuit donc à la validation des résultats émis par les gestionnaires et, par conséquent, à la généralisation de nos résultats.

Une autre limite concerne la petite taille de notre échantillon ce qui réduit considérablement la qualité des analyses statistiques pouvant être réalisées ainsi que la généralisation des résultats. Également, cette étude possède certaines limites concernant le manque de contrôle sur les variables. En effet, les répondants ont vécu des programmes de coaching fort différents (ex : durée, outils utilisés, approche du coach) et dans des milieux organisationnels également différents. Par conséquent, le risque de contamination par des facteurs autres que ceux ayant été mesurés dans cette étude demeure élevé. Enfin, une dernière limite mais non la moindre concerne la sélection de notre échantillon. Le recrutement de gestionnaires ayant complété et terminé une expérience de coaching rejette automatiquement les participants ayant abandonné le programme en cours de route. Il devient donc fort probable que les participants ayant complété leur démarche de coaching soient des individus plutôt satisfaits de leur programme et de leur coach puisque dans le cas contraire, ils auraient mis fin à leur démarche. Cette contrainte a probablement eu un effet d'inflation sur la perception d'efficacité déclarée par les gestionnaires.

Enfin, tout indique que le coaching exécutif gagne en popularité même si les effets réels de cette pratique demeurent peu mesurés et méconnus auprès des chercheurs et des praticiens. Cette étude a donc permis de développer un premier outil de mesure de l'efficacité du coaching exécutif bien que celui-ci devra être validé auprès d'un échantillon plus large de coachés. Il nous semble particulièrement urgent de poursuivre et même d'accélérer les efforts de recherche puisque les promesses de résultats remarquables se répandent plus rapidement que les

connaissances acquises sur cette pratique. Dans ces conditions, nous ne saurions tolérer que l'écart entre la recherche et la pratique se creuse encore davantage.

Références

- ARRIVÉ, J-Y. (1996). «Le coaching : un accompagnement professionnel personnalisé », *Humanisme et Entreprise*, n°96-219, pp. 17-27.
- BALLINGER, M. S. (2000). “Participants self-perceptions about the cause of behaviour change from a program of executive coaching”, Thèse de doctorat, Cappel University, Business Administration, Management, 264 p.
- BERGLAS, S. (2002). “The very dangers of executive coaching”, *Harvard Business Review*, vol. 8 (June), p.87-92.
- BOBKIN, S. (2002). « Everything HR needs to know about executive coaching », *Canadian HR Reporter*, vol. 15 (May), p. 9 à 14.
- BOLCH, M. (2001). “Proactive coaching”. *Training*, vol. 38, n°5 (mai), p. 58-66.
- BROTMAN, L.E., W. P. LIBERI et K. M. WASYLYSHYN, (1998). “Executive coaching: The need for standards of competence“, *Consulting Psychology*, vol. 50, n° 1, pp. 40-46.
- CLOET, H. (2003). « Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants ». Congrès 2003 de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, 20-23 novembre, p. 767-792.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (2003), “Maximizing returns on professionals executive coaching”, Corporate Executive Board, Catalog No CLC1X8Yd2 (May), 12p.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2000), “Executive coaching: An overview, Corporate Executive Board, Catalog No 070-241-413 (January), 12p.
- CUNNINGHAM, S. (1991). “Coaching today’s executive”, *Public Utilities Fortnightly*, vol. 128, n°2, p. 22
- DIEDRICH, R.D. (1996). «An iterative approach to executive coaching», *Consulting Psychology*, vol. 48, no. 2, p. 61-66.
- EDELSTEIN, B.C. et D. Jr ARMSTRONG (1993). “A model for executive development”, *Human Resource Planning*, vol. 16, n° 4, p.51 à 68
- EGGERS, J. H. et D. CLARK (2000). “Executives coaching that wins”, *Ivey Business Journal*, vol. 65, n° 1, p.66-70.
- EL KHOURI, N. et A. GOSSELIN, (2002), “ Le coaching exécutif et le développement des gestionnaires: le point de vue des coachs externes”, Congrès ASAC, 12 p.
- EL KHOURI, N., (2000), “Le coaching exécutif et le développement des gestionnaires: Le point de vue des coachs externes », Mémoire, Montréal, Hautes Études Commerciales, 108 p.

- FELDMAN, D. C. et D. MOORE (2001). "Career coaching: What HR professionals and manager need to know", *Human Resource Planning*, vol. 24, n° 2, p.26-35.
- FILIPCZAK, B. (1998). "The executive coach: helper or healer?", *Training*, vol. 35, n° 3 (mars), p.30-36.
- FLEMING, C. (1999). « What strategies work for coaching managers », *Credit Union Magazine*, vol. 65, no 9 (September), p. 13-14.
- GEBER, B (2000). "Who will replace the vanishing excess", *Training*, vol. 37, no 7, p. 48-54.
- HALL, D. T., K.T OTAZO et G. P. HOLLENBACK (1999). "Behind the doors: What really happens in executive coaching", *Organizational dynamics*, vol. 27, n° 3, (Winter), p.39-45.
- HUTTON, D. et D. ANGUS (2003). « Improving performance with an executive coach », *Healthcare Executive*, vol. 18, no 3 (May-June), p. 92-94.
- JUDGE, W. Q et J. COWELL (1997). "The brave new world of executive coaching", *Business Horizons*, vol. 40, n° 4 (July-August), p.71-77.
- KIEL, F., E. RIMMER, K. WILLIAMS et M. DOYLE, (1996). "Coaching at the top", *Consulting Psychology Journal*, vol. 48, no2, p. 67-77.
- KILBURG, R. R. (1996). « Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching », *Consulting psychology*, vol. 48, no 2 p. 67-77.
- KIRKPATRICK, D. L. (1975). "Evaluating training programs". American society for Training and development Inc., Madison, 313p.
- LENHARDT, V. (1993). « L'accompagnement individuel des dirigeants: le coaching », *La formation des dirigeants*, n° 114, p. 91-103.
- LEVINSKY, R. (2000). "Stay in the game", *Black Enterprise*, vol. 30, n° 9, pp. 117-122.
- MAY, G. L. & W. M. KAHNWEILER (2000). "The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behaviour modeling training", *Personnel Psychology*, vol. 53, no 2, p. 353-373.
- MC GOVERN, J., M. LINDEMANN, M. VERGARA, S. MURPHY, L. BARKER, R. WARRENFELTZ (2002). "Maximizing the impact of executive coaching: Behavioural change, organizational outcomes and return on investment", *Review Manchester*, vol. 6, no1, p. 1-10
- MELLEMA, A. (2001). "The many faces of executive coaching", *Canadian Reporter*, vol. 14 (June), start page G2.
- OLIVERO, G., K. D. BANE, et R. E. KOPELMAN (1997). "Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency", *Public Personnel Management*, vol. 26, n°4 (Winter), p. 461-469.
- PAIGE, H. (2002). "Examining the effectiveness of executive coaching on executives", *International Education Journal*, vol. 3, no 2, pp. 61-69.

- PETERSON, D. B. (1996). "Executive coaching at work: The art of one-on-one change", *Consulting Psychology Journal*, vol. 48, no 2, p. 78-86.
- PHILLIPS, R. (1995). "Flexibility with executive coaching", *Executive development*, vol. 8, n° 7, p.5-7.
- SAPORITO, T. (1996). "Business-linked executive development coaching senior executives", *Consulting psychology Journal*, vol. 48, no 2, p. 96-103.
- SMITHER, J. W., M. R. FLAUTT, Y. VARGAS et I. KUCINE, (2003), "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study", *Personnel Psychology*, vol. 56, p. 23-44.
- SZTUCINSKI, K. (2001). "The nature of executive coaching: An exploration of the executive's experience". Thèse de Doctorat, Washington, George Washington University, Psychology Industrial, 257 p.
- TACH, E. C. (2002). "The impact of executive coaching and 360° feedback on leadership effectiveness", *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 23, n°4, p. 205-214.
- TACH, L. et T. HEISELMAN (1999). "Executive coaching defined", *Training and development*, vol. 53 n°3, p. 34-39.
- TOBIAS, L. L. (1996). « Coaching executives », *Consulting Psychology*, vol. 48, no2. p. 87-95.
- TRENTESAUX, J. (2003). « Coaching dérapages ». L'Express du 03/04/2003
- TYLER, K. (2000). "Scoring big in the workplace". *HR Magazine*, vol. 45, n° 6. p.96-106.
- WINUM, P. (1995). "Anatomy of an executive consultation: Three perspectives", *Consulting Psychology Journal*, vol. 48, no 2, p. 124-133.
- WITHERSPOON, R. et R. P. WHITE (1997). "Four essential ways that coaching can help executives". *Center for Creative Leadership*, Greensboro, North Carolina, 26 p.