



**HEC MONTRÉAL**

**La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants :  
le point de vue du coach externe**

par

**Isabelle Melançon**

**Sciences de la gestion  
(Option Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Août 2018  
© Isabelle Melançon, 2018

# Avis de conformité du CER

## HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2016-1950

**Titre du projet de recherche :** L'évolution de la pratique du coaching de gestion ("executive coaching") au Québec

**Chercheur principal :**

Isabelle Melançon, étudiante M. Sc., HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**

Louis Baron (UQAM); Olivier Doucet (HEC Montréal)

**Date d'approbation du projet :** 28 juillet 2015

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 28 juillet 2015

**Date d'échéance du certificat :** 01 juillet 2016

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

---

**Projet # :** 2016-1950 - Executive Coaching 2015

**Titre du projet de recherche :** La fin du processus de coaching de gestion ("executive coaching")

**Chercheur principal :**  
HEC Montréal

**Cochercheurs :**  
Louis Baron; Olivier Doucet

**Date d'approbation initiale du projet :** 28 juillet 2015

**Date de fermeture de l'approbation éthique :** 08 mai 2018

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## Résumé

Ce mémoire porte sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants, une pratique de développement des compétences en très forte croissance. Selon la plus récente enquête de l'International Coach Federation (2016), le marché mondial du coaching est évalué à plus de 2,36 milliards de dollars américains et on dénombre environ 53 300 coachs professionnels actifs dans le monde, des chiffres en plein essor par rapport aux données précédemment recensées. Or, bien que les organisations et les particuliers aient de plus en plus recours à cette méthode d'accompagnement, peu d'études empiriques sont répertoriées dans la littérature (Joo, 2005; Kilburg, 2000; Peterson, 2011; Sperry, 2013). Cette recherche vise à combler en partie ce déficit.

La présente étude a pour but d'explorer la fin des démarches de coaching de gestionnaires et de dirigeants, un moment que l'on estime aussi crucial et fondamental qu'un démarrage adéquatement géré (Hodgetts, 2002), mais qui est à peine évoqué dans les écrits. À notre connaissance, aucune recherche empirique ne s'est intéressée à la phase de clôture du processus de coaching jusqu'à ce jour. Notre objectif de recherche est donc double : d'une part, discerner et regrouper les divers enjeux, conditions de succès et autres facteurs déterminants associés à la fin du processus de coaching d'un point de vue théorique, et d'autre part, valider si en réalité, la conclusion d'une telle démarche est vécue de façon comparable sur le terrain. Pour ce faire, nous avons convenu d'interroger vingt-deux coachs externes spécialisés en coaching de gestionnaires et de dirigeants, et munis d'une vaste expérience pratique.

En regard du premier objectif visé, il est principalement ressorti qu'une fin bien gérée se prépare tout au long du processus de coaching. Entre autres, mis en place dès le début de l'entente de coaching, certains éléments contribuent à ce que la démarche se conclue convenablement et remporte le succès espéré (p. ex. se soucier de l'appariement coach-coaché, planifier une échéance et déterminer des objectifs spécifiques à atteindre). De surcroît, en cours et en fin de processus, certaines actions sont également encouragées (dont des suivis périodiques, la célébration des accomplissements et une rencontre de bilan). Par contre, en dépit de ces modalités, il se peut qu'une démarche de coaching se prolonge, se termine de façon précipitée ou se solde en échec pour les parties impliquées.

Quant au second objectif de ce mémoire, de façon générale, les résultats indiquent que la clôture du processus de coaching est gérée et vécue de façon plutôt similaire à ce qui est préconisé théoriquement. Les différences entre théorie et pratique résident essentiellement dans la façon dont les coachs sondés adaptent ou délaissent certains éléments de la démarche, soit par expérience ou par habitude, soit par méconnaissance, ou encore pour répondre aux besoins de leur clientèle. En outre, il est ressorti que pour diverses raisons, les démarches de coaching se prolongent parfois au-delà de l'échéance prévue initialement ou, dans une moindre mesure, se concluent hâtivement. Enfin, les résultats démontrent que quelques actions réputées favorables à la relation de coaching – liées notamment à l'éthique – gagneraient à être recadrées par les praticiens du coaching. Bref, dans l'ensemble, les résultats et constats de ce mémoire ont une contribution intéressante tant sur le plan pratique que théorique, et lèguent des assises sur lesquelles pourront s'appuyer les recherches futures portant sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants.

**Mots clés :** coaching de gestionnaires, coaching de gestion, coaching de dirigeants, coaching exécutif, fin de la relation de coaching

# Table des matières

Avis de conformité du CER .....	iii
Résumé.....	v
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	viii
Liste des abréviations et des acronymes.....	ix
Considérations linguistiques.....	x
Avant-propos .....	xi
Remerciements.....	xii
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : Recension des écrits.....</b>	<b>5</b>
1.1 Le coaching d'hier à aujourd'hui .....	6
1.1.1 <i>L'étymologie et l'origine du coaching</i> .....	6
1.1.2 <i>L'évolution historique du coaching</i> .....	7
1.1.3 <i>Le marché mondial du coaching</i> .....	9
1.2 Définitions conceptuelles .....	11
1.2.1 <i>Le coaching de gestionnaires et de dirigeants</i> .....	11
1.2.2 <i>Distinctions avec d'autres pratiques développementales</i> .....	15
1.2.3 <i>La relation de coaching</i> .....	23
1.3 La pratique du coaching de gestionnaires et de dirigeants .....	29
1.3.1 <i>Le coaching de gestionnaires et de dirigeants : caractéristiques et modalités</i> ..	29
1.3.2 <i>Deux types d'intervention : coaching interne versus coaching externe</i> .....	33
1.3.3 <i>Les étapes du processus de coaching</i> .....	36
1.3.4 <i>Le profil du coach de gestionnaires et de dirigeants</i> .....	42
1.3.5 <i>Les facteurs de succès et d'échec d'une démarche de coaching</i> .....	46
1.3.6 <i>La professionnalisation du coaching</i> .....	49
1.4 Survol de la documentation et des études empiriques portant sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants .....	54
1.4.1 <i>Le coaching, un domaine où la pratique devance la recherche</i> .....	54
1.4.2 <i>Les principaux constats et les connaissances acquises à propos du coaching de gestionnaires et de dirigeants</i> .....	56
1.4.3 <i>Certaines pistes de recherche à explorer concernant le coaching de gestionnaires et de dirigeants</i> .....	61
<b>CHAPITRE II : Cadre conceptuel .....</b>	<b>65</b>
2.1 La conclusion de certaines relations développementales .....	66

2.1.1	<i>La fin de la relation mentorale</i> .....	66
2.1.2	<i>La fin de traitement en psychothérapie</i> .....	67
2.2	La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants .....	70
2.2.1	<i>La fin du processus de coaching dans la littérature</i> .....	70
2.2.2	<i>La fin du processus de coaching selon Elaine Cox</i> .....	75
2.2.3	<i>L'éthique en coaching</i> .....	80
2.2.4	<i>Quelques statistiques relatives à la fin du processus de coaching</i> .....	81
2.2.5	<i>La fin du processus de coaching : une synthèse intégrative</i> .....	84
<b>CHAPITRE III : Article</b> .....		<b>87</b>
3.1	Introduction .....	87
3.2	Cadre théorique .....	89
3.3	Contexte de la recherche et approche méthodologique.....	91
3.3.1	<i>Terrain de recherche et répondants</i> .....	92
3.3.2	<i>Procédures de collecte et d'analyse des données</i> .....	93
3.4	Présentation et interprétation des résultats .....	95
3.4.1	<i>La fin de la démarche de coaching</i> .....	95
3.4.2	<i>Les ententes de coaching prolongées</i> .....	98
3.4.3	<i>Les démarches de coaching écourtées</i> .....	101
3.4.4	<i>Les actions facilitant la fin du processus de coaching à poser en début de démarche</i> .....	103
3.4.5	<i>Les actions facilitant la fin du processus de coaching à poser en cours de démarche</i> .....	107
3.4.6	<i>Les actions facilitant la fin du processus de coaching à poser en fin de démarche</i> .....	107
3.5	Discussion et conclusion .....	108
3.5.1	<i>Constats généraux en lien avec la littérature théorique sur la fin du processus de coaching</i> .....	109
3.5.2	<i>Constats additionnels à propos des démarches de coaching écourtées</i> .....	112
3.5.3	<i>Constats relatifs à la dimension éthique de la relation de coaching</i> .....	114
3.5.4	<i>Contributions théoriques et retombées pratiques de la recherche</i> .....	115
3.5.5	<i>Limites et avenues de recherche</i> .....	116
Références.....		118
Tableaux .....		121
<b>Conclusion générale</b> .....		<b>131</b>
Bibliographie.....		133
ANNEXES.....		148
Annexe 1 : Questionnaire pré-entrevue .....		149
Annexe 2 : Grille d'entrevue .....		154
Annexe 3 : Formulaire de consentement à la recherche .....		157
Annexe 4 : Courriel d'invitation à collaborer à la recherche .....		159

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.1 :</b>	Diverses définitions du coaching de gestionnaires et de dirigeants.....	11
<b>Tableau 1.2 :</b>	Principaux facteurs de succès d'une démarche de coaching exécutif.....	46
<b>Tableau 1.3 :</b>	Principales associations professionnelles de coaching.....	51
<b>Tableau 2.1 :</b>	Différents types de relation et leur fin potentielle (Tähtinen et Halinen, 2002).....	75
<b>Tableau 2.2 :</b>	Causes possibles de la fin du processus de coaching (Thompson <i>et al.</i> , 2008).....	82
<b>Tableau 3.1 :</b>	Actions facilitant la fin du processus de coaching.....	119
<b>Tableau 3.2 :</b>	Synthèse des principaux résultats relatifs à la fin du processus de coaching.....	120
<b>Tableau 3.3 :</b>	Synthèse des principaux résultats relatifs aux actions facilitant la fin du processus de coaching.....	124
<b>Tableau 3.4 :</b>	Actions recommandées et à éviter durant une démarche de coaching.....	129

## Liste des figures

<b>Figure 1.1 :</b>	Une analyse structurelle de l'alliance de coaching (Cox <i>et al.</i> , 2014).....	27
<b>Figure 1.2 :</b>	Principales étapes et activités du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants.....	37
<b>Figure 2.1 :</b>	Facteurs influençant la fin d'une relation d'affaires (Tähtinen et Halinen, 2002).....	75
<b>Figure 2.2 :</b>	Le processus contractuel de coaching (Cox, 2010).....	77

## Liste des abréviations et des acronymes

AMA	American Management Association
BACP	British Association for Counselling and Psychotherapy
CB	Conference Board
EMCC	European Mentoring and Coaching Council
FFCPro	Fédération francophone de coachs professionnels
IAC	International Association of Coaches
ICF	International Coach Federation
ICRF	International Coaching Research Forum
WABC	Worldwide Association of Business Coaches
DO	Développement organisationnel
DRH	Directeur des ressources humaines
RH	Ressources humaines
ROI	Return on investment / Retour sur investissement
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini
VoIP	Voice over Internet Protocol
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## Considérations linguistiques

Afin d'alléger le texte du présent document, l'utilisation du masculin sera toujours privilégiée dans les cas où les deux genres sont impliqués.

De plus, bien que le *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française favorise les termes « accompagnateur » et « accompagné », nous emploierons plutôt les mots *coach* et *coché*, de même que le terme *coaching* et le verbe *coacher*. Au pluriel, la forme retenue est *coachs*, et non *coaches* (qui réfère à la forme plurielle du mot *coach* en anglais).

En dernier lieu, puisque les mots « coach(s) », « coché(s) », « coacher », « coaching » et autres variations figureront à de multiples reprises dans ce qui suit, ils y apparaîtront le plus souvent sans italique et sans guillemets.

## Avant-propos

Ce mémoire est présenté sous la forme d'un article publiable. Sous toutes réserves, il sera soumis à la revue *Humain et organisation*, une revue bi-annuelle de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO). Cette publication diffuse des articles originaux portant sur l'un des six domaines de pratique reconnus par la SQPTO, à savoir : la dotation et l'évaluation du potentiel; le diagnostic et le développement organisationnel; la formation du personnel cadre, professionnel ou technique; le coaching professionnel dans les organisations; la gestion des carrières et la réaffectation du personnel; l'aide aux employés et la santé psychologique au travail.

Cet article a été écrit par l'auteure, puis révisé par son directeur et son co-directeur de recherche. Il est donc reconnu que les personnes suivantes ont participé à sa rédaction à titre de co-auteurs :

Olivier Doucet, professeur agrégé (département de ressources humaines, HEC Montréal) et directeur de mémoire;

Louis Baron, professeur titulaire (département d'organisation et ressources humaines, UQAM), vice-recteur au Développement humain et organisation (UQAM) et co-directeur de mémoire.

Pour étayer cet article, ce mémoire se divise comme suit : l'introduction générale; la revue de la documentation sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants (chapitre 1); le cadre conceptuel (chapitre 2); l'article, qui inclut entre autres méthodologie, résultats, discussion et conclusion (chapitre 3); la conclusion générale.

## Remerciements

Nul besoin d'en débattre : la rédaction d'un mémoire de maîtrise est une tâche qui réclame temps, énergie, ressources, rigueur et persévérance. Dans le cas du présent document, force est d'admettre que la gestation fut très longue. Or, une fois bien enclenché, malgré les inévitables difficultés à contourner, le processus s'est révélé à la fois stimulant, captivant et riche en apprentissages.

D'abord et avant tout, je tiens donc à remercier profusément les personnes qui ont été impliquées dans l'accomplissement de ce projet, et je nomme :

Olivier Doucet, mon directeur de mémoire, dont la disponibilité, l'écoute, la présence aux moments clés, l'esprit critique, les pertinentes rétroactions et les judicieux conseils ont largement contribué à m'orienter dans la bonne direction et me faire cheminer intelligemment jusqu'à la ligne d'arrivée.

Louis Baron, qui, en tant que codirecteur, a fourni à ma démarche un précieux apport. Ses idées, sa connaissance intime du coaching et son aiguillage ont assurément servi à bonifier cet ouvrage.

Mon extraordinaire famille ainsi que mes formidables amis qui m'ont manifesté leur amour, leur compréhension, leur patience et leur appui durant mon cheminement. Une mention spéciale à mes parents, Hélène et Claude, qui m'ont soutenue sans relâche tout au long du parcours. Et surtout, qui constituent des sources d'inspiration sans fin, car ils incarnent et émanent à la fois la passion des relations humaines, la résilience, la soif d'évolution et de dépassement, le souci du travail bien fait, la curiosité intellectuelle, la noblesse de l'âme et la sensibilité du cœur. Clin d'œil au passage à Caroline Channell, une présence amicale fidèle, bienveillante et incontournable dans ma vie depuis plus de vingt ans déjà. Et à Maher Bouhadra, dont la générosité, la créativité et les encouragements ont su me motiver, m'éclairer et me reconforter à divers stades de la réalisation de cette entreprise.

Enfin, tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont participé à mon projet de recherche. Plus particulièrement les vingt-deux coachs qui ont consenti à répondre à mon enquête exhaustive, et ICF Québec (par l'entremise de M. Yvon Chouinard), qui m'a permis de publier un avis de recherche dans son bulletin mensuel pour faciliter le recrutement de coachs participants. Sans leur collaboration et leur implication dévouées, ce mémoire n'aurait pu voir le jour.

Recevez, chacune et chacun, ma sincère gratitude et ma profonde reconnaissance.

## Introduction

Face à un monde en perpétuel changement et considéré de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (en référence à l'acronyme anglais VUCA), les gestionnaires et dirigeants du milieu organisationnel sont appelés à constamment s'adapter pour demeurer efficaces, efficients, compétents, performants et en équilibre. Afin de les aider à relever les multiples défis auxquels ils sont confrontés et à rencontrer les attentes de résultats, il existe plusieurs approches, démarches et outils de soutien et de développement.

C'est dans ce contexte que depuis quelques décennies déjà et ce, à l'échelle mondiale, ce qu'on appelle couramment le « coaching exécutif » ou « coaching de gestion » connaît un essor sans précédent. Dans la littérature, on définit cette intervention comme un processus d'accompagnement et de développement personnalisé, formel, impliquant une relation duelle entre un coach (externe ou interne) et un client coaché (cadre ou dirigeant), caractérisé par l'apprentissage dans l'action, et axé exclusivement sur les besoins professionnels, spécifiques (sur mesure) et actuels (juste-à-temps) du client (Godin et Gosselin, 2004).

Qui plus est, cette approche individualisée présente plusieurs avantages, dont la relation privilégiée qui s'établit entre le coach et le coaché grâce aux multiples rencontres qui s'étendent dans le temps, ainsi que le transfert immédiat des apprentissages dans le travail (St-Onge et Gins, 2011). C'est notamment ce qui explique pourquoi le coaching de gestionnaires et de dirigeants en est venu, en quelques décennies seulement, à se tailler une place de choix au sein de petites, moyennes et grandes organisations œuvrant dans divers secteurs d'activités. Le Québec ne fait pas exception : l'intérêt marqué et grandissant pour cette approche de développement se traduit en une croissance sans relâche du marché du coaching.

Toutefois, la popularité accrue du coaching de gestionnaires et de dirigeants s'accompagne de multiples enjeux et défis. À titre d'exemple, même si de plus en plus d'organisations et d'individus ont recours à cette démarche d'accompagnement, on note que le domaine attire des coachs aux

horizons des plus diversifiés et aux qualifications très variables, ce qui peut nuire à la légitimité et à la viabilité de l'intervention de coaching (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). Bref, non seulement la pratique de ce type de coaching est encore jeune, mais elle demeure peu encadrée et manque d'uniformité (Maltbia *et al.*, 2014; Peterson, 2011). Ceci met en exergue la nécessité d'une standardisation et d'une professionnalisation du domaine du coaching, dans le but d'en consolider la crédibilité, et d'en assurer la qualité et la pérennité. Autre exemple digne de mention : bien que les coachs de gestionnaires et de dirigeants proposent généralement des interventions ponctuelles, ciblées et circonscrites dans le temps visant à rendre le coaché autonome, certaines ententes de coaching s'éternisent (Hodgetts, 2002), alors que d'autres se terminent de façon précipitée ou ne sont tout simplement pas menées à terme (Cox, 2010). Le coach doit constamment composer avec le facteur humain et parfois, avec des mécanismes psychologiques subtils comme l'installation graduelle d'une dépendance envers le coaching (Bournois *et al.*, 2008). Néanmoins, ce dernier n'est pas nécessairement outillé pour y répondre adéquatement, faute de formation ou de compétences requises pour ce faire.

### ***Problématique et pertinence de la recherche***

Dans la foulée de cette mise en contexte, il est à souligner qu'en ce qui concerne le domaine du coaching de gestionnaires et de dirigeants, la pratique devance amplement la théorie et la recherche (Fillery-Travis et Lane, 2006; Sperry, 2013). De fait, même si sur les plans descriptif et prescriptif, les écrits portant sur ce type de coaching sont très abondants, la littérature empirique sur le sujet est, quant à elle, éparse et encore considérée à l'état embryonnaire.

L'objet de notre étude est double. Dans un premier temps, nous ferons le point sur la littérature traitant du coaching exécutif dans le but d'en clarifier les tenants et aboutissants et d'identifier les principaux enjeux relatifs à cette pratique de développement. Cette étape nous permettra de déceler un enjeu d'importance, mais quasi-inexploré dans les écrits scientifiques, c'est-à-dire tout ce qui concerne la phase de clôture du processus de coaching. Après avoir pris soin d'articuler les défis et éléments qui caractérisent la fin d'une démarche de coaching, l'objet de notre recherche consistera – dans un deuxième temps – en une validation empirique de ces dimensions. Plus spécifiquement, notre étude tentera de mettre en évidence quelles sont les similitudes et les

différences entre les facteurs théoriques déterminants associés à la fin d'un processus de coaching et la réalité vécue sur le terrain.

En résumé, notre étude cherche à pallier – du moins partiellement – le déficit de connaissances en ce qui a trait à la fin de la démarche de coaching et ce, en s'efforçant de répondre aux questions suivantes :

- 1. *En théorie*, quels sont les modalités, conditions de succès et enjeux propres à la phase de clôture du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants?**
- 2. *En pratique*, comment la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants est-elle planifiée, gérée et vécue par les parties impliquées?**

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à la première question, nous avons d'abord dû fouiller la littérature empirique, théorique et même pratique portant sur le coaching et sur d'autres relations duelles de développement, dans le but d'en dégager les principaux constats, concepts et modèles propres à la fin de ces relations. Relativement à la seconde question, nous avons ensuite effectué une enquête sur le terrain, par le biais d'entrevues semi-dirigées conduites auprès de vingt-deux coachs professionnels exerçant le coaching de gestionnaires et de dirigeants depuis de nombreuses années.

### ***Utilité potentielle de la recherche***

Puisque le coaching de gestion demeure une pratique d'accompagnement assez récente et que le sujet retenu a été peu étudié, la présente recherche est de nature exploratoire. Sur le plan théorique, elle contribuera à enrichir la littérature scientifique sur le coaching et à pallier le manque d'études empiriques sur le sujet. Tel que nous l'explicitons dans ce mémoire, même si la popularité croissante du coaching commence à s'étendre dans le milieu de la recherche, il s'avère qu'à ce jour, il existe peu d'études possédant une validité scientifique reconnue sur le coaching de gestion (Castel-Girard et Baron, 2015). En outre, la pratique du coaching demeure très peu documentée empiriquement au Québec. Effectivement, la plupart des recherches scientifiques sur le sujet sont menées ailleurs dans le monde, notamment aux États-Unis et en Europe. En proposant une étude dont le terrain de recherche est purement québécois, nous souhaitons donc combler en partie cette lacune.

Sur le plan pratique, ce mémoire permettra certainement de faire état des connaissances actuelles sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants, et de fournir un aperçu de son évolution des dernières années en survolant les plus récentes statistiques, données et études parues à ce sujet. Par ailleurs, la revue exhaustive de la littérature que nous avons élaborée peut favoriser une meilleure compréhension et définition de ce type de coaching, qui est souvent confondu avec d'autres pratiques développementales. De plus, puisqu'à notre connaissance, aucune étude ne s'est attardée à tester empiriquement les rares modèles traitant de la fin du processus de coaching, il ressortira possiblement de cette recherche des indications, recommandations et autres renseignements pertinents pour les professionnels du domaine. De façon plus générale, ceci aura possiblement pour effet de conscientiser les praticiens quant à l'importance d'adopter certains standards et comportements professionnels. Ultiment, cette sensibilisation pourrait aider à contrer l'amateurisme qui menace la profession, phénomène auquel nous faisons allusion précédemment.

### ***Plan du mémoire***

Ce mémoire est constitué de trois chapitres, suivis d'une brève conclusion générale. Le premier chapitre contient une recension des écrits portant sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants. Dans ce segment, nous nous attardons notamment à définir et circonscrire notre sujet, ainsi qu'à survoler la documentation scientifique existante. Le second chapitre dévoile un cadre conceptuel qui renferme des théories, modèles et concepts relatifs à la fin du processus de coaching, et qui se conclut avec une synthèse intégrative des divers éléments constitutifs propres à cette ultime phase de la démarche de coaching. Le troisième et dernier chapitre est présenté sous la forme d'un article rédigé dans un format publiable. Cet article inclut toutes les sections figurant d'office dans un mémoire classique, c'est-à-dire un cadre théorique, l'approche méthodologique, la présentation des résultats, une discussion et des remarques conclusives. En tout dernier lieu, une conclusion – cette fois beaucoup plus globale et concise – fait écho à la présente introduction et marque la fin de ce mémoire.

« Coaching is a practice in search of a backbone, two backbones actually:  
a scientific, evidence-based backbone and a theoretical backbone. »  
– *Martin Seligman*

## **CHAPITRE I : Recension des écrits**

Dans cette présente section, nous proposons une recension des écrits visant à expliquer le concept du coaching de gestionnaires et de dirigeants, la pratique du coaching, ainsi que les principaux résultats de recherche et enjeux soulevés dans la littérature.

En premier lieu, nous présenterons les origines du coaching et son évolution en tant que pratique d'accompagnement et de développement des cadres en entreprise, en plus de répertorier les plus récentes statistiques relatives au marché mondial du coaching. En second lieu, nous nous attarderons à définir ce qu'est et ce que n'est pas le coaching de gestionnaires et de dirigeants, puis nous détaillerons les différents acteurs impliqués dans la relation. En troisième lieu, nous traiterons de la pratique de ce type de coaching sous plusieurs facettes, dont ses caractéristiques, ses objectifs, les divers contextes où il trouve son utilité, les étapes d'une démarche de coaching, les facteurs de succès et d'échec, les divers types d'intervention, et le profil du coach. Nous offrirons également un coup d'œil de la professionnalisation du coaching, en examinant notamment les diverses associations et certifications existantes dans le domaine. En quatrième lieu, c'est en survolant les écrits empiriques parus sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants que nous en ferons ressortir les principaux enjeux et constats. Nous présenterons d'abord les connaissances acquises sur ce type de coaching et par la suite, les éléments plus rarement étudiés. Nous concluons cette revue de la littérature en présentant l'objet de notre recherche, la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants, et en évoquant sommairement les raisons qui nous ont menés à nous y intéresser.

Ceci étant dit, il est à noter que tout au long de cette recension, nous porterons une attention particulière à notre sujet principal. D'une part, à de multiples occasions, nous indiquerons clairement ce qui constitue et ne constitue pas l'objet de notre recherche, et d'autre part, nous tâcherons d'approfondir davantage les dimensions pertinentes à notre étude.

## *Considérations terminologiques*

Précisons d'emblée que dans le cadre de la présente étude, hormis quelques exceptions ci et là, nous traiterons de « **coaching de gestionnaires et de dirigeants** ». Après mûre réflexion, nous avons retenu ce terme qui illustre clairement qui sont les bénéficiaires du coaching, plutôt qu'opter pour le terme « coaching de gestion » qui fait référence au coaching des cadres de niveau intermédiaire et des hauts potentiels, mais qui peut être confondu avec le coaching managérial. L'appellation « coaching de gestionnaires et de dirigeants » se distingue également du « coaching exécutif », une expression couramment utilisée à propos du coaching offert aux hauts dirigeants et aux cadres supérieurs, mais qui constitue une traduction littérale du terme anglais *executive coaching*.

En résumé, par « coaching de gestionnaires et de dirigeants », nous entendons l'accompagnement sous forme de coaching des hauts dirigeants, gestionnaires, cadres, *managers* et/ou professionnels qui occupent différents niveaux hiérarchiques et œuvrent dans divers secteurs, disciplines ou spécialités (St-Onge et Gins, 2011). Nous aurons l'occasion d'en rediscuter plus en détails dans ce chapitre.

## **1.1 Le coaching d'hier à aujourd'hui**

### ***1.1.1 L'étymologie et l'origine du coaching***

De prime abord, retraçons succinctement les origines du vocable « coaching ».

Étymologiquement parlant, le mot « coach » est dérivé du français « coche », défini comme une « grande voiture tirée par des chevaux, qui servait au transport des voyageurs » (*Le Petit Robert*). Le mot *coche* est entré dans la langue française en 1545 (*Wikipédia, l'encyclopédie libre*) et est lui-même dérivé du hongrois *kocsi* (en référence au village de Kocs en Hongrie), terme apparu au XV<sup>e</sup> siècle pour désigner un véhicule hippomobile couvert, conduit par un postillon ou un « cocher ». Ce conducteur, qui accompagnait les voyageurs d'un point à un autre, n'est pas sans rappeler la notion de guide ou de passeur intrinsèque à la fonction de coach (Angel et Amar, 2012; Forestier, 2002; Whitterspoon et White, 1996).

En somme, à l'instar du cocher dont le rôle consistait à mener une personne à l'endroit où elle veut aller, à maintenir la bonne direction jusqu'à destination et à contourner les différents obstacles sur

le chemin (Lefrançois, 2009), le terme coach est associé aux notions de conduite, de mouvement et d'objectif à atteindre (Moral et Angel, 2014). Dans son acception moderne, le coach demeure donc « un véhicule, une personne qui nous amène à parcourir le chemin de l'évolution à la recherche de notre autonomie, du déploiement de nos talents et de notre développement personnel » (Cannio et Launer, 2010 : 18).

Or, en dépit du fait que les mots « coach » et « coaching » sont dérivés du français avant d'avoir été traduits en anglais (Higy-Lang et Gellman, 2000), certains sont d'avis que « [leur] retraduction moderne se révèle malaisée » (Angel et Amar, 2012 : 10). Quoique de plus en plus acceptés et utilisés dans le langage courant, on leur préfère parfois les termes « accompagnateur » et « accompagnement » (*Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française, 2018).

### ***1.1.2 L'évolution historique du coaching***

À présent, survolons brièvement l'évolution du coaching jusqu'à la forme qui nous intéresse dans ce mémoire, c'est-à-dire le coaching dit « exécutif » (auquel, dans les chapitres suivants, nous référerons principalement en tant que « coaching de gestionnaires et de dirigeants »).

Plusieurs avancent que le coaching puise ses ancrages aussi loin que chez les philosophes de l'Antiquité. À cet égard, on évoque le plus souvent Socrate, précurseur de la maïeutique (c.-à-d. l'art d'accoucher les esprits de leurs connaissances) et du dialogue socratique qui y est inhérent, une technique de questionnement favorisant la découverte et la connaissance de soi (Brock, 2010; Ciporen, 2015; Fédération francophone de coachs professionnels, 2007; Labruffe, 2008).

Le terme « coaching » a subi plusieurs évolutions au fil des siècles (Stern, 2004). L'une des plus documentées est la terminologie anglo-saxonne renvoyant au concept d'entraînement dans le milieu sportif, qui serait apparue au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle (Lefrançois, 2009; Moral et Angel, 2014; *Wikipédia, l'encyclopédie libre*). Fait intéressant : c'est seulement près d'un siècle plus tard, pendant les années 1950 et 1960, que des entraîneurs sportifs américains – des « coachs » – commencent à souligner l'importance d'une approche holistique et multidimensionnelle du développement des athlètes professionnels. En effet, les coachs sportifs remarquent que pour offrir une performance

optimale, au-delà de l'entraînement physique, le champion qu'ils entraînent doit également se préparer mentalement, ainsi qu'apprendre à gérer son stress et ses émotions (Angel et Amar, 2012).

S'inspirant de cette mouvance, durant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le terme « coaching » élargira son champ d'action. Graduellement, il ne sera plus exclusif au milieu sportif et commencera à s'introduire notamment dans le milieu organisationnel. Quant au terme « coaching exécutif », Kampa-Kokesch et Anderson (2001) avancent qu'il est difficile de retracer avec exactitude le moment de son arrivée dans le milieu des affaires. Dans la littérature, quelques auteurs seulement relatent ses possibles origines. Entre autres, Tobias (1996) indique que l'appellation « *executive coaching* » a fait son apparition dans le jargon des affaires à la fin des années 1980; il précise par ailleurs qu'on s'est mis à utiliser ce terme parce qu'il donnait l'impression d'être moins menaçant que d'autres types d'intervention. Pour leur part, Judge et Cowell (1997) mentionnent que l'adoption du coaching exécutif par les firmes de consultants a débuté autour de 1990, en ajoutant que cette intervention était offerte très parcimonieusement avant les années 1990. Brock (2010) soutient plutôt que les racines de ce type de coaching remonteraient aux années 1930, avec la parution de livres sur les principes de succès en affaires écrits par des auteurs et conférenciers motivationnels comme Dale Carnegie et Napoleon Hill. De son côté, le psychologue Michael Harris (1999) évoque trois phases dans l'histoire du coaching exécutif : la première, qui s'étend de 1950 à 1979, est la phase durant laquelle quelques professionnels se mettent à utiliser des techniques issues du développement organisationnel et de la psychologie auprès de leur clientèle de dirigeants; durant la seconde phase, de 1980 à 1994, on remarque une croissance du professionnalisme et le début de la standardisation des services offerts; enfin, dans la période courante qui prévaut depuis 1995, en plus d'une demande sans précédent des services de coaching dit « exécutif », il y a un accroissement important des publications portant sur le sujet, de même que l'apparition de nombreuses associations professionnelles, comme l'International Coach Federation (ICF).

Chose certaine et admise par tous les auteurs : initialement élitiste et réservé aux hauts dirigeants d'entreprise, le coaching exécutif fait progressivement l'objet d'une démocratisation et s'engage dans une phase de croissance plus inclusive, en devenant entre autres disponible aux cadres et employés de divers niveaux hiérarchiques (Angel et Amar, 2012; Desgraupes et Morin, 2007). Qui plus est, non seulement le fait que le coaching exécutif s'est développé rapidement a-t-il abondamment été documenté (Joo, 2005), mais la pratique de ce type de coaching est réputée avoir

progressé plus vite que toute autre pratique en consultation (Eggers et Clark, 2000; Hall *et al.*, 1999). De surcroît, il semble exister un consensus en ce qui a trait aux diverses influences dont a bénéficié le coaching exécutif. En effet, on le dit largement inspiré par d'autres disciplines et donc redevable à nombre d'entre elles, telles que la consultation, le management, le développement organisationnel, le développement des ressources humaines et la psychologie (Hamlin *et al.*, 2009; Sherman et Freas, 2004).

### ***1.1.3 Le marché mondial du coaching***

Depuis les dernières années, l'industrie du coaching – à savoir le nombre de coachs qui exercent le métier, les revenus générés annuellement, le nombre de clients recourant au coaching, et même la quantité d'ouvrages parus sur le sujet – s'est considérablement accrue à l'échelle planétaire (St-Onge et Gins, 2011). Dans ce qui suit, nous avons colligé des statistiques étayant la constante évolution du marché du coaching depuis son émergence à la fin du 20<sup>e</sup> siècle.

D'après la plus récente enquête internationale menée par l'International Coach Federation (2016 ICF Global Coaching Study) – une étude qui a rejoint 15 380 répondants issus de 137 pays – on évalue qu'il existe environ 53 300 coachs professionnels actifs dans le monde. La plupart de ces coachs proviennent des économies occidentales, principalement d'Europe de l'Ouest (35 %) et d'Amérique du Nord (33 %). Depuis les deux dernières décennies, le nombre de coachs n'a cessé d'augmenter. À titre comparatif, en 2011, l'ICF comptabilisait plutôt 41 300 coachs actifs au niveau mondial, dont près de la moitié (19 000) étaient membres de l'ICF (2012 ICF Global Coaching Study). Si on revient quelques années de plus en arrière, en 2006, l'ICF dénombrait dans ses rangs approximativement 11 000 coachs membres, alors qu'en 1999, à peine plus de 2 000 coachs membres (2007 ICF Global Coaching Study). Ceci dit, puisque le domaine du coaching est ouvert à des coachs de multiples horizons qui ne sont pas nécessairement des adhérents d'organisations professionnelles comme l'ICF, il s'avère difficile de convenir du nombre exact de coachs en exercice dans le monde actuellement (Ciporen, 2015; Thompson *et al.*, 2008). Sans compter que certains coachs font partie de plusieurs associations à la fois (Desgraupes et Morin, 2007), ce qui constitue également un défi lorsque vient le temps d'évaluer combien exercent le métier. Tout bien considéré, Brennan et Wildflower (2010) estiment qu'à l'échelle planétaire, plus ou moins 65 % des coachs en activité seraient membres d'une ou plusieurs organisations professionnelles.

Toujours selon l'étude mondiale de l'ICF (2016), les femmes représentent 67 % des coachs recensés et 54 % des clients coachés répertoriés. En Amérique du Nord, la proportion de coachs féminins est encore plus élevée que la moyenne mondiale : on recense 73 % des coachs qui sont des femmes. Quant à l'âge moyen, celui des coachs se situerait autour de 50 ans, alors que 60 % des clients coachés sont âgés de moins de 45 ans.

Corollairement, en 2015, le marché mondial du coaching représentait une industrie estimée à plus de 2,356 milliards de dollars américains (USD), dont 955 milliards USD en Amérique du Nord (2016 ICF Global Coaching Study). En comparaison aux chiffres cités dans les articles sur le sujet au fil des ans ainsi qu'aux deux enquêtes internationales antérieures de l'ICF (2007 et 2012), on constate qu'à l'instar du nombre de coachs, ces revenus sont en constante progression.

En ce qui concerne la clientèle, elle s'est à la fois accrue et diversifiée (Guignon et Morrissette, 2013). Si on s'intéresse plus spécifiquement à la clientèle corporative, il est estimé que plus de 70 % des organisations ayant instauré formellement des initiatives de développement du leadership utilisent couramment le coaching exécutif comme l'une d'entre elles (De Meuse *et al.*, 2009; Zenger et Stinnett, 2006).

Pour conclure, Baron et Morin (2010b : 47) affirment que « cette popularité se reflète également dans le nombre croissant de livres sur le sujet ». En 2008, les auteurs répertoriaient sur le site *amazon.com* un total de 66 ouvrages publiés sur le coaching en entreprise durant l'année; en effectuant une recherche similaire pour l'année 2017, nous avons dénombré plus d'une centaine d'ouvrages parus sur le sujet et ce, uniquement durant cette année. Même les publications académiques sur le coaching ont suivi la tendance en subissant une croissance appréciable : selon Grant (2006), elles ont augmenté de 266 % entre 2001 et 2006, en comparaison avec la période de 1996 à 2000. De façon analogue, English (2006) a constaté une hausse de 300 % des publications dans les journaux scientifiques entre la période 1994 à 1999 et celle de 2000 à 2004 (De Meuse *et al.*, 2009).

## 1.2 Définitions conceptuelles

### 1.2.1 Le coaching de gestionnaires et de dirigeants

D'entrée de jeu, il faut savoir que de nombreuses définitions du coaching de gestionnaires et de dirigeants ont été élaborées au fil des années par divers auteurs issus d'horizons variés. Il s'avérerait un peu réducteur de n'en sélectionner qu'une pour synthétiser l'essence de cette approche. Dans le **tableau 1.1** présenté ci-dessous, nous avons répertorié chronologiquement les définitions les plus pertinentes et les plus souvent citées.

**Tableau 1.1 : DIVERSES DÉFINITIONS DU COACHING DE GESTIONNAIRES ET DE DIRIGEANTS**

AUTEUR(S) ET ANNÉE	DÉFINITION
<b>Sperry (1993)</b>	Processus qui implique l'enseignement d'habiletés dans le contexte d'une relation personnalisée avec l'apprenant, en lui fournissant une rétroaction sur ses habiletés et ses relations interpersonnelles. <i>(Traduction libre de Baron et Morin, 2010b)</i>
<b>Lenhardt (1993 : 2)</b>	Accompagnement individuel du dirigeant qui représente une approche originale lui permettant de se perfectionner en permanence et de combiner un accompagnement opérationnel en temps réel et un processus de développement sur mesure. <i>(Adapté d'une traduction libre citée dans Archambault, 2005)</i>
<b>Koonce (1994)</b>	Processus court et intensif aidant les cadres à aborder leur comportement et des questions faisant entrave à leur efficacité en emploi. <i>(Adapté d'une traduction libre citée dans Archambault, 2005)</i>
<b>Belf (1995 : 1)</b>	Processus d'apprentissage personnel, confidentiel et organisé selon les besoins du cadre qui s'effectue dans un laps de temps prédéterminé pour aboutir à une action efficace, une amélioration de la performance et/ou un développement de soi.*
<b>Arrivé (1996 : 56)</b>	Accompagnement en situation naturelle intégrant l'environnement professionnel spécifique de l'interlocuteur dans le cadre d'une démarche contractualisée permettant d'atteindre un ou plusieurs objectifs déterminés en commun. Il s'agit avant tout d'une formation sur mesure. <i>(Adapté d'une traduction libre citée dans Archambault, 2005)</i>
<b>Tobias (1996)</b>	Série d'activités sur mesure ciblant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu qui sont conçues avec le coach, de façon à aider le coaché à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses. <i>(Adapté d'une traduction libre de Baron et Morin, 2010b)</i>
<b>Whiterspoon et White (1996 : 5)</b>	Relation continue focalisant sur les actions entreprises par le client dans le but de concrétiser sa vision, ses buts et ses désirs. Afin d'élever le niveau de conscience du client et lui procurer structure, soutien et feedback, le coaching propose un processus d'enquête et de découverte personnelle.*
<b>Peterson (1996)</b>	Processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces.

	<i>(Traduction libre de Baron et Morin, 2010)</i>
<b>Kilburg (1996 : 142)</b>	Relation d'aide entre un client jouissant d'une autorité managériale et ayant des responsabilités au sein d'une organisation et un consultant faisant usage d'une grande variété de techniques comportementales et de méthodes pour aider le client à atteindre un ensemble d'objectifs identifiés mutuellement. Tout cela, dans le but d'améliorer la performance professionnelle et la satisfaction personnelle du client ainsi que l'efficacité de l'organisation à laquelle il appartient et ce, par un accord de coaching formellement défini. <i>(Adapté d'une traduction libre citée dans Archambault, 2005)</i>
<b>Hall, Otazo et Hollenbeck (1999 : 40)</b>	Processus d'apprentissage personnalisé et pratique, offert en privé, destiné aux cadres ayant des horaires chargés, orienté vers les résultats, pouvant être utilisé pour améliorer la performance, développer les comportements recherchés au niveau de gestion occupé, favoriser la carrière ou encore éviter son déraillement.*
<b>Eggers et Clark (2000 : 68)</b>	Activité qui s'effectue en tête-à-tête ( <i>one-on-one</i> ), sur une période prolongée, soit allant de trois mois à un an, et qui se produit habituellement sur le lieu de travail du coaché. Essentiellement, il s'agit de formation en juste-à-temps. Le coaching est conçu spécifiquement pour rencontrer les besoins particuliers d'un individu. <i>(Adapté d'une traduction libre citée dans Archambault, 2005)</i>
<b>Douglas et Morley du Center for Creative Leadership (2000)</b>  <i>N. B. : Cette définition regroupe les trois définitions grisées présentées ci-avant.</i>	Processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces (Sperry, 1993). Il implique l'enseignement d'habiletés dans un contexte de relation personnalisée avec l'apprenant, en lui fournissant une rétroaction sur ses habiletés et relations interpersonnelles (Peterson, 1996). Une série d'activités sur mesure visant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu sont conçues avec le coach, de façon à aider le premier à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses (Tobias, 1996). <i>(Traduction libre de Baron et Morin, 2010b : 40)</i>
<b>El Khouri (2001 : 16-17)</b>	Processus de développement régi par une démarche formelle, impliquant une relation duelle entre un coach et un cadre-coaché. Le coach intervient sur des problématiques individuelles et actuelles au sein du contexte organisationnel. Orientée vers les besoins du coaché, cette relation – qui implique l'accompagnement du cadre sur les lieux de son travail – permet à ce dernier d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimale ainsi qu'une meilleure connaissance de soi, de l'autre et de son environnement. <i>[Définition adaptée par El Khouri à partir d'Higy-Lang et Gellman (2000) et de Bassi et al. (1998), avec l'inclusion d'ajouts proposés par Godin (2004)]</i>
<b>Kampa et White (2002 : 141)</b>	Relation formelle et continue entre un individu ou une équipe détenant une autorité et une responsabilité managériales dans une organisation, et un consultant possédant des connaissances en changement comportemental et en fonctionnement organisationnel. Cette relation a pour but de provoquer un changement de comportement mesurable chez l'individu ou le groupe d'individus (l'équipe), résultant en une performance individuelle et organisationnelle accrue. De plus, dans sa relation avec l'individu ou l'équipe, le consultant facilite le changement par la mise en place d'un feedback direct, la création d'opportunités de changement et l'exigence de l'imputabilité.*

<p><b>Ennis, Stern et al. (2003 : 20)</b></p> <p><i>Définition légèrement modifiée reprise par : The Executive Coaching Forum (2015 : 8)</i></p>	<p>Processus personnalisé et expérientiel de développement du leadership visant à accroître la capacité du leader à atteindre des objectifs organisationnels à court et long termes. Mené au moyen d'interactions individuelles entre le coach et le coaché, dirigé par des données issues de perspectives multiples, et basé sur la confiance et le respect mutuels. L'organisation, le cadre-coaché et le coach travaillent ensemble en partenariat dans le but d'atteindre un apprentissage et un impact maximaux.*</p>
<p><b>American Society for Training and Development (2004)</b></p>	<p>Processus interactif qui vise à aider les individus et les organisations à se développer plus rapidement et à produire des résultats plus satisfaisants. Ce coaching peut être utilisé pour aider un individu à : améliorer ses habiletés personnelles, fixer des objectifs, passer à l'action, prendre de meilleures décisions, ou utiliser pleinement ses forces intrinsèques.* (Traduction libre d'une définition citée dans Baron, 2009)</p>
<p><b>Plunkett, Egan et Garza (2004)</b></p>	<p>L'ensemble des processus et interventions menées par des consultants qualifiés qui ont recours à des connaissances, habiletés et techniques issues de la psychologie et de du développement des ressources humaines pour accompagner des leaders dans l'amélioration de leur efficacité individuelle, de leurs apprentissages et de leur performance.*</p>
<p><b>Bluckert (2006)</b></p>	<p>Une facilitation de l'apprentissage et du développement offerte dans le but d'améliorer la performance ainsi que de générer l'efficacité d'action, l'atteinte des objectifs et la satisfaction personnelle.*</p>
<p><b>Ely et al. (2010)</b></p>	<p>Relation au sein de laquelle un client collabore avec un coach dans le but de faciliter son émergence en tant que leader plus efficace.*</p>
<p><b>St-Onge et Gins (2011 : 89)</b></p>	<p>Accompagnement qui vise à fournir aux gestionnaires, aux cadres et aux dirigeants les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer, devenir plus efficaces ou mettre en valeur leurs qualités, leurs ressources ou leurs compétences.</p>
<p><b>Frisch et al. (2012 : 28)</b></p>	<p>Processus de développement individuel impliquant un contrat formel entre un coach professionnel, une organisation et un client qui gère des employés et/ou est responsable d'une équipe, ayant pour but d'augmenter la performance managériale et/ou le leadership du client et faisant souvent intervenir des processus de rétroaction et d'apprentissage dans l'action.*</p>

\* Traduction libre de l'auteure

À la lecture du tableau 1.1, nous remarquons que les définitions du coaching de gestionnaires élaborées au début des années 1990 diffèrent passablement de celles proposées par les auteurs dans les années 2000. En effet, au même rythme où le coaching de gestionnaires a gagné en popularité, il a subi un changement de paradigmes.

Dans les années 1990, on avait davantage recours à ce type de démarche pour remédier à la résistance de certains gestionnaires ou prévenir leur déraillement (Coutu et Kauffman, 2009a; Judge et Cowell, 1997; Peterson, 2002). Pour ce qui est des autres objectifs poursuivis par ce type de coaching, il ne semble pas y avoir de consensus entre les auteurs (Archambault, 2005). Pour sa part, Kilburg (1996) marque une avancée en suggérant que l'amélioration de la performance, l'intégration

des comportements recherchés et le développement de carrière constituent les principales raisons pour lesquelles on recourt à cette pratique. Par ailleurs, les auteurs – qui proviennent majoritairement du domaine de la consultation en développement organisationnel (Buratti et Lenhardt, 2013; Hall *et al.*, 1999; Judge et Cowell, 1997; Whitterspoon et White, 1996) – mettent l'emphase sur le fait que le coaching de gestionnaires et de dirigeants est un accompagnement individualisé, sur-mesure, de courte durée et offert dans le milieu professionnel du coaché.

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, on note que le coaching de gestionnaires et de dirigeants effectue un virage qui lui permet de se positionner en tant qu'approche de développement plus positive et proactive (Peterson, 2002). Pour le définir, les auteurs focalisent davantage sur les outils, moyens et stratégies utilisés par le coach pour aider le coaché à atteindre les objectifs visés par la démarche, et ils sont plus spécifiques quant à certaines variables telles la fréquence et la durée du processus. En plus des auteurs issus du domaine de la consultation, de plus en plus d'auteurs provenant du domaine universitaire proposent des définitions (Archambault, 2005; El Khouri, 2001; Forestier, 2002). En outre, moult définitions élaborées dans les années 2000 font allusion aux notions de développement du leadership, d'efficacité et de performance.

Pour les besoins de cette étude, synthétisons les grandes lignes directrices des multiples définitions recueillies dans la littérature consultée. D'après la récurrence de ces éléments, retenons que le coaching de gestionnaires et de dirigeants est :

- une démarche d'accompagnement collaborative, impliquant un coach professionnel et un coaché (qui est soit un dirigeant, soit un cadre);
- une approche personnalisée, formelle et confidentielle;
- un partenariat basé sur une relation de confiance mutuelle;
- un processus participatif qui répond à des objectifs préétablis, qui implique le recours à la rétroaction (*feedback*) et à l'évaluation des progrès réalisés;
- focalisé sur l'apprentissage, le développement et le perfectionnement d'habiletés de savoir-être, de compétences et de comportements requis dans le poste occupé par le coaché;
- axé sur l'atteinte de résultats organisationnels, notamment une efficacité et une performance accrues chez le coaché;
- effectué dans un cadre professionnel, sur une période de temps prédéterminée mais variable selon le client, principalement sous forme d'entretiens privés (*one-on-one*).

### ***1.2.2 Distinctions avec d'autres pratiques développementales***

Tel qu'établi précédemment, l'industrie du coaching est très vaste et sa pratique se décline sous plusieurs formes. Outre le coaching de gestionnaires et de dirigeants, il existe de nombreux autres types de coaching, ainsi que des démarches d'accompagnement analogues. Par souci de clarté et pour éviter toute confusion, nous avons cru bon préciser les frontières et énoncer les différences entre le coaching et diverses pratiques de soutien au développement.

- Coaching de gestionnaires et de dirigeants versus coaching managérial, coaching de carrière et coaching d'intégration

Spécifions que les cinq formes de coaching détaillées dans cette sous-section s'inscrivent dans la durée et concernent la sphère professionnelle. Même si ces démarches de coaching adresseront inmanquablement des dimensions individuelles propres au coaché (telles que son caractère, ses comportements, ses compétences et sa personnalité), elles ne constituent pas un outil de développement personnel (Malarewicz, 2011).

Le **coaching de gestionnaires**, également appelé **coaching de gestion** ou **coaching de managers**, « est habituellement utilisé avec les gestionnaires de niveau intermédiaire, particulièrement avec les hauts potentiels. Le coaching a généralement pour objectif d'optimiser leurs approches de gestion afin de mieux fonctionner avec leur équipe, leurs collègues, et leur patron. Les principaux sujets qui peuvent faire l'objet d'un programme de coaching de gestion peuvent être la communication, les relations interpersonnelles, les habiletés politiques, la délégation, la confiance en soi, la gestion de l'équipe, les habiletés de gestion, la gestion des priorités, le leadership, la gestion des conflits, etc. Un coach les aide à faire émerger ou confirmer leur mode personnel de gestion et à les conduire à développer une plus grande flexibilité dans leur manière de voir, de réfléchir et d'agir. » (ICF Québec, 2015)

Le **coaching de dirigeants**, ou **coaching exécutif**, s'adresse aux hauts dirigeants, aux membres de la direction et aux cadres supérieurs des organisations. « Ces dirigeants occupent généralement des positions d'autorité importantes et doivent gérer dans des situations complexes qui peuvent avoir un impact significatif sur leur entreprise, privée ou publique, ou sur leur industrie. Généralement, le coaching exécutif se concentre sur l'aspect systémique du rôle du cadre, son leadership, son

impact personnel, ses habiletés de communication, sa pensée stratégique ainsi que son équilibre personnel. Les coachs œuvrant à ce niveau possèdent, dans la plupart des cas, une expérience significative à titre de dirigeant eux-mêmes, ou encore comme consultant organisationnel. » (ICF Québec, 2015) Le coaching de dirigeants vise essentiellement à optimiser le rendement de l'organisation par le développement du leadership du dirigeant (Ménard, 2013).

Quant au **coaching managérial**, en dépit de sa proximité sémantique du terme « coaching de gestionnaires », il constitue une philosophie de gestion tout à fait distincte (Baron et Morin, 2010). On le nomme également **coaching de supervision** ou **coaching-management**. De fait, ce type de coaching se résume à « un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'autonomisation des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance » (Gendron et Faucher, 2002 : 20). Ce type de coaching fait intervenir le gestionnaire en tant qu'accompagnateur et facilitateur de l'apprentissage auprès des employés qu'il supervise. Tout en maintenant sa position d'autorité formelle et hiérarchique par rapport à ses subordonnées, le « gestionnaire-coach » (ou le « manager-coach ») adopte un rôle de guide et se fait un devoir de les encadrer, les soutenir, les développer et transférer ses savoirs (Ellinger et Bostrom, 1999). Cette pratique est assez répandue dans les organisations (Gendron et Faucher, 2002; Gendron et Gosselin, 2001; Higy-Lang et Gellman, 2000; Landsberg, 1997) et est généralement implantée de façon plus informelle que ne l'est le coaching de gestionnaires (Baron et Morin, 2010b).

Pour sa part, le **coaching de carrière** s'adresse à « toute personne qui fait face à une situation professionnelle qui exige un nouveau regard sur sa carrière et sa vie, dont une réorientation professionnelle, une décision de carrière importante, une transition entre deux fonctions ou une évaluation de sa situation professionnelle actuelle. » (ICF Québec, 2015) On peut également y recourir en tout début de carrière (p. ex. lors de la recherche d'un premier emploi), pour rebondir professionnellement après une perte d'emploi ou même en fin de carrière, lors du départ à la retraite (Lefrançois, 2009).

En dernier lieu, le **coaching d'intégration** est un coaching offert à une personne qui intègre un nouveau poste ou une nouvelle fonction; par exemple, cette dernière peut avoir été promue à l'interne, effectuer une transition d'un rôle d'expert à un rôle de gestionnaire, remplacer un collègue

absent pour cause de maladie ou provenir d'une autre organisation. Ce type de coaching a habituellement lieu dans les trois premiers mois de la prise de poste et peut s'avérer déterminant du succès ou de l'échec de la personne dans ses nouvelles fonctions (ICF Québec, 2015).

Tel que mentionné en début de chapitre, tout au long du présent document, nous nous intéressons plus particulièrement au coaching de gestionnaires et de dirigeants.

- Coaching individuel versus coaching d'équipe et de groupe

D'une part, le **coaching individuel** (aussi appelé **coaching individualisé**) constitue une démarche d'accompagnement qui fait intervenir deux individus : un coach professionnel et un coaché. Il prend la forme d'une série d'entretiens entre le coaché et le coach, qui ont pour but d'aider le coaché à atteindre ses objectifs dans sa vie personnelle ou professionnelle (Delivré, 2013; Forestier, 2002). Ce processus d'apprentissage personnalisé s'assimile à un véritable partenariat et à une relation de proximité privilégiée entre les deux protagonistes impliqués, et non à une prise en charge psychothérapique (Emmenecker et Rafal, 2004) ou à une simple prestation de services auprès d'un bénéficiaire. Le coaching individuel repose sur une entente, très fréquemment de nature contractuelle, entre le client coaché et le coach embauché. Par ailleurs, il s'affiche comme une démarche d'accompagnement qui a pour but premier d'amener le coaché « d'un besoin exprimé à un objectif atteint » (Emmenecker et Rafal, 2004 : 46).

D'autre part, le **coaching d'équipe** (aussi nommé **coaching collectif**) diffère du coaching individuel non seulement en ce qui a trait au nombre de personnes impliquées dans la relation, mais également à l'égard des objectifs visés. Ce n'est plus l'individu qui est au centre des préoccupations et au cœur de la démarche, mais plutôt l'équipe, son fonctionnement et sa performance (ICF Québec, 2018). Le coach d'équipe contribue à « amener l'équipe à se souder, à travailler en synergie autour d'objectifs communs (...) et aide également les membres de l'équipe à prendre conscience de leur position et de l'influence qu'ils exercent au sein même de l'équipe » (Hévin et Turner, 2008 : 62). Notons que le coaching d'équipe est distinct de la **consolidation d'équipe** (*team building* ou *team development*, en anglais) qui, pour sa part, consiste en un ensemble d'actions posées auprès d'une équipe visant à créer l'harmonie relationnelle entre les membres de l'équipe, en améliorer le fonctionnement et la cohésion, dans le but d'accélérer son processus de maturation et améliorer sa performance (CRHA, 2018; *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue

française, 2018). La consolidation d'équipe s'opère souvent par le biais d'activités ludiques et interactives.

Le **coaching de groupe**, quant à lui, se trouve à mi-chemin entre le coaching individuel et le coaching d'équipe, puisque les techniques employées sont celles du coaching individuel et les plans d'action élaborés sont également individuels, or la problématique, les objectifs et les solutions visés par la démarche sont partagés entre les participants d'un même groupe (Hévin et Turner, 2008; ICF Québec, 2018).

Précisons que dans le cadre de cette étude, il est question exclusivement de coaching individuel; tout au long du présent document, nous aurons donc l'opportunité d'en préciser les tenants et aboutissants.

- Coaching professionnel versus coaching personnel

Le **coaching professionnel** (ou **coaching d'affaires**) est une démarche structurée entre un professionnel (c.-à-d. un entrepreneur, un dirigeant, un cadre, un *manager*, un gestionnaire, etc.) et un coach professionnel. Cette forme de coaching tente de répondre à divers besoins des individus et des organisations au sein desquels ils évoluent. Les objectifs visés par cette intervention sont variés : optimiser ses approches de gestion, développer ses compétences, son potentiel, son savoir-faire et son savoir-être au niveau professionnel, améliorer sa performance, résoudre une problématique en organisation, etc. La définition de ces buts s'effectue en amont de l'établissement d'un partenariat entre le coach et le coaché (ICF Québec, 2015). Le coaching professionnel regroupe plusieurs pratiques, dont le coaching de dirigeants, le coaching de gestionnaires, le coaching managérial et le coaching d'intégration, que nous avons définis précédemment. Toutes ces formes de coaching professionnel ont un but commun : aider l'individu coaché à mieux réussir dans le cadre professionnel (Ménard, 2013).

En revanche, le **coaching personnel** consiste en l'accompagnement d'une personne dans la clarification et la réalisation de ses objectifs de vie, dans le but d'atteindre un épanouissement individuel (Hamlin *et al.*, 2009). Dans le langage courant, on l'appelle souvent « **coaching de vie** ». Durant les entretiens, divers domaines du quotidien du coaché sont abordés, tels que ses relations interpersonnelles, ses aspirations, ses valeurs, son bien-être, sa santé, l'équilibre entre sa carrière et sa vie privée, etc. Toutefois, cela ne constitue pas une thérapie ou une exploration des problèmes

psychologiques qui entravent le fonctionnement normal d'un individu (ICF Québec, 2015). En coaching de vie, l'accent porte essentiellement sur l'exploration par le coaché de sa raison d'être et de son épanouissement (Ménard, 2013; Grant et Greene, 2001).

Tel que mentionné ci-avant, le coaching de gestionnaires et de dirigeants dont fait l'objet le présent mémoire est réputé être un coaching dit « professionnel ».

- Coaching versus mentorat

Le **mentorat** fait référence à une relation de développement établie généralement entre un individu plus expérimenté (c.-à-d. « le mentor ») et un individu moins expérimenté (c.-à-d. « le mentoré » ou « le protégé ») (Allen et Eby, 2011; Ragins et Kram, 2007). La vision classique du mentorat suppose que le mentor est une personne plus âgée, dotée de sagesse, de séniorité et d'expérience, qui occupe un poste hiérarchique plus élevé et une position formelle dans l'organisation (Bokeno, 2009; cité dans Peterson, 2011), qui prend un novice sous son aile et partage avec lui ses connaissances et sa perspective de l'entreprise, dans le but de lui permettre de progresser et d'avancer sur les plans tant personnel que professionnel (Nadeau et Labre, 2011). Il existe deux formes de mentorat : le mentorat informel (naturel), qui se développe spontanément entre un collègue senior et un autre plus junior, et le mentorat formel (structuré), une initiative rattachée à un programme mis en place par l'organisation où une tierce partie facilite et supervise les pairages entre mentors et mentorés (Allen et Eby, 2011; Mentorat Québec, 2018).

Au chapitre des différences dignes de mention entre coaching et mentorat, constatons d'abord que n'étant pas un expert de contenu, la plupart du temps, le coach connaît moins bien que le coaché le domaine d'intervention professionnel de ce dernier (Angel et Amar, 2012; Renard, 2005). À l'opposé, le mentor est habituellement plus connaissant que le mentoré en ce qui a trait aux fonctions que celui-ci occupe dans l'organisation; il est donc appelé à transmettre à son protégé le savoir, le savoir-faire, les expériences et les compétences qu'il a accumulés durant son parcours professionnel. De plus, la relation mentorale couvre une étendue plus vaste que la relation de coaching, car elle s'intéresse à la vie professionnelle et personnelle du mentoré dans son ensemble; en contrepartie, le coaching se concentre sur le développement d'habiletés et de compétences spécifiques (Luecke, 2004). Par ailleurs, la relation mentorale est non-rémunérée, et elle peut s'échelonner aussi longtemps que nécessaire, sur une période de quelques mois à plusieurs années

(Kram, 1985; cité dans Feldman, 2001), une durée souvent plus longue que celle préconisée en coaching des gestionnaires et dirigeants. En résumé, en comparaison à la relation de mentorat, la relation de coaching est souvent plus formelle et structurée : elle est circonscrite dans le temps, centrée sur la tâche, rémunérée et vise l'atteinte de buts précis par le biais de rencontres organisées et d'indicateurs de progression mesurables (Feldman, 2001; Sketch, 2001).

- Coaching versus psychothérapie

Bien qu'il existe de multiples ressemblances entre le coaching et la psychothérapie autant sur la forme que sur le fond (Baron et Morin, 2010b; Schuster, 2014) – en partie liées au fait que ces interventions partagent un ensemble de savoirs, d'approches et de méthodes développés dans le champ thérapeutique – ces deux démarches sont distinctes.

La **psychothérapie** (aussi appelée « *counseling* », **thérapie conseil** ou **consultation psychologique**) se veut une forme d'intervention psychologique et sociale de courte ou de longue durée qui a pour but d'aider les individus à résoudre des difficultés d'ordre personnel. De façon générale, une thérapie prend en compte l'individu dans sa globalité et explore tous les aspects de sa vie (Bluckert, 2005a). D'après le site web de l'Ordre des psychologues du Québec (2018), la psychothérapie se définit comme « un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique » et elle « vise à provoquer des changements d'attitudes, de comportements, de manières de penser ou de réagir chez une personne, afin de lui permettre de mieux se sentir, de trouver des réponses à ses questions, de résoudre des problèmes, de faire des choix, de mieux se comprendre ». Il faut cependant préciser que plusieurs variantes de traitements, de relations d'aide et d'interventions d'ordre thérapeutique existent. Dans tous les cas, le thérapeute accompagnateur – qu'il porte le titre de psychologue clinicien, psychiatre, psychothérapeute, psychanalyste ou autre – est considéré comme un professionnel de la santé mentale. En outre, les séances de thérapie durent généralement entre 45 et 60 minutes (Rotenberg, 2000) et sont souvent rapprochées (p. ex. une fois par semaine). Contrairement au coaching, la thérapie ne se base habituellement pas sur des objectifs à atteindre ni sur un contrat préétabli entre les parties (Cannio et Launer, 2010). De surcroît, selon le type de traitement psychologique pratiqué, il arrive que l'on réfère au client du thérapeute en tant que « patient ».

Certes, la thérapie et le coaching partagent un terrain d'intervention commun : la personne. Or, le coaching se démarque de la thérapie, entre autres parce qu'il vise un objectif professionnel ciblé et précis (Devillard, 2005). En effet, le coaching est orienté solution et action : on se concentre principalement sur le présent et le futur en s'attardant au « comment faire mieux », plutôt que sur le passé et sur le « pourquoi ça ne va pas » (Fédération francophone des coachs professionnels, 2007). De plus, ce type de coaching est une relation de partenariat durant laquelle on s'intéresse essentiellement à la vie professionnelle de la personne coachée, sans toutefois ignorer le fait qu'elle est un tout indissociable. Quant aux séances de coaching, elles durent habituellement de 60 à 180 minutes (Delivré, 2013), la durée moyenne étant de deux heures. Elles sont donc à la fois plus longues que celles de psychothérapie et plus espacées, au rythme moyen d'une à deux séances par mois (Day *et al.*, 2008). Par ailleurs, même s'il arrive régulièrement que son intervention ait un effet thérapeutique sur le coaché (Bournois *et al.*, 2008), le coach n'est pas un spécialiste de la santé mentale et n'est pas formé pour traiter des troubles psychiques ou somatiques (Devillard, 2005). Le coach travaille d'ailleurs avec des « clients », et jamais avec des « patients ».

Comme nous le verrons ultérieurement, le sujet du présent mémoire qui porte sur la fin du processus de coaching justifie que nous nous intéressions à la littérature entourant la fin des relations en mentorat et en psychothérapie. Par conséquent, dans le cadre conceptuel qui suivra au prochain chapitre, nous aurons l'occasion de décortiquer et détailler davantage les similitudes et différences entre ces relations développementales.

- Coaching versus consultation (ou conseil)

En **consultation** ou en **conseil**, une posture d'expert est adoptée par le spécialiste externe à qui l'organisation fait appel afin d'obtenir des avis, des conseils et/ou des recommandations au sujet d'une question, ou de l'aide pour résoudre un problème organisationnel précis (ICF Québec, 2018). De façon générale, le consultant ou le conseiller embauché prend du recul pour bien évaluer la situation et identifier le(s) problème(s), puis il suggère à l'organisation des solutions et un plan d'action (Maltbia *et al.*, 2014), qu'il peut contribuer ou non à implanter. Fréquemment, ce dernier propose aussi à son client une analyse et un étalonnage (*benchmarking*) des meilleures pratiques mises en œuvre par les autres acteurs du secteur (Cannio et Launer, 2010). À titre d'exemple, un consultant spécialisé dans le domaine des ressources humaines pourrait fournir à une entreprise

cliente des services experts sur des sujets de nature organisationnelle tels que la rémunération, les processus de travail, les méthodes d'embauche et de mobilisation, etc. (ICF Québec, 2018).

À l'opposé, le **coaching** n'est ni un conseil, ni une recommandation. Le client coaché devant s'impliquer dans la recherche de ses propres solutions, le coach s'active plutôt à aider et à accompagner le coaché dans sa quête (Cannio et Launer, 2010; Delivré, 2013). Dans sa posture de coach, ce dernier n'est pas un spécialiste du contenu, de la transmission de son expérience, de la solution, ou encore, du transfert de savoirs et de technologies (Fédération francophone des coachs professionnels, 2007). Le coaching est ainsi fondé sur l'établissement d'un partenariat et d'un rapport circulaire de « coélaboration » entre le coach et le coaché, plutôt que sur une relation linéaire de type client/fournisseur. « S'il arrive que le coach fasse ponctuellement des suggestions ou donne des conseils au coaché pour le faire progresser dans une situation de blocage, cet aspect ne représente pas son type d'intervention majeur » (Angel et Amar, 2012 : 18).

- Le coaching, une démarche parmi tant d'autres

Dans la littérature, on précise parfois que le coaching se distingue d'interventions de soutien au développement professionnel que nous n'avons pas mentionnées jusqu'à maintenant. Les frontières entre ces pratiques étant plus définies, par souci de concision, nous avons jugé pertinent de les nommer sans toutefois les approfondir. On mentionne notamment que le coaching diffère : de la **formation traditionnelle** (c.-à-d. un séminaire animé par un formateur qui communique de l'information sur un thème spécifique, qui s'adresse à un groupe d'individus et qui peut se dérouler sur quelques jours), du **tutorat** (c.-à-d. une relation d'entraide bilatérale et de coopération spontanée entre des personnes de même niveau qui souhaitent s'aider mutuellement à progresser), et du **bilan de compétences** (c.-à-d. une évaluation des aptitudes professionnelles et personnelles d'un individu au moyen d'outils de mesure ciblés).

Pour conclure, soulignons que le coaching de gestionnaires et de dirigeants – qui s'insère dans l'offre des interventions proposées en développement professionnel – peut être pratiqué en concomitance avec d'autres démarches considérées comme étant complémentaires. Par exemple, en organisation, on peut avoir recours à une combinaison de genres telle que : mentorat, conseil, formation et coaching (Guignon et Morrissette, 2013).

### ***1.2.3 La relation de coaching***

Le coaching de gestionnaires et de dirigeants fait intervenir différents acteurs, qui ont divers rôles et responsabilités, dans des relations qui peuvent prendre plusieurs formes. Dans cette section, il appert important de nommer et décrire ces éléments.

Avant de poursuivre, précisons que ce qu'on appelle **relation de coaching** fait référence à l'alliance ou au partenariat créé entre le coach, le coaché et toute autre partie impliquée, relation qui est caractérisée par des facteurs interpersonnels soutenant l'apprentissage et le développement tels que la confiance, la compréhension et la communication ouverte (Peterson, 2011).

#### *a) Les acteurs de la relation de coaching*

On retrouve tout d'abord le **coach**, qu'on nomme également « l'accompagnateur ». C'est le professionnel qui accompagne une personne – en l'occurrence un gestionnaire ou un dirigeant – dans l'atteinte d'objectifs personnalisés prédéterminés, qui incluent habituellement le développement de certaines aptitudes, compétences et habiletés ainsi que l'acquisition, l'abandon et/ou le renforcement de certains comportements. En bref, le coach amène l'accompagné à optimiser de façon maximale ses capacités (Forestier, 2002). Le coach peut être qualifié d'externe ou d'interne, et présente plusieurs autres caractéristiques qui seront détaillées ultérieurement.

Le **coaché**, qu'on appelle aussi « l'accompagné », « la personne accompagnée », « l'apprenant » ou « le client », est le bénéficiaire qui reçoit le service de coaching. Puisque chaque structure organisationnelle diffère, selon l'organisation où il évolue, le coaché peut porter le titre ou occuper le poste de cadre de premier niveau (dont les subordonnés directs sont des employés), de cadre intermédiaire (dont les subordonnés directs sont de niveau superviseur), de cadre supérieur (dont les subordonnés directs sont des cadres intermédiaires), de directeur, de directeur général, de *manager*, de gestionnaire, d'administrateur, de professionnel, de dirigeant, de haut dirigeant, de vice-président (VP), de président directeur-général (PDG), de propriétaire d'entreprise, d'entrepreneur, d'actionnaire, de membre du conseil d'administration, de membre du conseil exécutif, et ainsi de suite.

Le **supérieur hiérarchique**, auquel on réfère aussi en tant que « patron », « superviseur », « n+1 » ou « supérieur immédiat » du coaché, est souvent impliqué dans la démarche de coaching que suit

son subalterne. Lorsque le patron est mis à contribution, il sera fortement encouragé par le coach à continuer de parrainer, d'encadrer, de diriger et de développer son subordonné une fois le processus de coaching terminé.

Lorsque la démarche de coaching dans laquelle le coaché s'engage est financée par l'entreprise où il évolue professionnellement, **l'organisation** est également considérée comme cliente. C'est de là qu'émane la notion de double-client : lorsqu'embauché en entreprise, le coach dessert par le fait même un client double, à savoir l'individu qui reçoit les services de coaching et l'organisation elle-même (Murphy, 2008). Par ailleurs, précisons que l'organisation, l'entreprise ou la compagnie en question – parfois appelée le « commanditaire », le « prescripteur », le « client payeur » ou l'« institution cliente » – peut être publique, parapublique ou privée et œuvrer dans un secteur d'activités primaire, secondaire ou tertiaire.

Un **professionnel des ressources humaines (RH)** représentant l'organisation cliente est souvent partie prenante de la relation de coaching. Selon le *modus operandi* instauré par l'organisation et le profil du salarié faisant l'objet du coaching, il se peut que cet intervenant soit le directeur des ressources humaines (DRH) ou tout autre responsable du service RH affecté à cette fonction. Lorsque chapeauté par l'organisation, la demande de coaching doit habituellement être adressée puis approuvée par le département des ressources humaines, qui s'occupe également des détails administratifs, contractuels et financiers de la démarche.

#### *b) Les types de relations de coaching selon les parties impliquées*

Premièrement, une relation de coaching dite « **bipartite** » ou « **duelle** » (c.-à-d. un « binôme ») implique uniquement le coach et le coaché; aucune autre personne ou entité n'est considérée partie prenante de la relation. Habituellement, cette relation directe sous-entend que le coaché finance lui-même la démarche de coaching, ou qu'il occupe un poste de niveau supérieur dans la hiérarchie organisationnelle, ce qui lui confère un budget discrétionnaire ou une entière liberté quant à ses activités de développement professionnel.

Deuxièmement, une relation de coaching dite « **tripartite** » ou « **triangulaire** » (c.-à-d. une « triade ») fait généralement référence à une démarche qui requiert l'implication du coach, du coaché et de son supérieur hiérarchique ou plus occasionnellement, à une relation qui réclame la participation du coach, du coaché et d'un professionnel du département des ressources humaines

de l'organisation (Ammiar et Kohneh-Chahri, 2012; Desgraupes et Morin, 2007). Dans ce type de relation, la requête de coaching est susceptible de provenir de diverses sources : 1) le coaché peut en faire lui-même la demande; 2) il peut être fortement encouragé à requérir à un coach suite à une évaluation de ses compétences et à l'élaboration d'un plan de développement; 3) le coaching peut être sur prescription du supérieur immédiat ou du représentant des ressources humaines. Précisons qu'hormis chez les dirigeants, il est rare que la demande émane uniquement du coaché (Moral et Angel, 2014).

En dernier lieu, dans une relation de coaching dite « **quadripartite** », toutes les parties précitées – soit le coach, le coaché, son supérieur hiérarchique et un représentant des ressources humaines de l'organisation cliente – sont impliquées et présentes à divers moments cruciaux la démarche (Koonce, 2007; Malarewicz, 2011). Toutefois, précisons que les ressources humaines ont souvent un rôle considéré comme nécessaire, mais satellite au sein de la relation de coaching. À ce moment, le représentant des ressources humaines n'est pas officiellement partie prenante de la relation, car il n'intervient dans le processus que pour gérer la portion administrative inhérente à toute démarche de coaching contractée en organisation. Évidemment, ce cas de figure peut uniquement survenir dans les relations dites « bipartites » ou « triparties », mais jamais dans les relations « quadripartites » où l'apport des ressources humaines est officiellement considéré et comptabilisé.

Ceci étant dit, peu importe si le premier contact auprès du coach émane des ressources humaines, du supérieur hiérarchique ou du coaché lui-même, en coaching de gestionnaires et de dirigeants, le modèle de relation qui semble être le plus fréquemment mis en place est le **modèle tripartite** impliquant le coach, le coaché et son patron.

### *c) Les rôles et responsabilités des différents acteurs de la relation de coaching*

Pour conclure cette section, précisons d'emblée qu'occasionnellement – entre autres lorsque les intérêts des divers acteurs impliqués dans la relation s'opposent ou divergent – des situations conflictuelles peuvent survenir au sein de cette relation à plusieurs. Le coach étant au service des diverses parties, il peut même « se voir dans l'obligation de trancher entre les intérêts de l'un et ceux de l'autre » (Murphy, 2008 : 59). C'est entre autres pourquoi les rôles et responsabilités de chacun gagnent à être bien définis et balisés en amont de la démarche de coaching, afin de minimiser les risques de confusion, de mésentente ou de conflit.

De façon plus globale, en ce qui a trait aux **principes généraux** guidant le processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants, Ennis *et al.* (2015) suggèrent que le coach, le coaché ainsi que toute autre partie prenante de la démarche devraient s'efforcer : de maintenir une perspective large et systémique, d'être orientés vers les résultats, de conserver un focus professionnel, d'établir un partenariat avec chaque individu qui prend part à la relation, ainsi que de faire preuve de compétence, d'intégrité et de jugement. En d'autres mots, la relation doit être circulaire, c'est-à-dire que l'ensemble des acteurs impliqués devraient participer à la « mise en mouvement » du coaché (Desgraupes et Morin, 2007).

Quant à l'International Coach Federation (ICF), elle suggère cinq principes directeurs qui guident la pratique du coaching vers la réalisation d'objectifs et de cibles de développement. En l'occurrence, le coaching de gestion devrait : 1) impliquer un désir sincère du client d'accomplir volontairement quelque chose; 2) s'appuyer sur une relation de confiance entre le coach et le coaché; 3) nécessiter une connaissance adéquate du coaché et du contexte dans lequel il évolue; 4) obliger le coaché à sortir de sa zone de confort en repoussant ses limites; 5) constituer un processus de prise de conscience, d'apprentissage et de découverte (Ménard, 2016).

À présent, en ce qui concerne plus particulièrement le **coaché**, d'après certains auteurs, il est le premier responsable des progrès de sa démarche de coaching (Hall *et al.* 1999; Whitterspoon et White, 2007). Le coaching étant une forme d'apprentissage dans l'action, le coaché devrait essentiellement se montrer ouvert, motivé et engagé dans la démarche, de même qu'adhérer au travail que propose le coach. En contrepartie, il est également attendu du coaché qu'il distingue – ou du moins admette – l'existence de résistances conscientes ou inconscientes qui pourraient se manifester chez lui sous diverses formes : attitude passive, refus du coaching, retards répétés, évitement de questions, engagements non tenus, etc. (Delivré, 2013; Labruffe, 2008). En bref, selon les participants à l'étude de Coutu et Kauffman (2009b), les cinq principaux éléments qui caractériseraient un individu qualifié de « coachable » sont : sa volonté de changer (31,6 %), son implication active dans le processus (28 %), la clarté de ses objectifs (9,1 %), son intelligence émotionnelle (8,3 %) et son courage (7,4 %).

Quant au **coach**, en plus de ses capacités communicationnelles (écoute active, questionnement, rétroaction, etc.), son habileté à cerner les situations ainsi que ses connaissances théoriques et

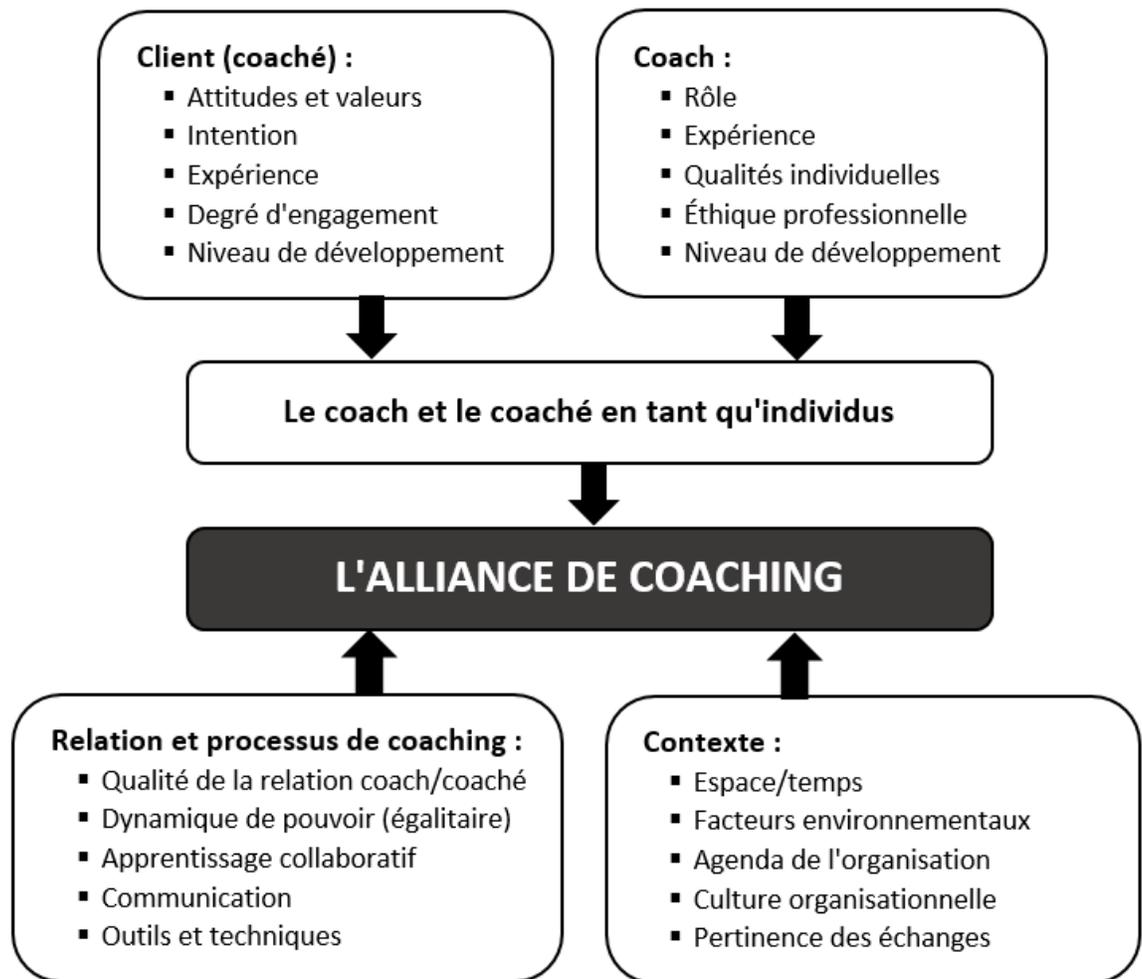
conceptuelles (Ménard, 2008), sa position requiert qu'il respecte un certain nombre d'obligations d'ordre déontologique et éthique. À titre d'exemple, le coach a une obligation de confidentialité envers son client, soit de s'abstenir de divulguer le contenu des échanges avec le coaché à une tierce personne, à moins qu'il n'ait obtenu son consentement au préalable (Murphy, 2008). Puisque le coach se trouve au cœur de la présente recherche, nous prendrons soin de dresser son profil de façon plus exhaustive à la section 1.3.4.

Pour ce qui est du **supérieur hiérarchique** du coaché, il est essentiellement tenu de coopérer en offrant le soutien nécessaire au coaché, de même qu'en aidant celui-ci à préciser ses besoins et attentes à l'égard de son développement (Cox *et al.*, 2014; St-Onge et Gins, 2011).

Finalement, le **professionnel des ressources humaines** impliqué au dossier devrait agir comme un pont entre le coach, le coaché et son supérieur, ainsi que fournir des renseignements au coach sur l'organisation et le contexte de travail qui y prévaut (St-Onge et Gins, 2011).

Nous proposons de clore cette section en illustrant de façon intégrative et synthétique plusieurs éléments évoqués ci-haut, éléments que nous aurons l'opportunité de détailler davantage dans la suite de cette recension des écrits. À la **figure 1.1**, voici donc un modèle élaboré par Cox *et al.* (2014), qui décortique la structure de l'alliance de coaching.

Figure 1.1 : UNE ANALYSE STRUCTURELLE DE L'ALLIANCE DE COACHING (Cox et al., 2014)



## 1.3 La pratique du coaching de gestionnaires et de dirigeants

Tel que nous l'avons évoqué en début de chapitre, la pratique du coaching de gestionnaires et de dirigeants, qui fait d'ailleurs l'objet d'un nombre grandissant de recherches empiriques, ne cesse d'évoluer.

Si les premières interventions de coaching se déroulaient dans le cadre d'une relation avec un coach externe et avaient pour cible des hauts dirigeants d'entreprise (Hall *et al.*, 1999), la pratique se décline aujourd'hui sous de nombreuses formes et atteint de multiples clients. On parle maintenant de coaching réalisé en externe ou en interne, d'interventions individuelles ou collectives, d'activités professionnelles ou d'outils pour gestionnaires (Frisch, 2005; Malarewicz, 2002, 2003; Sperry, 2008). De la même manière, la diversité des clients qui font appel à ces praticiens s'est accrue. Désormais, des gestionnaires de tous types d'entreprises privées ou de services publics, mais aussi des particuliers, ont recours au coaching professionnel dans une optique de développement (Feldman et Lankau, 2005; Joo, 2005). Cette diversification croissante joue un rôle dans les ajustements de la pratique qui ont encore lieu aujourd'hui.

Dans ce qui suit, nous proposons de dresser un portrait global de la pratique du coaching de gestionnaires et de dirigeants. Pour ce faire, nous survolerons les principaux éléments qui la caractérisent, tout en prenant soin d'accorder une attention particulière aux dimensions qui sont au cœur de notre recherche.

### ***1.3.1 Le coaching de gestionnaires et de dirigeants : caractéristiques et modalités***

En début de chapitre, à la section 1.1.2, nous avons défini le coaching de gestionnaires et de dirigeants pour éventuellement en faire ressortir les principaux éléments. Au regard des principales **caractéristiques** du coaching de ce type de coaching, Peterson (2011) fait référence aux huit critères suivants pour qualifier le coaching de gestionnaires et de dirigeants :

1. Coaching individuel entre un coach et un coaché;
2. Établissement d'une relation ancrée sur des bases solides de confiance et de compréhension, et non seulement de contenu;
3. Recours à une méthodologie spécifique;
4. Service fourni par un coach professionnel;

5. Coaching étalé dans le temps sur plusieurs séances;
6. Coaching orienté vers des objectifs servant à la fois l'organisation et le coaché;
7. Approche personnalisée;
8. Dont le but est d'améliorer les capacités du coaché à apprendre et se développer.

Apportons quelques précisions relativement à la **durée** d'une démarche de coaching, qui peut varier considérablement. En fait, la durée d'un processus de coaching dépendrait du temps nécessaire pour répondre aux objectifs ciblés par cette démarche personnalisée (Whiterspoon et White, 1996). Selon une récente enquête mondiale conduite par le Conference Board (2016), 52 % des démarches de coaching exécutif externe s'échelonnaient sur une période de 3 à 6 mois, 28 % auraient une durée de 7 à 9 mois, et 14 % de 10 à 12 mois. En comparaison, d'après la très citée étude de Coutu et Kauffman (2009b) portant également sur le coaching exécutif, 27 % des démarches dureraient de 2 à 6 mois, 45 % de 7 à 12 mois, et 26 % plus de 12 mois. De façon analogue, l'enquête de Thompson *et al.* (2008) a révélé que 24 % des processus de coaching exécutif dureraient 3 mois et moins, 28 % de 3 à 6 mois, 30 % de 6 à 12 mois, et 18 % plus d'un an. Par ailleurs, selon plusieurs auteurs, un processus de coaching devrait se dérouler sur un horizon temporel d'environ six à douze mois (Diedrich, 2006; Godin, 2004; Judge et Cowell, 1997; Koonce, 2017; McGovern *et al.*, 2001). À la lumière de ces données, on peut donc supposer que la tendance serait à écourter la longueur des processus de coaching.

Autre élément digne de mention : le coaching peut se pratiquer en face-à-face, mais également par téléphone, via des technologies et protocoles web (visioconférences, courriels, etc.) ou en combinant quelques-uns de ces **moyens de communication**. L'enquête de l'ICF (2012) révèle que les deux-tiers des répondants à l'échelle mondiale tiennent leurs séances de coaching en face-à-face. Par contre, en Amérique du Nord plus spécifiquement, le coaching aurait lieu en personne dans uniquement 44 % des cas, la méthode préférée de contact étant plutôt le téléphone (50 %). Le sondage mené par Thompson *et al.* en 2008 annonçait déjà la tendance : à ce moment, 58 % des répondants nord-américains menaient leur coaching en face-à-face (contre 80 % des coaches internationaux) et 37 % utilisaient une combinaison de méthodes (contre 18,8 % à l'international). Une récente étude mondiale sur le coaching exécutif conduite par Sherpa Coaching (2017) auprès de plus de 900 répondants parvient à des résultats encore plus marqués : seulement 35 % des sessions de coaching auraient lieu en face-à-face (et ce, malgré le fait que 100 % des clients coachés

sondés disent préférer le coaching en personne), contre 27 % au téléphone, 21 % par visioconférence/webcaméra (VoIP, p. ex. *Skype*), 9 % par courriel et 8 % par vidéoconférence haute définition. En revanche, dans l'étude de Judge et Cowell (1997) et également celle de Godin (2004), il ressortait que 85 % des rencontres de coaching avaient lieu en face-à-face, contre 12 % par téléphone et 3 % par courriel. Force est d'admettre qu'il ne semble pas y avoir de consensus dans les études consultées à ce sujet, mais qu'une tendance semble se dessiner. On peut envisager qu'en raison de la présence grandissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'émergence du coaching virtuel ou « e-coaching » (Geissler *et al.*, 2014), ces statistiques continueront certainement de fluctuer dans les années à venir et ce, fort probablement en faveur des communications virtuelles.

Tel qu'établi à plusieurs reprises jusqu'à maintenant dans le présent mémoire, le coaching de gestionnaires et de dirigeants offert par des coachs externes jouit d'une popularité grandissante. Ceci s'explique par le fait qu'il répond à de nombreux **besoins** chez la clientèle visée, notamment : le développement de compétences plus diversifiées (dont l'intelligence émotionnelle et les habiletés relationnelles), l'apport d'une rétroaction et d'une vision externes à l'organisation (c.-à-d. agir comme *sounding board*) et la préparation des hauts potentiels plus juniors à prendre la relève et à succéder aux plus seniors (Baron et Morin, 2010b; Joo, 2005; McCauley & Hezlett, 2002; St-Onge et Gins, 2011).

Par ailleurs, dans la littérature consultée, on fait souvent référence à quatre principaux **objectifs** visés par le coaching de gestionnaires et de dirigeants, à savoir : 1) renforcer le leadership d'individus identifiés comme des « hauts potentiels »; 2) corriger des attitudes et des comportements nuisibles; 3) améliorer les chances de succès de nouveaux gestionnaires; 4) conseiller et soutenir des entrepreneurs en croissance (Feldman et Lankau, 2005; Natale et Diamante, 2005; St-Onge et Gins, 2011). Pour leur part, Witherspoon et White (1996a) ont décelé un continuum de quatre spécialités : 1) le développement d'habiletés; 2) le coaching de performance (c.-à-d. mieux performer dans le poste actuel); 3) le coaching de développement (c.-à-d. se préparer à jouer un futur rôle); 4) le coaching focalisé sur les intentions du coaché (*coachee's agenda*). Ciporen (2015) remarque qu'établir très tôt dans la démarche où se situent les objectifs ciblés par rapport à ce continuum est un élément très important de la mise en place.

En ce qui a trait aux **contextes** où le recours au coaching de gestionnaires et de dirigeants (jumelé ou non à d'autres approches d'accompagnement, comme la formation) semble justifié et pertinent, on mentionne surtout les suivants : 1) au cours de changements organisationnels; 2) durant des transitions professionnelles; 3) en vue d'une amélioration continue; 4) lorsque la performance est déficiente (Peltier, 2001). Comme le remarquent Baron et Morin (2010b), dans les trois premiers contextes, on utilise le coaching à des fins développementales, alors que le dernier contexte sous-entend que le coaching est poursuivi dans une optique rectificative. Tel que mentionné antérieurement, la pratique a grandement évolué depuis les dernières décennies. De fait, plusieurs auteurs déclarent que le recours au coaching est dorénavant orienté vers le développement de leaders, alors qu'auparavant il visait avant tout à corriger des problèmes comportementaux ou à sauver des carrières (Baron et Morin, 2010b; Joo, 2005; McCauley & Hezlett, 2002; Poilpot-Rocaboy et Charpentier, 2010; St-Onge et Gins, 2011). Dans leur enquête sur le terrain, Coutu et Kaufman (2009b) en sont venus aux mêmes conclusions : 48 % des coachs seraient engagés pour développer les gestionnaires ayant un potentiel élevé ou faciliter leur transition, comparativement à 12 % qui seraient plutôt embauchés pour aider à redresser ou corriger certains comportements inadéquats.

Enfin, épluchons les diverses **raisons** pour lesquelles les gestionnaires et dirigeants recourent au coaching et les attentes que ceux-ci veulent combler en entreprenant une telle démarche. À ce sujet, Poilpot-Rocaboy et Charpentier (2010 : 67) évoquent le besoin d'accroître sa légitimité, le besoin de développement personnel, le besoin d'améliorer ses possibilités de carrière, le besoin de mieux gérer le changement ou encore, le besoin de mieux gérer sa carrière. En ce qui concerne les principaux thèmes abordés, ils varient passablement selon le contexte et les besoins et également, en fonction du niveau hiérarchique du coaché. À titre indicatif, l'étude « *Coaching for the 21st Century* » menée par le Korn Ferry Institute (2015) dresse les dix principaux thèmes abordés en coaching qui préoccupent les dirigeants et gestionnaires de divers niveaux. En guise d'exemple, les sujets de prédilection des dirigeants, présidents et vice-présidents d'entreprise sont, dans l'ordre : 1) la conscience de soi; 2) les relations interpersonnelles, l'écoute et l'empathie; 3) l'influence; 4) le leadership dans un monde en perpétuel changement; 5) les habiletés communicationnelles; 6) la motivation et l'engagement; 7) constituer des équipes efficaces; 8) la gestion de l'incertitude et de l'ambiguïté; 10) le mentorat, le développement des talents et la succession. En comparaison, à

quelques différences près, les cadres de niveau supérieur et ceux de niveau intermédiaire ont sensiblement les mêmes préoccupations, mais dans un ordre différent.

En résumé, les motifs, raisons et besoins qui poussent à recourir au coaching de gestionnaires et de dirigeants comme démarche d'accompagnement sont aussi diversifiés que les contextes organisationnels où il est déployé et les modalités retenues pour l'exercer. En outre, depuis les années 2000, le coaching est beaucoup moins orienté vers la résolution de problèmes de comportement ou de performance, et bien davantage vers le développement de l'individu. Par conséquent, l'un des principaux défis pour le coach – qui doit manœuvrer à l'intérieur de balises temporelles et budgétaires – s'agit de parvenir à arrimer les attentes des organisations et les besoins individuels des coachés.

### ***1.3.2 Deux types d'intervention : coaching interne versus coaching externe***

Dans le cadre d'une démarche de coaching de gestionnaires, deux types de coachs peuvent intervenir auprès de l'accompagné : le coach interne et le coach externe. Survolons ces options, qui comportent toutes deux des avantages et des limites (Baron et Morin, 2010b; Wasylshyn, 2003).

Pour sa part, le **coach interne** est un employé de l'organisation où travaille l'apprenant. Le coach interne relève habituellement du département des ressources humaines de l'entreprise (Hévin et Turner, 2008) et est impliqué dans le développement organisationnel (DO). De ce fait, les entreprises qui développent une offre interne de coaching sont souvent de taille importante. Or, généralement, les gestionnaires seniors qui occupent des positions hiérarchiques plus élevées ne sont pas tenus de recourir aux coachs travaillant à l'interne et demeurent libres de faire appel à des consultants externes (Malarewicz, 2011; McDermott *et al.*, 2007).

Du côté des atouts, étant donné que le coach interne est présent physiquement dans l'organisation, il peut s'avérer plus disponible, flexible et accessible qu'un coach externe (Segers *et al.*, 2011). Par ailleurs, le coach interne est souvent à même de développer une relation de confiance et d'encadrement à plus long terme avec le coaché (Hall *et al.* 1999). En outre, puisqu'il évolue au sein de l'entreprise, il connaît davantage l'environnement de travail du coaché, le contexte politique qui y prévaut, la culture ambiante, les enjeux en cours et les politiques internes, ce qui peut le rendre plus crédible à première vue et mieux positionné pour être à l'affût (Frisch, 2001). Aussi, le coaching

interne est perçu comme étant moins dispendieux comparativement au coaching externe, ce qui par contre n'a toutefois pas été testé empiriquement (Segers *et al.*, 2011). Effectivement, il s'avère difficile de comparer les deux approches, le coach interne étant salarié de l'organisation et le plus souvent, ne se dédiant pas exclusivement au coaching dans le cadre de ses fonctions. D'après le « Global Executive Coaching Survey 2016 », une étude mondiale menée par le Conference Board, on assigne aux coachs internes qui pratiquent à temps plein ou à temps partiel (et ce, toutes tailles d'organisations confondues) de 1 à 10 coachés par année. Par ailleurs, l'enquête démontre que ceux qui pratiquent le coaching à l'interne à temps partiel consacrent plus de 75 % de leur temps à d'autres responsabilités.

Au chapitre des inconvénients, puisque le coach interne est familier avec le contexte organisationnel du coaché, il se peut qu'il ait tendance à développer sa propre vision et compréhension de ce que le coaché vit au sein de l'organisation et souhaite accomplir par le coaching (Ciporen, 2015). De surcroît, établir un lien de confiance avec le coaché peut s'avérer plus ardu. En effet, en raison de la perception du coaché, la crédibilité du coach et son respect des règles de confidentialité peuvent être plus fréquemment remis en question, de même que son manque d'objectivité et de recul face à la situation (Mihiotis et Argirou, 2016). La frontière professionnelle entre un coach interne et un coaché pouvant devenir poreuse (Baron et Morin, 2010b), le coaching interne est donc susceptible de se solder en une confusion des rôles ou en une forme de conflit d'intérêt (Wasylyshyn, 2003). De fait, le coach interne étant à la fois salarié de l'organisation et coach envers des collègues de travail, il peut être attendu de lui qu'il rende compte de la démarche de coaching, transmette des données et fournisse de la rétroaction à des paliers hiérarchiques supérieurs (Hall *et al.*, 1999). Enfin, on mentionne que les coachs internes peuvent être dépourvus de formation, de préparation formelle ou d'expérience en coaching, ce qui peut nuire à la qualité et au succès de la démarche de coaching (Lui Abel, 2011).

Contrairement au précédent, le **coach externe** provient de l'extérieur de l'organisation. Il offre ses services de coaching à titre de « consultant » ou de « conseiller », en intervenant de façon ponctuelle et contractuelle au sein des diverses organisations qu'il dessert. Le coach externe peut exercer seul, en tant que travailleur autonome à son compte, ou au sein d'un cabinet regroupant plusieurs coachs. Selon la plus récente enquête mondiale menée par l'ICF (2016), en plus du

coaching, 94 % des coachs externes sondés offriraient dans leur pratique un ou plusieurs autres services professionnels, tels que le conseil et la formation.

Au sujet des avantages du coaching externe, on évoque souvent la perception accrue de la confidentialité et de la confiance de la part du coaché (Wasylyshyn, 2003). En effet, la posture de recul inhérente au coach externe lui confère une perspective objective, impartiale et non biaisée de la situation, ce qui le rend moins susceptible de juger ou d'évaluer les agissements du coaché (Hall *et al.* 1999). Par conséquent, le coach externe est sujet à obtenir plus facilement la confiance du coaché, qui est plus enclin à se livrer à lui sans filtre. De plus, puisque le coach externe intervient généralement dans divers contextes organisationnels et secteurs d'activités, il peut sembler plus compétent (St-Onge et Gins, 2011). En fait, son expérience s'avère plus diversifiée, ce qui peut mener à une plus grande variété d'idées et de solutions dans ses interventions (Segers *et al.*, 2011). Par ailleurs, on souligne aussi le moins grand risque de conflits d'intérêt et l'absence d'agenda politique du coach externe (Wasylyshyn, 2003).

En ce qui concerne les limites de ce type de coaching, on mentionne notamment que les coachs externes peuvent avoir tendance à focaliser sur les objectifs très spécifiques du mandat, sans prendre le temps de comprendre le contexte organisationnel plus large au sein duquel le coaché évolue (Ciporen, 2015). Qui plus est, le coach externe ne possède pas une connaissance intime de l'organisation cliente, puisqu'il ne connaît pas sa culture, son historique ou son contexte politique d'une perspective interne (Hall *et al.* 1999). En dernier lieu et dans une moindre mesure qu'en coaching interne, le coach externe pourrait être encouragé ou contraint à rendre des comptes ou à divulguer des informations à l'organisation qui le rémunère pour ses services, ce qui serait susceptible d'affecter la confiance établie dans la relation de coaching (Lui Abel, 2011).

En somme, selon la récente étude de Schalk et Landeta (2017), la décision de recourir au coaching interne et/ou au coaching externe dépendrait de la nature des objectifs à atteindre, de la capacité et des moyens de l'organisation, ainsi que de sa connaissance approfondie de ces deux types d'intervention. Les auteurs concluent que le coaching interne serait viable au sein d'organisations où règne un niveau élevé de confiance envers la confidentialité du processus, où plusieurs interventions et processus sont à prévoir, où le niveau hiérarchique des gestionnaires et dirigeants coachés est moyennement élevé et où la culture ambiante est favorable à cette pratique. Quant au

coaching externe, il constituerait la meilleure option pour les petites organisations, les interventions ponctuelles, les dirigeants de haut niveau et les organisations où la culture en place ne promeut pas ce type de pratique.

Pour ce qui est de la présente recherche, nous avons choisi d'explorer uniquement la réalité des coachs externes. Effectivement, ici comme ailleurs, la pratique du coaching externe est beaucoup plus fréquente que la pratique du coaching interne, comme le démontre la plus récente enquête mondiale de l'ICF (2016) selon laquelle 79 % des coachs sont externes, 6 % sont internes et 15 % exercent les deux types de coaching. De surcroît, les différences marquées entre les deux types de coaching auraient rendu une collecte de données binaire passablement ardue, notamment en raison des ajustements à apporter à la grille d'entrevue. Enfin, le recours au coaching externe tend aussi à augmenter avec le niveau hiérarchique du coaché (St-Onge et Gins, 2011), ce qui renforce notre décision de nous intéresser exclusivement à ce type d'intervention pour traiter du coaching de gestionnaires et de dirigeants.

### ***1.3.3 Les étapes du processus de coaching***

Jusqu'à maintenant, nous avons établi que le coaching de gestionnaires et de dirigeants est un processus qui comporte plusieurs étapes et éléments, qui s'inscrit dans le temps, et qui s'enclenche habituellement suite à une demande explicite de la part du « client », c'est-à-dire un coaché et bien souvent, une organisation qui approuve, encourage et finance la démarche. Il convient maintenant de décrire de façon plus exhaustive la façon dont se déroule une démarche de coaching, du début à la fin.

À première vue, force est de constater que dans la littérature existante sur le coaching, de nombreux auteurs décrivent le processus de coaching en une série d'étapes (Peterson, 2011). Malgré certaines variantes dans la terminologie utilisée et la manière de découper et structurer la séquence d'étapes, nous remarquons que d'un modèle à un autre, la logique chronologique de la démarche et les éléments-clés qu'on y inclut demeurent sensiblement les mêmes.

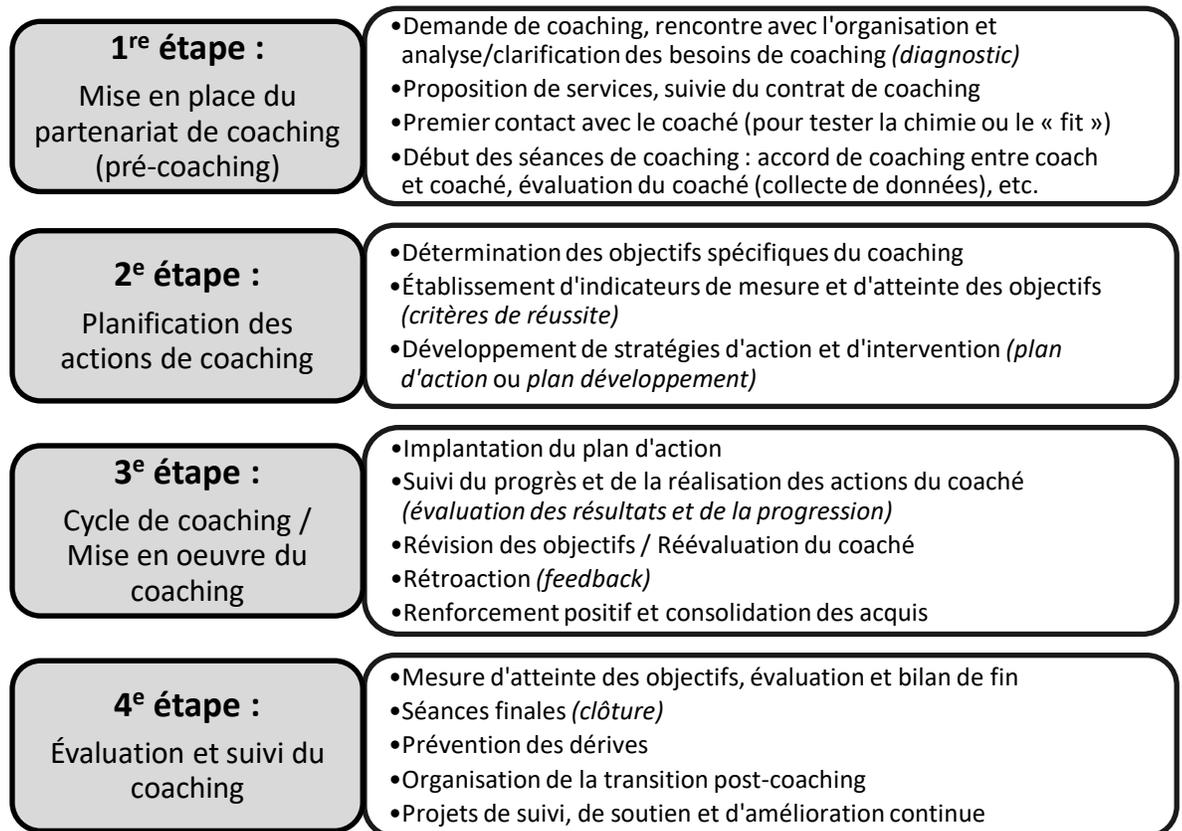
Présentons quelques exemples. D'abord, Bluckert (2006) a élaboré un modèle en six étapes : a) amorce et contrat; b) évaluation et rétroaction; c) création du plan de coaching; d) structure de l'intervention de coaching; e) mise en œuvre du coaching; f) bilan et évaluation. S'inspirant

notamment des écrits de Kampa-Kokesch et Anderson (2001), Baron et Morin (2010b) proposent aussi un processus en six étapes, qu'ils distribuent en trois grandes phases. La phase initiale, celle de préparation, débute avec l'établissement d'une relation de confiance entre coach et coaché, puis se poursuit avec l'évaluation du coaché et de son milieu de travail, la communication du résultat de l'évaluation au coaché (rétroaction) et l'établissement d'un plan de développement. La seconde phase en est une d'action, caractérisée par la mise en œuvre des compétences à acquérir. Durant la dernière phase, la clôture, on évalue le progrès réalisé. Les auteurs spécifient toutefois que ce processus de nature plus personnelle ne s'amorce qu'une fois certaines étapes importantes effectuées sur le plan organisationnel (c.-à-d. appariement du coach et de l'accompagné, négociation contractuelle, détermination des objectifs de coaching, etc.).

Quant à elle, Ménard (2013) répertorie les sept étapes communes du coaching de gestionnaires et de dirigeants comme suit : 1) développer un rapport avec autrui; 2) évaluer les forces et les besoins de développement du cadre; 3) établir des objectifs mesurables; 4) offrir des rétroactions; 5) développer des stratégies pour améliorer la conscience de soi; 6) choisir et appliquer des méthodes d'apprentissage variées; et 7) évaluer l'atteinte des objectifs de coaching.

À la **figure 1.2**, nous avons choisi de présenter une synthèse des principales étapes et activités du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Celle-ci est largement inspirée des divers modèles précités et plus particulièrement, de ceux élaborés par Whitterspoon et White (1996), O'Neill (2000), Lefrançois (2000) et Ting et Hart (2004). Le processus ci-après proposé se déroule en quatre temps, regroupe des actions spécifiques à chacun des stades, et se consulte en adoptant la position du coach.

**Figure 1.2 : PRINCIPALES ÉTAPES ET ACTIVITÉS DU PROCESSUS DE COACHING DE GESTIONNAIRES ET DE DIRIGEANTS**



Il est aussi à noter que les modèles par étapes présentés dans la littérature sont passablement linéaires et statiques. Or, dans la réalité, le coaching est une activité fluide, en constante évolution et vécue différemment par chaque individu qui y souscrit (Peterson, 2011). Par conséquent, il arrive couramment que lors d'une démarche de coaching effectuée sur le terrain, l'ordre établi et suggéré dans les modèles présentés ne soit pas respecté de façon aussi cadrée.

À présent, par souci de concision, plutôt que de présenter exhaustivement chacune des étapes du processus de coaching et des activités qui en découlent, nous proposons de nous intéresser plus particulièrement aux dimensions et éléments qui nous seront utiles pour la suite des choses.

Pour commencer, selon un des participants interrogé par St-Onge et Gins (2011) dans le cadre de leur étude, il existerait trois **types de demandes de coaching**. Primo, il se peut que la démarche émane du comité de direction qui souhaite offrir du coaching à ses hauts dirigeants dans une

perspective d'amélioration de la culture de gestion; cette démarche étant volontaire, les principaux concernés sont donc libres d'accepter ou de refuser l'offre. Secundo, une demande de coaching peut être formulée dans le but de fournir du soutien à un individu qui présente un problème de performance. Or, si la personne visée ne prend pas conscience de la nécessité de changer, le processus pourrait s'avérer un échec. Tertio, le gestionnaire lui-même pourrait être à l'origine de la demande de coaching; cette dernière forme serait la plus favorable à la réussite la démarche, mais paradoxalement, la moins répandue.

Par contre, il ne semble pas y avoir de consensus au sujet de l'acteur qui serait le plus souvent à l'**origine de la demande de coaching** (Archambault, 2005), ce qui serait possiblement attribuable à la population auprès de laquelle l'étude a été menée et à la méthodologie employée dans les études consultées. D'après les résultats à l'enquête américaine de Coutu et Kauffman (2009b) menée auprès de 140 répondants, la demande de coaching serait initiée presque à égalité par le professionnel des ressources humaines (29,5 %) et le coaché (28,8 %) et dans une moindre mesure, par le supérieur hiérarchique du coaché (23 %). Un constat légèrement différent du côté de la recherche menée par le Human Capital Institute (2007) : dans une proportion quasi identique, c'est le supérieur hiérarchique (39 %) ou le service des ressources humaines (40 %) qui prendrait l'initiative de proposer un programme de coaching au gestionnaire. En comparaison, l'étude de Bellavance (2004) conduite au Québec et en Colombie-Britannique démontre que la demande de coaching exécutif peut venir de plusieurs personnes et ce, de façon concurrente : dans 81,8 % des organisations, elle proviendrait du superviseur immédiat du coaché ayant observé un besoin spécifique chez son employé; dans 77,3 % des cas, c'est le coaché qui en ferait la demande à son organisation ou directement à un coach; et enfin, le responsable des ressources humaines initierait la demande dans une proportion de 40,9 %. Tout compte fait, retenons que peu importe d'où origine la demande, pour en garantir le succès, il est crucial de s'assurer que le coaché y adhère.

Après la sélection et le recrutement du coach ainsi que le diagnostic des besoins de coaching, l'une des étapes cruciales de la mise en place est l'élaboration et la signature d'un **contrat de coaching**, aussi nommé « contrat d'affaires », « contrat formel » ou « contrat commercial ». Ce document écrit fixe et détaille les dispositions juridiques, administratives, financières et opérationnelles de ce qu'on peut appeler l'entente, la convention ou le mandat de coaching. C'est essentiellement un engagement bilatéral qui intervient entre le coach et son client (Chernet, 2009). Le contrat est

habituellement précédé d'une offre de service proposée par le coach à son potentiel client. Tôt dans le processus, les termes du contrat formel seront définis par les parties impliquées. Les éléments que voici y figurent généralement : contexte du coaching, objectifs poursuivis, inscription dans le temps (c.-à-d. nombre de séances prévues initialement, rythme des interventions, horaire et durée du coaching), lieu où se déroulera la prestation de services, coût des services, conditions de paiement, règles d'éthique, code déontologique, accord de confidentialité, obligations et droits des parties, règles de fonctionnement, clauses et modalités d'annulation, d'interruption, de report et de prolongation, etc. (Ennis *et al.*, 2015; Moral et Angel, 2014).

En parallèle du contrat explicite et officiel susmentionné, plusieurs praticiens font également allusion à d'autres formes de contrats qui lient les partenaires de la démarche de coaching. On mentionne entre autres ce qu'on appelle parfois l'**accord de coaching** ou le **contrat de changement** entre le coach et le coaché (Chernet, 2009). Ce document définit les objectifs poursuivis par le coaché, ainsi que les changements observables et mesurables qu'il souhaite opérer. Au cœur de cette entente, on retrouve donc la formulation d'objectifs de façon explicite et spécifique, idéalement décrits en termes de résultats attendus et définis par des indicateurs de mesure (ou critères de réussite). À partir de cet engagement qui dresse un portrait plus précis du travail à réaliser, le coach pourra élaborer un plan de développement et une stratégie d'intervention permettant d'aller dans le sens attendu. De cette manière, on évite toute dispersion et on se concentre sur ce pour quoi le client paye les services de coaching. On pourra également faire référence à ce document lors des rencontres tripartites avec le supérieur hiérarchique du coaché, question d'en valider le contenu.

Comme nous l'évoquions plus tôt, le coaching est défini dans le temps en fonction de problématiques à résoudre et surtout, d'**objectifs à atteindre**. En l'occurrence, une fois les objectifs fixés en amont de la démarche atteints, le coaching n'a plus sa raison d'être, à moins bien sûr d'en formuler de nouveaux. En somme, l'explicitation des objectifs constitue un point crucial de l'intervention de coaching et se doit d'être suffisante, c'est-à-dire ni trop détaillée (car sujette à créer un cadre trop rigide), ni trop vague (car susceptible de créer des attentes irréalistes). En plus de structurer et diriger la démarche, cette définition des objectifs devient une référence sur laquelle toutes les parties impliquées peuvent s'appuyer tout au long du processus (Moral et Angel, 2014).

On parle aussi d'une autre forme de contrat plus informelle qui unit le coach et le coaché : le **contrat relationnel**. Ce type de contrat est souvent non-écrit, mais il définit les contenus, outils, processus et règles de l'intervention utilisés, de même que les rôles et responsabilités de chacun (Moral et Angel, 2014). Autrement dit, il constitue l'ensemble des accords explicites qui se concluent entre coach et coaché lors des rencontres (Delivré, 2013).

De surcroît, il existerait parfois un **contrat tacite** ou **secret**, renfermant des enjeux psychologiques et des attentes cachées vis-à-vis de l'action de coaching. Ces enjeux et attentes peuvent appartenir à l'un ou l'autre des partenaires de la démarche (soit le coach, le coaché ou le responsable de l'entreprise cliente) et faire surface en cours de coaching (Angel et Amar, 2012; Delivré, 2013; Hévin et Turner, 2008).

Il importe également de fournir quelques précisions au sujet des **rencontres tripartites**, qui regroupent habituellement le coach, le coaché et son patron. À l'occasion d'une entente de coaching en organisation, un entretien tripartite en début de processus est souvent de mise. En général, lors de cette réunion, le coach procédera d'abord à une présentation de la démarche et des règles de coaching. Ainsi, le coach fixe le cadre du processus et s'assure de la compréhension, la collaboration et la co-responsabilité de chacune des parties impliquées. Puis, l'essentiel de la discussion tournera autour de l'élaboration et/ou de la validation des objectifs du coaché et des critères de réussite (Ammiar et Kohneh-Chahri, 2012). Si la démarche de coaching a lieu sur une assez longue période, on peut tenir une rencontre tripartite à mi-parcours, question de procéder à un bilan intermédiaire et réaligner le tir au besoin. Généralement, lorsque le processus s'amorce avec une réunion tripartite, il y en aura également une à la toute fin. Cette séance de bouclage permet aux participants de faire le bilan du chemin parcouru et aussi, de s'assurer que le coaché continuera à être soutenu afin de poursuivre sa progression et consolider ses acquis.

En somme, nous avons présenté l'essentiel des étapes d'un processus de coaching type. Une fois de plus, spécifions qu'afin d'éviter toute redondance, certains éléments ont été cités sans toutefois être détaillés. Dans la suite de ce mémoire, nous aurons l'opportunité de bonifier l'information fournie en approfondissant davantage les activités entourant la mise en place et la fin du processus de coaching.

#### ***1.3.4 Le profil du coach de gestionnaires et de dirigeants***

En début de chapitre, nous avons fait mention de certains éléments qui caractérisent les professionnels spécialisés en coaching de gestionnaires et de dirigeants, comme par exemple, les coachs de gestionnaires et de dirigeants sont au mitan de la vie, le métier compte plus de femmes que d'hommes et la plupart exercent le métier comme coach externe, à leur compte ou au sein d'une firme.

Dans ce qui suit, nous proposons de compléter le profil type du coach de gestionnaires et de dirigeants. Puisqu'en coaching, le coach adopte souvent une pratique qui se situe à mi-chemin entre savoir-faire et savoir-être, nous nous attarderons à ces deux volets. D'une part, nous examinerons leurs qualifications, compétences et connaissances (associées au savoir-faire) et d'autre part, nous identifierons leurs principales caractéristiques personnelles (associées au savoir-être).

##### *a) Le savoir-faire recherché chez un coach de gestionnaires et de dirigeants*

En premier lieu, en s'attardant aux **qualifications** requises, on remarque rapidement que les coachs de gestionnaires et de dirigeants proviennent d'horizons très variés en termes de scolarité, de formation, d'expérience, de spécialisation et de certification (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). À l'heure actuelle, en raison de l'absence de licence ou d'accréditation formelle pour les coachs, les services de coaching exécutif peuvent être assurés par des personnes possédant ou non un diplôme universitaire, détenant une formation ou une expertise dans des disciplines variées (psychologie, communication, management, etc.) et exerçant divers métiers (avocat, enseignants, entraîneur sportif, etc.) (Bono *et al.*, 2009; de Haan *et al.*, 2013; St-Onge et Gins, 2011). Et pour cause : la nature même de l'exercice du coaching rend difficile l'évaluation objective des compétences requises.

Pour Angel et Amar (2012 : 67), « une personne qui n'aurait pas de formation ou de sensibilisation particulière au coaching pourrait néanmoins, par ses qualités d'être, son expérience de vie et sa compétence relationnelle, être potentiellement un coach performant; inversement, un individu qui aurait des compétences et un savoir technique théoriquement qualifiant pourrait se révéler inefficace, voire nuisible ». À l'inverse, Berglas (2002) est d'avis qu'il existe de réels dangers à exercer le coaching exécutif sans avoir été rigoureusement formé dans le domaine de la psychologie.

Ceci étant dit, dans la pratique, une attention certaine est accordée aux diverses qualifications du coach prospecté. Selon une recherche menée par Wasylshyn (2003), parmi les critères de sélection d'un coach exécutif, on a souligné le fait que le coach possède un diplôme en psychologie (82 % des répondants), qu'il détienne une expérience en affaires ou une bonne compréhension du milieu corporatif (78 %) et dans une moindre mesure, qu'il jouisse d'une réputation bien établie en tant que coach (25 %). En revanche, d'après l'étude de Thompson *et al.* (2008), les cinq critères les plus communs liés à la sélection d'un coach exécutif sont plutôt : l'expérience en affaires du coach (68 %), les recommandations et références (59 %), l'entrevue initiale avec le coach (54 %), l'expérience de consultation du coach (52 %) et la validation des résultats qu'il a obtenus auprès de sa clientèle (48 %). En contrepartie, le fait que le coach détienne une certification, une accréditation, un diplôme universitaire ou une expérience dans le domaine de la psychothérapie sont des éléments qui ont obtenu de plus faibles scores. Dans cette même foulée, l'étude de Coutu et Kauffman (2009b) relève les qualités les plus prisées chez les coaches : leur expérience de coaching dans un contexte similaire (65 %), une méthodologie claire (61 %), la qualité de leur clientèle et de leurs références (50 %), leur expertise en développement organisationnel (35 %), leur capacité du coach à mesurer le retour sur investissement (32 %), une accréditation reconnue (29 %), une expérience de travail comparable à celle du coaché (27 %) et une expérience comme thérapeute (13 %). Enfin, une recherche effectuée par le Human Capital Institute (2007) révèle que les principaux facteurs considérés par une organisation dans l'embauche d'un coach externe sont – dans l'ordre – la méthodologie du coach, son expérience d'affaires et sa connaissance de l'industrie et de la compagnie. À la lumière des résultats de ces quatre études, hormis l'expérience en affaires du coach qui figure toujours parmi les tout premiers critères, il ne semble pas y avoir consensus quant à la hiérarchisation des caractéristiques souhaitées chez un coach.

En second lieu, en termes de **compétences** recherchées chez le coach de gestionnaires et de dirigeants, la littérature est foisonnante en suggestions et recommandations. À cet égard, Stern (2004) relate trois prérequis essentiels pour être coach de gestionnaires et de dirigeants : a) des connaissances et une expertise en psychologie (entre autres, la gestion du changement, le comportement organisationnel, la motivation et le leadership); b) la connaissance et l'expérience du milieu corporatif (notamment, la communication organisationnelle, la planification stratégique

et l'éthique des affaires); c) des savoirs complémentaires (p. ex. la médiation, la consolidation d'équipe, la gestion du stress et de l'équilibre travail-famille, le développement de carrière, etc.)

Pour sa part, l'ICF a élaboré une liste contenant onze compétences essentielles en coaching (sur lesquelles son processus de certification est par ailleurs basé), à savoir : 1) respecter les directives éthiques et les normes professionnelles; 2) établir le contrat de coaching; 3) construire un climat fondé sur la confiance et le respect; 4) établir la présence de coach; 5) pratiquer l'écoute active; 6) pratiquer le questionnement puissant; 7) pratiquer une communication directe; 8) élargir la conscience du client; 9) concevoir des actions; 10) planifier et établir des objectifs; 11) gérer les progrès et la responsabilité.

En troisième lieu, les coachs de gestionnaires et de dirigeants doivent détenir des **connaissances** pour exercer efficacement leur profession. En fait, ces derniers sont rarement des experts techniques des domaines d'activités professionnelles où évoluent leurs coachés (Jones *et al.*, 2016). Ainsi, ils ont habituellement recours à des méthodologies pour structurer leurs interactions et progresser vers l'atteinte des objectifs ciblés par leurs clients.

Il est à savoir qu'il existe une multitude de techniques et d'approches employées par les coachs durant leurs interventions (de Haan *et al.*, 2013; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Kilburg, 1996a). Dans le cadre de la présente recherche, nous élaborerons peu à propos de ces diverses méthodes, car elles ne constituent pas l'objet de notre étude. Mentionnons tout de même que certains outils d'évaluation – comme des tests psychométriques ou un feedback 360° – sont couramment utilisés par les coachs pour appuyer, personnaliser et orienter la démarche de coaching (Beauregard, 2009; Koonce, 1994; Murphy, 2008). Le coach peut aussi demander à consulter les résultats du coaché si ce dernier a déjà subi ce genre d'évaluation dans un passé récent, ou encore, décider d'évaluer le coaché au moyen d'outils qu'il a lui-même développés.

Interrogé par Kauffman et Bachkirova (2008), David Peterson – l'un des pionniers du domaine du coaching – met toutefois les coachs en garde d'un danger qui les guettent : nombre d'entre eux développent un attachement envers leurs outils, modèles et techniques, et les utilisent de la même manière avec tous leurs clients. Peterson ajoute qu'il est essentiel pour les coachs de détenir un coffre à outils bien garni et diversifié, mais que le coaching demeure une approche que l'on doit

personnaliser et adapter aux réalités et besoins des clients, et ne jamais standardiser sur la base de nos propres préférences en tant que coach.

*b) Le savoir-être recherché chez un coach de gestionnaires et de dirigeants*

En dernier lieu, survolons les **caractéristiques personnelles** souhaitées chez le coach exécutif. L'étude de Wasylshyn (2003) a fait ressortir les trois qualités les plus recherchées chez un coach exécutif : son habileté à créer une relation étroite avec le coaché (via l'empathie, l'accueil, la confiance, l'écoute et l'implication), son professionnalisme (englobant l'intelligence, l'intégrité, l'honnêteté, la confidentialité, la crédibilité et l'objectivité) et enfin, l'utilisation d'une méthode de coaching claire, rigoureuse et adaptée au coaché.

Quant à Passmore (2010), il a répertorié douze types de comportements et d'attitudes souhaitables chez les coaches, c'est-à-dire : 1) honorer la confidentialité des informations partagées par le client coaché; 2) accueillir les émotions du client; 3) questionner ses propos tout en l'appuyant; 4) résoudre les problèmes amenés par le client en proposant d'explorer les barrières et les obstacles à leur résolution; 5) assigner des exercices de réflexion à l'extérieur du coaching; 6) utiliser une approche non directive; 7) partager des informations personnelles avec le client; 8) offrir des perspectives différentes comme alternatives; 9) poser des questions, écouter et reformuler; 10) ramener le client vers le sujet; 11) faire preuve d'empathie; et 12) employer différents outils et techniques pour aider le client à considérer de nouvelles perspectives (adapté de la traduction libre de Ménard, 2013).

En résumé, il est attendu d'un coach efficace qu'il présente des aptitudes relationnelles (Lefrançois, 2009); qu'il jouisse d'une bonne santé psychologique (Delivré, 2013); qu'il soit en harmonie avec lui-même et qu'il se connaisse assez bien pour savoir ce qu'il projette sur autrui (Devillard, 2005); qu'il se montre authentique, honnête et flexible (Peterson, 2002); qu'il fasse preuve d'empathie, d'écoute, d'altruisme, de soutien, d'humilité et d'objectivité envers son client (Eggers et Clark, 2000); et enfin, qu'il soit perçu par le coaché comme étant une personne compétente, crédible, expérimentée, compréhensive, respectueuse et dotée d'éthique professionnelle (St-Onge et Gins, 2011).

### ***1.3.5 Les facteurs de succès et d'échec d'une démarche de coaching***

Tel qu'explicité précédemment, une démarche de coaching de gestionnaires et de dirigeants constitue un processus individualisé qui varie grandement selon la nature de la demande, le contexte qui prévaut et les personnes impliquées. Afin que le processus de coaching remporte le succès escompté et évite toute forme d'écueil, il importe d'en connaître les conditions de réussite et d'échec.

D'abord, en ce qui concerne les **facteurs de succès**, pour que le coaché détienne toutes les chances de réussir à atteindre les objectifs visés par le processus, on suggère de s'assurer que certaines conditions préalables sont présentes en amont de la démarche. Cannio et Launer (2010) évoquent certaines d'entre elles, notamment : 1) le client doit vouloir évoluer et il doit accepter de se remettre en question (c'est-à-dire être « coachable »); 2) le client doit être convaincu de l'efficacité du coaching et des bienfaits de ce type d'accompagnement; 3) le client doit avoir un ou des besoins, qui se traduisent en une ou plusieurs demandes explicites et précises, puis en objectifs à atteindre; 4) il doit exister une chimie fonctionnelle – communément appelée un « fit » – entre le client et le coach, ainsi qu'une confiance mutuelle.

Selon plusieurs auteurs consultés, la qualité de la relation de coaching s'avère être le facteur clé de réussite (Baron, 2009; de Haan, 2008; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Kilburg, 2001; Passmore, 2010; Ting et Hart, 2004). Cette relation devrait être caractérisée par : a) un climat de confiance fondé sur la sincérité, l'intégrité, le respect et l'harmonisation de la personnalité du coach avec celle du coaché; b) la discrétion et la confidentialité des échanges; c) l'établissement d'objectifs de coaching définis, légitimes et clairs; d) la vigilance face aux erreurs, aux biais et aux risques; e) une relation structurée et basée sur des approches, des méthodes et des outils; f) une relation s'inscrivant dans la durée et balisée par un contrat formel (St-Onge et Gins, 2011). Rappelons aussi un élément dont nous avons fait mention à la section 1.2.3 : l'importance de fonder la relation de coaching sur une communication transparente entre les acteurs impliqués, soit le coach, le coaché, son supérieur immédiat et le professionnel des ressources humaines. À ce titre, octroyer une rétroaction à la fois directe, honnête, réaliste et de nature constructive serait l'une des clés du succès d'un processus de coaching (Hall *et al.*, 1999).

Le **tableau 1.2** illustre les principaux facteurs de succès répertoriés par Rekalde *et al.* (2015) dans la littérature empirique. Il est intéressant de noter que ceux-ci ne sont pas simplement établis du point de vue classique des parties prenantes (coach, coaché, etc.), mais qu'on inclut également les conditions de succès propres à la relation de coaching, au processus de coaching et au contexte organisationnel.

**Tableau 1.2 : PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE DE COACHING EXÉCUTIF**

	<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>
<b>Coach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à transmettre et générer la confiance chez le coaché;</li> <li>▪ Habiletés communicationnelles (écoute active, assurance, analyse, synthèse, etc.);</li> <li>▪ Engagement envers le coaché et l'organisation cliente;</li> <li>▪ Compétences en gestion de la motivation (surmonter les résistances, mettre au défi le coaché, etc.);</li> <li>▪ Transmission efficace de la rétroaction.</li> </ul>
<b>Coaché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement dans le processus;</li> <li>▪ Besoin de / motivation à : se développer, apprendre, se sentir mieux;</li> <li>▪ Flexibilité cognitive (ouverture à de nouvelles façons de faire, à des alternatives).</li> </ul>
<b>Relation coach-coaché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiance;</li> <li>▪ Empathie;</li> <li>▪ Confidentialité;</li> <li>▪ Qualité de la relation.</li> </ul>
<b>Processus de coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rétroaction efficace;</li> <li>▪ Défis continus et nouvelles actions à entreprendre;</li> <li>▪ Focus sur la fixation et l'atteinte des objectifs (c.-à-d. détermination d'objectifs clairs et orientation permanente envers des cibles concrètes).</li> </ul>
<b>Contexte organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien de la part des parties prenantes;</li> <li>▪ Culture organisationnelle favorable;</li> <li>▪ Type d'intervention (coaching interne ou externe).</li> </ul>

Dans un autre ordre d'idées, en coaching, il importe également de se préoccuper de potentiels **facteurs d'échec et de dérive**. D'après Kilburg (dans Fitzgerald et Berger, 2002), on devrait considérer qu'une démarche de coaching a échoué lorsqu'aux dires toutes les parties impliqués, le coaché n'est pas parvenu à s'améliorer de façon substantielle par rapport aux objectifs ciblés dans le contrat initial de coaching. Autrement dit, le coaching est un échec lorsque les résultats, objectifs et cibles déterminés en amont du processus n'ont pas été atteints. Kilburg (2002) mentionne qu'une démarche de coaching défailante peut potentiellement engendrer des résultats négatifs tels que :

la perte d'un emploi, le déraillement d'une carrière, des problèmes de santé mentale ou physique, des problèmes personnels, des pertes financières, une réputation professionnelle entachée, la perte de motivation et d'ambition, l'émergence de difficultés relationnelles, l'augmentation de la méfiance ou encore, la perte de résilience, de vitalité ou de bien-être.

Certains facteurs peuvent contribuer à l'échec d'une démarche de coaching ou à la concrétisation des résultats négatifs précités. Kilburg (1996) survole les principaux facteurs aggravants chez le coaché, puis chez le coach. Du côté du coaché, ce dernier peut présenter des problèmes psychologiques ou interpersonnels sévères, des attentes irréalistes envers le coach ou le processus de coaching, un manque de motivation à changer ou encore, un manquement à ses obligations d'effectuer les exercices, devoirs et interventions suggérés. Quant au coach, il peut manquer d'empathie envers son client coaché, manquer d'expertise ou d'expérience, avoir sous-estimé la sévérité des problèmes du coaché ou sur-estimé sa propre capacité à l'influencer, ne pas avoir cherché à résoudre des désaccords majeurs avec son coaché, manquer d'intérêt envers les problèmes du coaché ou encore, avoir eu des réactions émotionnelles excessives envers ce dernier. Parallèlement à tout cela, en dépit d'un processus de sélection rigoureux des coaches, certaines dyades coach-coaché éprouveraient des incompatibilités tout simplement parce qu'elles sont mal assorties (*mismatch*) (Chapman *et al.*, 2003; Peterson, 2011).

Une étude du Human Capital Institute (2007) menée auprès de 473 répondants confirme et synthétise adéquatement l'ensemble des constats mentionnés ci-haut. L'enquête révèle les cinq principales raisons pour lesquelles un programme de coaching ne fonctionne pas : 1) le coaché n'est pas suffisamment engagé dans le processus; 2) les objectifs n'ont pas été bien définis; 3) le coaché est trop occupé pour se concentrer sur ses tâches de développement; 4) le coach et le coaché sont mal assortis; 5) le coaché n'a pas le soutien de son patron ou celui-ci n'est pas impliqué dans la progression du coaché.

En terminant, il convient d'ajouter un dernier élément à la liste des facteurs de succès et d'échec d'une démarche de coaching effectuée auprès de gestionnaires ou de dirigeants. En marge de la demande explicite et officielle de coaching formulée au départ en termes d'objectifs à atteindre, il existe fréquemment des demandes cachées, latentes, confuses, voire paradoxales qui peuvent émerger en cours de mandat (Cannio et Launer, 2010; Lenhardt, 2003; Malarewicz, 2011). Pour sa

part, Korotov (2013) renchérit : plusieurs thèmes abordés lors des séances de coaching ne sont pas nécessairement en lien avec les objectifs officiels de la démarche, mais les ignorer pourrait affecter la productivité et l'efficacité du gestionnaire ou du dirigeant coaché. À ce sujet, Coutu et Kauffman (2009a) précisent que 97 % des coachs exécutifs sondés dans le cadre de leur étude ont affirmé être embauchés d'abord et avant tout pour des raisons reliées au travail, mais que dans les faits, 76 % d'entre eux ont admis avoir aidé des gestionnaires et dirigeants coachés avec des problématiques de nature personnelle en cours de démarche. Par conséquent, le coach devrait toujours garder en tête l'existence possible de ces besoins dissimulés. Le coach gagnerait également à développer une façon efficace de les adresser, puisqu'ils sont susceptibles de causer – ou non – une certaine dérive durant le processus de coaching.

### ***1.3.6 La professionnalisation du coaching***

Tel que nous l'avons exposé antérieurement, le domaine du coaching est vaste et sa pratique, relativement jeune. Dans ce qui suit, nous explorerons comment la popularité grandissante dont jouit l'industrie du coaching depuis dernières décennies s'est accompagnée d'une multiplication des offres de formation au métier de coach et de l'apparition d'organisations destinées à professionnaliser et promouvoir la pratique du coaching (Angel et Amar, 2012). A contrario, nous examinerons aussi pourquoi, en dépit de cela, le coaching demeure une profession non réglementée et une industrie considérée comme étant fragmentée (Coutu et Kauffman, 2009a; Judge et Cowell, 1997).

Dès la fin des années 1990, Judge et Cowell (1997) suggéraient déjà que dans le futur, il y aurait de plus en plus de coachs exécutifs sur le marché. Les principales raisons alléguées par ceux-ci étaient les faibles barrières à l'entrée de la profession (dont son manque de régulations), les coûts très élevés de recrutement des cadres et dirigeants, la popularité croissante du coaching, ainsi que la turbulence et la complexité grandissantes dans le monde du travail. Tel qu'évoqué à différentes reprises dans le présent document, ces faits se sont avérés : vingt ans plus tard, force est de constater que l'offre et la demande en coaching sont en constante progression et que la quasi-absence des barrières à l'entrée de la profession demeure. Aux côtés de cette pratique du coaching encore jeune et en plein essor, les structures et normes professionnelles n'ont pas réussi à s'implanter au même rythme (Peltier, 2001).

Pour leur part, Kampa-Kokesch et Anderson (2001) mettent en exergue l'un des principaux enjeux soulevés dans la littérature en ce qui concerne la qualification des coachs exécutifs : à ce jour, ceux-ci proviennent d'horizons si diversifiés et détiennent des bagages d'expérience, d'expertise et de formation tellement variables que cela menace la légitimité, la qualité et la viabilité de l'intervention de coaching.

De son côté, Bennett (2006) va même jusqu'à remettre en cause le fait que le coaching constitue réellement une profession. Pour affirmer cela, ce dernier s'appuie sur l'analyse d'une revue de littérature exhaustive qui révèle que le coaching ne rencontre pas tous les critères essentiels à sa professionnalisation. À titre d'exemple, il n'existe pas d'ordre ou d'instance formelle qui régisse la profession (tel que chez les médecins, les psychologues ou les avocats), et même si on note l'existence de plusieurs formations disponibles dans le domaine, on n'exige pas de formation encadrée et obligatoire pour obtenir le droit de pratiquer le coaching.

En substance, tous les auteurs consultés s'entendent pour dire qu'une standardisation de la pratique du coaching est nécessaire et qu'une institutionnalisation s'impose. Les deux derniers sondages menés par l'ICF (2012 et 2016) confirment la donne : questionnés à propos des obstacles au coaching dans l'année à venir, les répondants ont exprimé que leurs deux principales inquiétudes étaient la présence de personnes non formées s'autoproclamant coachs et la confusion qui règne dans le marché du coaching. Face au nombre important de coachs qui exercent en dehors de toute association, certains auteurs avancent même que les associations de coaching sont en crise de représentativité (Desgraupes et Morin, 2017). Alors que d'autres craignent que la situation devienne chaotique et se solde par une baisse de la qualité des services, et qu'ultimement, l'engouement envers le coaching s'essouffle (Segers *et al.*, 2011).

Précisons qu'il existe tout de même plusieurs organismes qui fournissent des formations, certifications et accréditations mondialement reconnues dans le domaine (Brennan et Wildflower, 2010; Lefrançois, 2009). À ce sujet, Maltbia, Marsick et Ghosh (2014) démontrent que depuis une vingtaine d'années, on assiste à l'émergence de la professionnalisation du coaching, marquée par l'apparition d'associations professionnelles indépendantes. Or, les auteurs remarquent que même si les associations existantes partagent une approche similaire en ce qui a trait aux qualifications requises des coachs membres, les standards entourant le processus de certification et

d'accréditation demeurent propres à chacune d'elles, ce qui ne fait qu'accentuer la fragmentation du marché. Mihiotis et Argirou (2016) abondent dans le même sens; ils ajoutent que la présence d'autant de joueurs définissant leurs propres normes – jumelée à l'absence d'un code d'éthique et de déontologie universel – causent non seulement de l'éparpillement et de la confusion dans le marché du coaching, mais aussi un grand impact sur la clientèle. De surcroît, ils insistent sur la nécessité de créer une instance régulatrice dans le domaine du coaching, ce qu'ils estiment justifié par la croissance de l'industrie et par l'importance de proposer des standards de qualité pour assurer l'avenir et la crédibilité de la profession.

À l'heure actuelle, on répertorie à travers le monde plus de 70 organisations, associations et réseaux dont la mission première est présumée être liée au soutien du coaching (Peer Resources, 2018). Dans le **tableau 1.3**, nous avons choisi de vous présenter les quatre principales associations professionnelles mondiales en matière de coaching. Précisons qu'en plus de mettre de l'avant des formations, un processus de certification ainsi qu'un code déontologique et/ou d'éthique qui leur sont spécifiques, ces organismes offrent à leurs membres une adhésion renouvelable annuellement. Par ailleurs, si l'on se base sur l'estimé de 53 300 coachs professionnels actifs dans le monde (2016 ICF Global Coaching Study) ainsi que sur le nombre d'adhérents mis de l'avant sur les sites des associations, on peut déduire de façon conservatrice que plus de la moitié des coachs certifiés à l'échelle mondiale seraient membres de l'une de ces quatre associations professionnelles.

**Tableau 1.3 : PRINCIPALES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES DE COACHING**

	<b>International Coach Federation (ICF)</b>	<b>European Mentoring and Coaching Council (EMCC)</b>	<b>Worldwide Association for Business Coaches (WABC)</b>	<b>International Association of Coaching (IAC)</b>
<b>Site web</b>	<a href="https://coachfederation.org/">https://coachfederation.org/</a>	<a href="https://www.emccouncil.org/">https://www.emccouncil.org/</a>	<a href="http://www.wabccoaches.com/">www.wabccoaches.com/</a>	<a href="https://certifiedcoach.org/">https://certifiedcoach.org/</a>
<b>Profil et historique</b>	Fondée en 1995 aux États-Unis, l'ICF est un organisme sans but lucratif (OSBL) dédié au coaching professionnel de tout type. Présente dans 140 pays, l'ICF regroupe plus de 30,000 membres. ICF Québec en est un chapitre autorisé; fondé en 1997, ICF Québec compte plus de 600 membres en 2018. À l'échelle mondiale, l'ICF est sans conteste l'association du genre avec le plus grand nombre d'adhérents.	D'abord fondé en 1992 en Grande-Bretagne sous le nom d' <i>European Mentoring Centre</i> (EMC), puis renommé EMCC en 2002, cet OSBL présent dans 24 pays européens est ouvert à tous les professionnels ayant une pratique effective et déontologique du coaching, du mentorat ou de la supervision. L'EMCC regroupe plus de 5,000 membres issus d'une soixantaine de pays.	Établie en 1997 sous le nom de <i>National Association Business Coaches</i> (NABC), puis renommée Worldwide Association for Business Coaches en 2002, la WABC est une corporation privée dont le siège social se situe au Canada. Se dédiant exclusivement au coaching d'affaires, la WABC regroupe plus de 1,000 membres actifs issus d'une trentaine de pays.	Mise sur pied en 2003 aux États-Unis, l'IAC est un OSBL qui œuvre dans le domaine du coaching. L'IAC soutient que le recrutement et l'entraînement liés à son processus de certification sont très rigoureux. L'IAC regroupe plus de 1,000 membres actifs et à ce jour, l'association affirme s'être impliquée auprès de plus de 25,000 coachs issus de 80 pays.
<b>Certifications et accréditations</b>	L'ICF propose trois niveaux de certification : - ACC (Associate Credentialed Coach/ Coach associé certifié); - PCC (Professional Credentialed Coach/Coach professionnel certifié) - MCC (Master Credentialed Coach/Maître-coach certifié). Chaque niveau de certification de l'ICF est associé à un nombre d'heures de formation, la réussite d'un examen et l'étendue de l'expérience terrain en coaching.	L'EMCC propose quatre niveaux d'accréditation : - <i>Praticien Fondation</i> ; - <i>Praticien</i> ; - <i>Praticien Sénior</i> ; - <i>Praticien Master</i> . L'EMCC considère l'accréditation (c.-à-d. un processus d'évaluation et de reconnaissance du professionnalisme du coach et de son parcours par des pairs assesseurs) comme étant complémentaire à la certification, qui se renouvelle tous les cinq ans.	La WABC propose quatre niveaux de qualification : - RCC (Registered Corporate Coach); - CBC (Certified Business Coach); - CMBC (Certified Master Business Coach); - ChBC (Chartered Business Coach). La formation offerte s'articule uniquement autour du coaching d'affaires. La WABC propose aussi des programmes de maîtrise et de doctorat pour ses membres accrédités.	L'IAC propose trois niveaux de désignation professionnelle : - MP (Masteries Practitioner); - CMC (Certified Masteries Coach); - MMC (Master Masteries Coach). Les désignations professionnelles d'IAC ne sont pas liées à un nombre d'heures de coaching sur le terrain, mais plutôt basées sur la réussite d'un examen et d'une évaluation démontrant la maîtrise, la connaissance et l'intégration des principes de coaching.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'interroger principalement des coachs détenant une certification de l'ICF. D'une part, c'est de loin l'accréditation la plus commune au Québec chez les coachs de gestionnaires et de dirigeants. En 2014, au Canada, il y avait 2638 coachs accrédités par l'ICF, toutes certifications confondues. D'autre part, le site web du chapitre québécois de l'ICF donne accès à un répertoire des coachs membres proposant des recherches par région géographique, par nom et/ou par spécialité de coaching. De surcroît, cela nous a également permis de cibler des coachs possédant une vaste expérience auprès d'une clientèle diversifiée, c'est-à-dire majoritairement ceux et celles possédant une certification de niveau PCC ou MCC. Et pour cause : parmi les divers prérequis à la certification, les coachs désireux d'obtenir un grade ACC doivent présenter un registre démontrant 100 heures d'expérience de coaching (dont 75 rémunérées) auprès d'au moins 8 clients. En comparaison, pour l'obtention du grade PCC, on exige plutôt 500 heures de coaching (dont 450 rémunérées) avec au moins 25 clients. Quant à eux, les titulaires du niveau MCC – le plus élevé offert par l'ICF – doivent cumuler un minimum de 2500 heures de coaching auprès de 35 clients et plus. Spécifions que les principes d'accréditation sont les mêmes dans chaque pays; par conséquent, tous les coachs ICF répondent aux mêmes standards professionnels. Enfin, les coachs de l'ICF sont soumis à certaines normes et règles éthiques élaborées par leur accréditeur, ce qui nous assure des assises solides pour soutenir notre sujet de recherche.

En terminant, retenons qu'à l'échelle mondiale, on recense une pléthore d'associations professionnelles en coaching; toutefois, plusieurs coachs choisissent d'exercer leur métier sans en être membres. Face à cette fragmentation du marché et à la confusion qui en découle, plusieurs insistent sur la nécessité – voire l'urgence – d'un encadrement, d'une réglementation et d'une standardisation du domaine du coaching.

## **1.4 Survol de la documentation et des études empiriques portant sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants**

Pour conclure cette recension des écrits, nous suggérons de survoler l'essentiel de la littérature scientifique à propos du coaching de gestionnaires et de dirigeants. Dans un premier temps, nous jetterons les bases en constatant le manque d'études empiriques sur le sujet et les raisons qui expliquent cet état de fait. Dans un second temps, nous examinerons les principales connaissances et théories qui découlent des recherches parues jusqu'à ce jour. Finalement, nous traiterons des éléments plus méconnus du domaine du coaching et des pistes de recherche que l'on estime à privilégier pour la suite des choses.

### ***1.4.1 Le coaching, un domaine où la pratique devance la recherche***

À la lumière de ce qui précède, il a été établi que le coaching de gestionnaires et de dirigeants est en plein essor à l'échelle mondiale. Si l'intérêt marqué et grandissant envers cette pratique de développement n'est plus à prouver, force est d'admettre que les commentaires et critiques au sujet de la trop rare documentation scientifique s'y intéressant sont légion.

En effet, depuis les années 1990, moult théoriciens insistent sur le fait que le domaine du coaching nécessite la tenue d'études empiriques approfondies et de qualité. Aux dires de plusieurs d'entre eux, le coaching est un domaine où la pratique devance grandement la recherche et la théorie (Feldman et Lankau, 2005; Fillery-Travis et Lane, 2006; Kilburg, 2000; Jones *et al.*, 2016; Joo, 2005; Peterson, 2011; Sherman et Freas, 2004; Sperry, 2013). En bref, il existerait une disparité indéniable entre la popularité croissante du coaching en organisation et l'état des connaissances scientifiques sur le sujet (Gray et Goregaokar, 2010).

Pourtant, comme nous l'avons indiqué en tout début de chapitre, depuis les deux dernières décennies, le nombre de livres, d'articles, de recherches scientifiques et de publications académiques sur le coaching ne cesse de croître. La bibliographie annotée de Grant (2008) – qui répertorie les parutions d'articles, de thèses de doctorat et d'études empiriques à propos de divers types de coaching (dont le coaching exécutif) sur une période 71 ans – est sans équivoque : alors qu'on ne recense que 93 publications entre 1937 à 1999, c'est plutôt 335 qu'on dénombre entre

2000 et 2008. Nous en venons donc à l'hypothèse que ce n'est pas la quantité, mais possiblement la qualité et la validité scientifique des nouvelles parutions sur le sujet, qui est remise en cause par les chercheurs.

Pour leur part, Cox *et al.* (2014 : 145, traduction libre) résumant ainsi : « Le coaching ne constitue pas une intervention simple; la complexité de cette démarche d'accompagnement provient du fait qu'elle se trouve au confluent de divers éléments qui sont généralement étudiés dans d'autres disciplines appliquées. Par conséquent, il est normal que le champ de connaissances spécifique au coaching puise ses sources dans une multitude de théories interdisciplinaires. » De surcroît, Guignon et Morrissette (2013) signalent que le coaching est étudié par des chercheurs issus de deux disciplines – les sciences de la psychologie et celles de la gestion – qui ont souvent des intérêts concurrents (le coaching étant considéré par les uns dans une perspective de remédiation et par les autres, dans une perspective développementale).

Ceci étant dit, d'après les observations d'Archambault (2005), de Joo (2005) ainsi que nos propres constats, on peut catégoriser la majeure partie de la littérature existante sur le coaching exécutif en trois types d'écrits : 1) des articles et livres descriptifs, voire même prescriptifs, rédigés par des coachs praticiens ou des journalistes (déclinant souvent les meilleures pratiques); 2) des écrits publiés dans des périodiques et des revues académiques (un bon nombre d'entre eux étant commis par des psychologues qui sont également coachs, souvent sous forme d'étude de cas ou de recherche exploratoire à devis qualitatif); 3) des études empiriques de niveau scientifique ou non, dont la qualité, le spectre et la méthodologie peuvent varier grandement.

À ce stade-ci, il convient donc de parcourir la littérature scientifique pour en faire émerger l'état actuel des connaissances en matière de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Ce faisant, nous soulèverons d'abord les principaux constats qui se dégagent des études effectuées sur le sujet, et ensuite nous mettrons en exergue les éléments identifiés comme étant encore inexplorés ou peu étudiés.

### ***1.4.2 Les principaux constats et les connaissances acquises à propos du coaching de gestionnaires et de dirigeants***

Comme il en a été question à quelques reprises dans le présent document, de grandes enquêtes de portée internationale à propos du coaching exécutif sont menées ponctuellement par des organismes tels que l'International Coach Federation (2007, 2012 et 2016), le Conference Board (2010, 2012, 2014 et 2016), le Human Capital Institute (2007), l'American Management Association/Corporate Institute for Productivity (Thompson *et al.*, 2008) et Sherpa Coaching (2006-2017). En marge de ces sondages de grande envergure et de nature descriptive, la littérature scientifique sur le coaching est essentiellement composée d'études empiriques auprès d'échantillons de plus petite taille, ainsi que de recensions des écrits sur le coaching exécutif qui se concluent par l'élaboration de modèles et des meilleures pratiques à mettre en œuvre pour s'assurer du succès de la démarche.

Dans ce qui suit, nous proposons de survoler sommairement **quatre grands constats** auxquels les recherches sur le coaching exécutif sont parvenues.

#### ***1<sup>er</sup> constat : L'efficacité du coaching de gestionnaires et de dirigeants***

En se basant sur la popularité croissante de cette pratique de développement, sur les résultats associés à l'efficacité du coaching étudiés et mesurés à ce jour, ainsi que sur des revues de la littérature (Feldman et Lankau, 2005; Joo, 2005; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001) et des méta-analyses (de Haan *et al.*, 2013; Jones *et al.*, 2016; Sonesh *et al.*, 2015) s'étant penchées sur le sujet, le coaching exécutif est réputé être une démarche efficace.

Entre autres, ce type de coaching s'avère efficace pour : l'atteinte d'objectifs ciblés (Fischer et Beimers, 2009; Grant *et al.*, 2009), l'amélioration des relations professionnelles (Kombarakan *et al.*, 2008), l'augmentation de la flexibilité managériale (Jones *et al.*, 2006), l'augmentation de la productivité et du transfert des connaissances acquises en formation (Olivero *et al.*, 1997), l'amélioration de la résilience et du bien-être au travail (Grant *et al.*, 2009), l'adoption de nouveaux comportements chez le coaché (Bozer *et al.*, 2014a; Hall *et al.*, 1999; McDermott *et al.*, 2007; Sonesh *et al.*, 2015), l'amélioration de la performance individuelle (Gegner, 1997; McGovern *et al.*, 2001; Smither *et al.*, 2003), l'augmentation de l'engagement organisationnel (Luthans et Peterson, 2003), l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle (Baron et Morin, 2010a; de Haan *et al.*, 2013;

Moen et Allgood, 2009) et l'amélioration des habiletés en leadership (Bozer *et al.*, 2014b; Nieminen *et al.*, 2013; Smither *et al.*, 2003; Theeboom *et al.*, 2014; Wasylyshyn, 2003).

De fait, plusieurs études ont cherché à évaluer la perception des coachés face à la démarche de coaching afin d'en évaluer l'efficacité dans son ensemble. Comme l'observent Castel-Girard et Baron (2015) dans leur recension de 21 articles empiriques sur le coaching de gestion, des retombées positives de cette démarche d'accompagnement ont été répertoriées à l'égard des quatre niveaux d'évaluation de la formation mis de l'avant par le modèle de Kirkpatrick (1998). Ce type de coaching aurait donc des effets positifs en termes : 1) de satisfaction et d'utilité; 2) d'apprentissages chez le coaché; 3) de transfert des apprentissages en comportements (dont l'amélioration des habiletés de gestion, du leadership et/ou de la collaboration); 4) de retombées organisationnelles de nature tangible et intangible. À titre d'exemple concret, l'étude menée par De Meuse *et al.* (2009) indique que 96 % des organisations ayant eu recours au coaching ont remarqué une augmentation de la performance individuelle des employés coachés et 92 %, une amélioration en matière de leadership et d'efficacité managériale chez ces derniers.

En revanche, au chapitre des études portant sur l'efficacité du coaching, on évoque souvent la quantité d'études basées sur des preuves anecdotiques et des environnements non contrôlés (Jones *et al.*, 2016) et le peu d'études ayant testé et mesuré de façon rigoureuse l'efficacité et les retombées de la pratique du coaching (Castel-Girard et Baron, 2015), possiblement en raison de l'absence d'un outil de mesure valide pour ce faire (Archambault, 2005).

## **2<sup>e</sup> constat : Les déterminants d'un coaching gagnant**

Même si les auteurs peinent à élaborer une définition unique du coaching de gestionnaires et de dirigeants, un consensus semble émerger en ce qui concerne les prérequis et autres éléments qui caractérisent une démarche de coaching réussie (Bono *et al.*, 2009; Gale *et al.*, 2002; Judge et Cowell, 1997; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). Citons en exemples trois études s'étant intéressées à ces dimensions, et dont les modèles et conclusions ont été élaborés suite à l'analyse de nombreux articles sur le sujet.

Tout d'abord, Joo (2005) présente son propre cadre conceptuel d'un coaching exécutif réussi. Son modèle inclut trois éléments essentiels au succès de la démarche de coaching : a) les antécédents (c.-à-d. les caractéristiques du coach, les caractéristiques du coaché et le soutien de l'organisation

cliente); b) le processus de coaching (c.-à-d. l'approche utilisée, la relation de coaching et la réceptivité au feedback); c) les résultats obtenus (c.-à-d. les retombées vécues par le coaché, comme une conscience de soi accrue et des changements comportementaux, ainsi que les retombées plus éloignées, comme le succès individuel du coaché et son impact sur le succès organisationnel).

Pour leur part, Smither et Reilly (2001) suggèrent un modèle en cinq étapes pour garantir le succès du processus de coaching : 1) l'établissement d'une relation de confiance entre coach et coaché, basée sur la réciprocité; 2) l'évaluation du coaché et du cadre professionnel où il évolue (au moyen de tests psychométriques d'une évaluation du coaché de type 360°); 3) la planification des buts à atteindre et du développement du coaché (le nombre d'objectifs devant être limité à un ou deux pour augmenter les chances de succès, et les intentions d'atteinte des objectifs devant être précisées); 4) la mise en œuvre du coaching (le coaché qui passe à l'action pouvant se heurter à diverses formes de résistances internes ou externes); 5) l'évaluation du progrès et de la relation de coaching (des suivis et bilans qui permettent de mesurer l'efficacité de la démarche).

Quant à St-Onge et Gins (2011 : 109), les auteures concluent que le succès du coaching de gestionnaires peut se résumer à quelques critères : « un cadre motivé à développer ses habiletés et désireux de s'améliorer; des objectifs de coaching clairement définis; un coach compétent et professionnel en qui le coaché a confiance; enfin, un supérieur immédiat et l'organisation qui offrent un soutien actif au coaché tout au long du processus de coaching. »

### ***3<sup>e</sup> constat : L'importance cruciale de la relation entre coach et coaché***

Dans la littérature, la qualité de la relation qui s'établit entre le coach et le coaché est décrite comme étant un facteur fondamental contribuant au succès d'une démarche de coaching (Baron et Morin, 2009; Kampa et White, 2002; Kampa-Kokesh et Anderson, 2001; Kilburg, 2001; Ting et Hart, 2004). Ely *et al.* (2010) mentionnent même que c'est peut-être l'aspect le plus critique d'un processus de coaching. Quantité d'éléments influencent la relation coach-coaché, que l'on appelle également l'alliance de travail ou le partenariat. Puisque nous les avons présentés et détaillés plus tôt dans ce chapitre, pour éviter toute redondance, relatons plutôt des études récentes qui se sont intéressées à cette dimension.

C'est grâce à des entrevues avec de dyades coach-coaché que Jowett *et al.* (2012) confirment le rôle central qu'occupe cette relation dans le succès d'un processus de coaching. Dans le cadre de leur

étude, ils proposent un modèle de relation duelle propre au coaching exécutif intitulé « 3+1Cs ». Ce modèle est basé sur les trois « C » que représentent les construits de la proximité (Closeness; c.-à-d. entretenir une confiance, une intimité et un respect mutuels), de l'engagement (Commitment; c.-à-d. développer un partenariat durable), de la complémentarité (Complementarity; c.-à-d. travailler efficacement ensemble et comprendre les rôles spécifiques de chacun), additionné d'un quatrième C (+1) caractérisé par la co-orientation présente de la relation (Co-Orientation; c.-à-d. percevoir la relation et le contexte de façon plus large). Les auteurs soulignent aussi la nature interdépendante de ces quatre construits : ceux-ci se doivent d'être tous présents pour assurer la réussite d'un coaching mené auprès d'un gestionnaire ou de dirigeant.

Par ailleurs, suite à l'analyse de 156 pairages coach-coaché, de Haan *et al.* (2013) ont observé un lien de cause à effet entre la perception, par le coaché, d'une alliance de travail forte et de qualité avec son coach et les retombées du coaching (dont le sentiment d'efficacité personnelle du coaché). À l'opposé, les chercheurs ont constaté que les facteurs et critères liés à la personnalité des acteurs en cause (dont l'appariement ou le *match* des personnalités du coach et du coaché) n'avaient pas un effet significatif sur les résultats de la démarche de coaching; en d'autres termes, ils ne sont pas prédicteurs de succès. Il est à savoir que ces derniers résultats – en plus de confirmer ceux obtenus par Baron et Morin (2009) et Boyce *et al.* (2010) – ont été à nouveau étudiés par Bozer, Joo et Santora (2015), qui sont parvenus aux mêmes conclusions.

#### ***4<sup>e</sup> constat : Les différents modèles d'intervention et approches guidant le coaching***

Tel qu'évoqué précédemment, une panoplie de méthodes d'intervention et de protocoles peuvent être employés dans une démarche de coaching exécutif. Même si on soulève régulièrement le manque d'uniformité dans les approches, techniques, modèles et outils utilisés par les coachs (Bono *et al.*, 2009; Ciporen, 2015), il demeure que cette facette est abondamment explorée dans les écrits scientifiques. Entre autres, comme le rapporte Ménard (2016), le coaching prend appui sur quantité de théories et de bases scientifiques largement reconnues et étudiées, comme les théories du management (Mintzberg, 1982), de la motivation (Maslow, 1943), de la communication (Rogers, 1959), des buts (Locke et Latham, 1990), de la psychologie, et ainsi de suite.

Tout dépendant du contexte de l'intervention et des personnes impliquées, le coach devra donc adapter sa stratégie et sa méthodologie. En ce qui concerne les approches auxquelles il peut avoir

recours ou desquelles il peut s'inspirer, elles pullulent. On peut en citer certaines principalement issues du domaine de la psychologie clinique qui sont abondamment documentées dans la littérature, telles que : l'approche psychodynamique (ou analytique), l'approche comportementale (ou comportementale), l'approche centrée sur la personne, la théorie cognitive, le modèle systémique interactionnel, le modèle socio-constructiviste, l'approche existentielle-humaniste, etc. (Baron et Morin, 2010b; Campone, 2015; Feldman et Lankau, 2005; Peltier, 2001). Enfin, on peut également ajouter à la liste des techniques et outils comme l'analyse transactionnelle (AT), la programmation neuro-linguistique (PNL) ou la psychologie positive (PP).

*Les principaux constats à propos du coaching de gestionnaires et de dirigeants : un résumé*

En bref, nous avons rapporté qu'au fil des ans, des études ont démontré empiriquement que le coaching exécutif, quand il est mené adéquatement, produit des retombées et des répercussions significatives à plusieurs égards. Nous nous devons toutefois d'apporter le bémol suivant : il importe d'interpréter avec prudence les conclusions des études menées à ce jour, dont celles liées à l'efficacité du coaching. De fait, plusieurs comportent d'importantes limites méthodologiques susceptibles d'affecter, voire d'affaiblir, la portée des résultats obtenus (Baron, 2009). Une lacune très fréquente est liée à la taille et à la composition des échantillons de répondants, lesquelles ne permettent pas toujours d'atteindre un niveau de représentativité applicable à une plus grande population de coachs et de coachés. Par ailleurs, peu d'études longitudinales ont eu cours, les effets du coaching ayant été majoritairement analysés à court terme seulement (Joo *et al.*, 2012; St-Onge et Gins, 2011). Qui plus est, on peut questionner l'objectivité et le biais possible de la démarche de certains chercheurs qui exercent eux-mêmes le métier de coach et qui se réfèrent à leur pratique pour dégager certaines conclusions.

En dépit de ces limites propres à la recherche scientifique, les écrits parus jusqu'à maintenant sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants confirment que c'est une méthode d'accompagnement :

- efficace à l'égard de nombreux aspects;
- caractérisée par des conditions à mettre en place et des critères à respecter pour en garantir le succès;
- basée sur une alliance coach-coaché qui se doit d'être forte et de qualité;
- guidée par différentes approches et méthodologies d'intervention abondamment documentées.

### ***1.4.3 Certaines pistes de recherche à explorer concernant le coaching de gestionnaires et de dirigeants***

Comme nous l'indiquions en début de section, nombre d'auteurs mettent en exergue l'état limité et fragmentaire de la recherche dans le domaine du coaching. Pour synthétiser les différentes doléances exprimées par ces derniers, Peterson (2011) précise que le coaching exécutif est un domaine encore jeune, où subsistent des débats considérables autour de sa définition et son efficacité, des compétences et qualifications requises chez les coachs efficaces, et de l'appariement coach-coaché. En somme, pratiquement toutes les dimensions soulevées dans le survol de l'état de la connaissance que nous venons d'effectuer gagneraient très certainement à être réétudiées, approfondies et analysées non seulement de façon transversale, mais également, longitudinale.

Cela dit, nous avons tout de même été en mesure de cibler quatre éléments véritablement laissés pour compte dans la littérature existante, c'est-à-dire des éléments peu étudiés et/ou méconnus qui, conséquemment, constitueraient des voies de recherche intéressantes.

#### ***1<sup>re</sup> avenue de recherche : Le retour sur investissement du coaching***

D'après St-Onge et Gins (2011 : 108), « de façon générale, l'efficacité du coaching est mesurée de façon informelle, sur la base de commentaires et de la rétroaction des parties prenantes, pairs ou subordonnés ». De fait, il s'avère à la fois difficile et périlleux de mesurer la valeur ajoutée du coaching (Poilpot-Rocaboy et Charpentier, 2010). Établir un lien de causalité fort et certain entre le coaching et le fait que le coaché et/ou son organisation réussissent mieux grâce au coaching n'est effectivement pas une mince tâche. Quand on ajoute à cela l'investissement financier important que peut exiger cette méthode de développement et les risques de dépendance d'un coaché vis-à-vis de son coach (Coutu et Kauffman, 2009a), la donne se complexifie encore davantage.

D'ailleurs, Grant (2012) affirme même que le calcul du retour sur investissement (ROI) du coaching constitue une mesure insuffisante et peu fiable pour évaluer les retombées du coaching. Dans les enquêtes mondiales commanditées par des organismes comme l'ICF et l'étude de McGovern *et al.* (2001), on parle d'un ROI qui se situerait entre 500 % et 700 %, soit un rendement médian de 5 à 7 fois l'investissement initial. Or, force est de constater que très peu d'études ont été en mesure d'élaborer un calcul du ROI généré par le coaching qui soit à la fois formel, fiable, valide, complet et objectif.

### ***2<sup>e</sup> avenue de recherche : Le coaching à l'ère des nouvelles technologies***

Tel que nous l'avons souligné à la section 1.3.1, les statistiques indiquent que d'année en année, les séances de coaching ont de moins en moins lieu en face-à-face. Désormais, pour coacher, on utilise majoritairement des outils et moyens de communication comme le téléphone, les visioconférences (VoIP) et les courriels, et plus souvent encore, une approche mixte. On a également recours à certaines applications et plateformes en ligne, ou à des programmes virtuels de e-coaching combinant l'utilisation de diverses technologies (Geissler *et al.*, 2014).

Face à un contexte organisationnel et mondial de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA), plusieurs coachs sont d'avis qu'il leur est primordial d'apprendre à maximiser leurs contacts avec les clients qu'ils accompagnent via ces canaux de communication virtuels. Pour ce faire, ils doivent impérativement développer leur habileté, leur compétence et leur crédibilité à prodiguer du coaching de cette façon (Moore, 2016). Pourtant, peu de recherches empiriques ont été menées pour explorer les défis et enjeux, ainsi que les avantages et inconvénients que l'utilisation des plus récentes technologies fait émerger lorsqu'elle est couplée à la pratique du coaching. Il s'avérerait donc pertinent de se pencher sur cette question.

### ***3<sup>e</sup> avenue de recherche : Une définition claire et unique du coaching, une première étape vers la professionnalisation de la pratique***

Comme nous l'avons souligné de diverses façons jusqu'à maintenant, le domaine du coaching est vaste : il inclut plusieurs types de pratiques parfois très divergentes, il peut être utilisé dans plusieurs contextes et il s'adresse à de multiples clientèles. Corollairement, dans le langage courant, les mots *coach* et *coaching* sont souvent considérés comme des « mots-valises », et peuvent parfois être employés de manière inexacte, voire abusive (Bournois *et al.*, 2008). Enfin, l'absence de standards institutionnalisés pour la pratique du coaching a également été abondamment constatée.

À la lumière de tout ceci, Kampa-Kokesch et Anderson (2001) ainsi qu'Hamlin *et al.* (2009) ont exprimé leurs inquiétudes en regard de l'absence d'une définition du coaching unique, claire et largement acceptée. De surcroît, suite aux informations échangées lors de l'International Coaching Research Forum (ICRF) tenu à l'université Harvard en 2008, l'Institute of Coaching (Kauffman *et al.*, 2008) a élaboré un document colligeant cent propositions de recherche en coaching : parmi ces dernières, douze gravitent autour d'une meilleure définition du coaching.

Bref, un consensus autour d'une définition claire et unique du coaching de gestionnaires et de dirigeants paverait possiblement la voie à une éventuelle professionnalisation de la pratique. En l'occurrence, cette définition constituerait la pierre angulaire sur laquelle pourrait ensuite s'ériger le développement d'un cadre d'intervention mieux défini et la mise sur pied d'une instance régulatrice dans le domaine du coaching.

#### ***4<sup>e</sup> avenue de recherche : Les enjeux entourant la fin de la démarche de coaching***

Tel que nous l'avons vu précédemment, toute action de coaching se déroule dans le temps et a nécessairement un début, un déroulement et une fin, c'est-à-dire une durée circonscrite. Dans le cas du coaching de gestionnaires et de dirigeants, la durée du processus est d'ailleurs très souvent prédéterminée dans une entente contractuelle (Ting et Hart, 2004).

Comme l'affirme Hodgetts (2002 : 217, traduction libre), la phase de clôture du processus de coaching s'avère cruciale : « une fin bien gérée est aussi indispensable au succès d'une démarche de coaching qu'un début bien défini, clair et explicite ». Après tout, le mot « fin » n'évoque-t-il pas à la fois la terminaison ou l'arrêt de quelque chose, ainsi que l'objectif lui-même ou la finalité proprement dite?

Or, en dépit de ce constat et de l'expansion du corpus littéraire sur le coaching évoqué ci-avant, nous en arrivons à la conclusion qu'en excluant toutes les études portant sur l'évaluation et les retombées de la démarche de coaching, il existe très peu de données empiriques à propos des enjeux relationnels, professionnels et éthiques entourant la fin de la relation de coaching. Effectivement, peu de chercheurs se sont penchés sur ce sujet, encore moins en ce qui concerne plus spécifiquement le domaine du coaching de gestionnaires et de dirigeants. Mais de façon générale, les auteurs qui s'y sont intéressés (Bachkirova, 2007; Cox, 2010) :

- Considèrent que la phase de clôture d'un processus de coaching est déterminante;
- Évoquent l'importance de clôturer sagement et efficacement toute relation de coaching;
- Estiment que le fait de clarifier les modalités de la fin de la relation de coaching dès la négociation du contrat et d'y revenir durant le processus de coaching peut très certainement contribuer au succès de la conclusion de la démarche.

En guise de conclusion à cette recension des écrits, précisons que cette ultime avenue de recherche représente le sujet retenu dans le présent mémoire. Dans le chapitre qui suit, nous aurons l'opportunité d'élaborer notre cadre théorique de façon plus ciblée, par le biais des principaux modèles, connaissances et concepts relatifs aux fins de relations professionnelles. Pour ce faire, nous n'aurons d'autre choix que de faire appel à une documentation plus élargie, faute d'études et de données scientifiques propres au domaine du coaching. Ce cadre théorique servira de préambule à l'article empirique qui sera ensuite présenté en guise de dernier chapitre.

« Closure, or ending the coaching engagement, is not simply a cessation of the process; it is an important and distinct phase. If approached with attentiveness and care, it will anchor the continued development of your client on the basis of the work that you have done together. »  
– Frisch et al. (2012 : 176)

## **CHAPITRE II : Cadre conceptuel**

Comme nous venons de l'articuler en conclusion de notre recension des écrits, la fin du processus de coaching constitue une phase très importante de la démarche, mais peu explorée par les chercheurs. Effectivement, la documentation scientifique disponible à ce sujet dans les domaines du coaching, de la consultation et du conseil demeure très limitée. Devant cet état de fait, et dans le but de s'assurer de bien asseoir et délimiter notre cadre conceptuel, nous avons jugé essentiel d'élargir nos recherches. Nous les avons donc étendues à la documentation de praticiens, ainsi qu'à d'autres types de relations duelles établies dans le cadre de démarches d'accompagnement qui partagent certaines similitudes avec le coaching, dont le mentorat et la psychologie clinique. Nos recherches nous ont également conduits vers des modèles existants portant sur la clôture des relations d'affaires. De plus, afin de bien planifier la fin d'un processus de coaching et d'en déceler les difficultés potentielles, il s'avère pertinent de s'intéresser de nouveau à la nature et aux phases du processus de coaching, de même qu'à divers autres facteurs qui y sont associés.

Dans le cadre conceptuel qui suit, nous survolerons d'abord la fin de deux types de relations duelles qui – tout comme le coaching – visent le développement de l'individu, soit la conclusion d'une relation de mentorat et d'un traitement en psychothérapie. Rappelons que nous explorons ces relations développementales en raison du manque de littérature sur le sujet et de leur relative proximité avec le coaching. Par la suite, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Pour ce faire, nous examinerons ce qui est rapporté à ce propos dans les écrits théoriques et pratiques. De plus, nous soulignerons de façon très succincte les plus récentes statistiques relatives à la fin des processus de coaching, de même que les principales normes éthiques dans le domaine. Enfin, nous conclurons ce cadre conceptuel en présentant une synthèse intégrative, que nous avons élaborée en repérant et en assemblant ce que nous estimons être les principaux facteurs, conditions et éléments constitutifs d'une fin de processus de coaching.

## 2.1 La conclusion de certaines relations développementales

Puisque nous avons précédemment examiné les différences entre le coaching, le mentorat et la psychothérapie (cf. section 1.2.2), nous compléterons l'information déjà fournie en parcourant de façon sommaire les données issues de la littérature scientifique relatives à la conclusion de ces relations duelles.

### 2.1.1 La fin de la relation mentorale

Pour débiter cette section, revenons brièvement sur la relation de mentorat, dans le but d'en faire ressortir des éléments qui nous serviront à la section 2.2, lorsque nous décortiquerons la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants.

Durant les années 1980, il est à savoir que Kathy Kram s'est grandement intéressée aux dyades de mentors et mentorés en milieu organisationnel. Suite à ses observations, Kram (1988) a identifié quatre phases distinctes et prévisibles dans la relation de mentorat, soit : 1) l'initiation; 2) la cultivation; 3) la séparation; 4) la redéfinition.

Kram (1988) décrit la phase d'initiation comme étant la période où la relation débute et la phase de conclusion, comme ayant deux fins possibles : la séparation ou la redéfinition. D'une part, un changement significatif dans la nature de la relation dû aux facteurs structurants, au contexte organisationnel et/ou à l'expérience émotionnelle vécue peut mener à une **séparation**. Cette altération peut par exemple être attribuable à l'autonomie accrue du mentoré, au manque de disponibilité du mentor ou à quelque autre entrave pratique ou organisationnelle empêchant la continuation de la relation de mentorat. Kram (1988) évoque également le sentiment de perte que peut causer la séparation. D'autre part, durant la phase de **redéfinition**, il y a deux options envisageables : la relation peut évoluer vers une nouvelle forme (comme l'amitié, les conseils et le coaching occasionnels, ou encore le parrainage de loin) ou elle peut se terminer de façon définitive. Cette phase est particulièrement importante lorsque le mentor et le mentoré travaillent au sein d'une même organisation et doivent maintenir une relation en tant que collègues une fois le mentorat terminé. Il est important de spécifier que les relations mentoraes étudiées par Kram (1988) étaient pour la plupart de longue durée (de deux à cinq ans), et donc plus susceptibles de créer une dépendance chez le mentoré.

Par la suite, les auteurs Clutterbuck et Megginson (2004) se sont appuyés sur les travaux de Kram afin d'élaborer les cinq phases de la relation de mentorat suivantes : 1) établissement de l'entente et de la relation mentoriales; 2) détermination de l'orientation; 3) développement et progrès du mentoré; 4) éloignement graduel entre mentor et mentoré; 5) fin de la relation (*moving on*) ou maintien du lien (p. ex. via des rencontres de maintenance au besoin).

### ***2.1.2 La fin de traitement en psychothérapie***

Tel que présenté à la section 1.2.2, plusieurs auteurs ont soulevé des parallèles entre la psychothérapie et le coaching. Par ailleurs, il semble y avoir consensus chez les praticiens autour du besoin pressant de délimiter et différencier encore plus clairement les contours du coaching et ceux de la psychothérapie (Bachkirova, 2007). Comparativement à la relation mentorale dont nous venons de traiter, la relation thérapeutique est sans contredit plus étudiée et documentée. Puisqu'elle présente également certaines similitudes avec la relation de coaching, nous suggérons de nous y attarder un peu plus longuement.

Comme nous l'avons déjà établi, en ce qui a trait au **contenu** partagé et échangé durant les séances de coaching, la frontière entre coaching et psychothérapie peut parfois être un peu mince, tel qu'en témoigne l'extrait suivant : « pratiquer une activité de coaching présuppose le recours à des techniques, des méthodes, des attitudes mentales et des prémisses qui touchent au développement humain et à la capacité de l'individu à s'autodéterminer » (Hénin et Turner, 2007 : 254). En effet, un coach se contente rarement de transformer une action de coaching en une intervention purement technique, voire technologique. Et pour cause : tout comme la psychothérapie, le coaching est un outil de développement humain. Plus spécifiquement, le coaching consiste à apporter des changements cognitifs, émotionnels et comportementaux durables qui facilitent la réalisation des objectifs et l'amélioration des performances (Douglas et McCauley, 1999; Smith et Brummel, 2013).

Ceci étant dit, il est vrai que ces démarches d'accompagnement présentent certaines similitudes, mais également plusieurs différences, particulièrement en ce qui a trait à la durée, la nature et la fin de la relation. Comme nous l'avons vu antérieurement, dans un processus de coaching exécutif, la **durée** du contrat est préétablie et prévue au contrat dès le début de la démarche qui s'échelonne habituellement sur une période de 6 à 12 mois. Ceci correspond à une durée moyenne beaucoup plus courte que celle qui prévaut en psychothérapie ou en psychanalyse où, de façon générale,

aucune limite de temps n'est fixée (Rotenberg, 2000); la relation perdure habituellement jusqu'à ce que le patient aille mieux (Williams, 1997). Les seules exceptions à la règle sont les diverses formes de thérapies brèves, qui ont lieu sur une courte période, c'est-à-dire en quelques séances seulement (Cox, 2010). Selon Ledman (2004), cette limite de temps procure une impulsion à travailler plus consciemment et constructivement vers cette fin imminente et ce, à partir du tout début de la thérapie.

De plus, d'un point de vue déontologique, dans le domaine de la psychothérapie ou de la psychanalyse, une fois l'intervention terminée, il est du devoir du thérapeute de ne pas **reprendre contact** avec son ex-patient pour s'enquérir son état (Roques, 2012), hormis lors de circonstances particulières où un suivi est recommandé (Mander, 2000). Alors que dans le domaine du coaching, il est courant qu'un coach relance un ex-client coaché ou qu'il initie le contact avec lui après la fin d'un contrat de coaching (Hévin et Turner, 2002).

En outre, en psychothérapie, la qualité et la profondeur de la **relation établie** entre le thérapeute et son patient figurent parmi les principaux facteurs de changement psychologique. Ce constat est d'ailleurs largement documenté et partagé dans la littérature. Rogers (1961) décrit même la relation thérapeutique comme étant une expérience de croissance en elle-même. En coaching exécutif, la relation coach-coaché est également importante, mais comme nous l'avons vu, elle joue un rôle différent, qui s'apparente davantage à une alliance de travail qu'à une relation curative dont le but est le changement psychologique (Cox, 2010; Gavin, 2005). La motivation initiale de recourir au coaching exécutif n'étant pas l'élimination de problèmes ou dysfonctions d'ordre psychologique (Bachkirova, 2007), la relation entre le coach et son client n'a pas la même fonction qu'en psychothérapie. Par conséquent, la fin d'une relation de coaching et la fin d'une relation thérapeutique ne présentent pas tout à fait les mêmes enjeux.

D'après la British Association for Counselling & Psychotherapy (BACP, 2016), la conclusion d'une intervention thérapeutique est inévitable et peut prendre la forme : d'une **fin unilatérale** (décision émanant soit du thérapeute, soit du patient), d'une **fin forcée** (p. ex. en cas de maladie, de décès, de déménagement, de faillite, etc.) ou d'une **fin mutuelle** (décision conjointe du thérapeute et du patient). Toujours selon la BACP (2016), le processus le plus souhaitable de clôture s'effectuerait mutuellement et graduellement, ce qui permettrait de préparer le client à une vie sans soutien

thérapeutique. Occasionnellement, la fin du processus thérapeutique arrive soudainement et est de nature non planifiée. Dans cette optique, les raisons qui inciteraient un client à interrompre une thérapie en cours sont multiples : raisons financières, contraintes de temps, conflits entre le thérapeute et le client, sentiment de blocage, sentiment de mieux-être, dépendance, transgression des frontières éthiques, maladie ou inconfort du client, etc. Tel que nous le discuterons à la section suivante, la fin d'un processus de coaching peut prendre l'une des trois formes précitées et les raisons poussant un coaché à cesser prématurément la démarche sont analogues à celles que nous venons de nommer.

Pourtant, malgré le fait que la plupart des psychothérapies doivent prendre fin à un certain moment et que cette phase est cruciale dans le processus thérapeutique, le sujet a été relativement négligé dans la littérature empirique. Par ailleurs, peu d'études portent sur les raisons qui mènent à la clôture de la relation de psychothérapie (Roe *et al.*, 2006). Plusieurs auteurs sont d'avis que la fin idéale d'une psychothérapie devrait arriver de façon naturelle et découler d'une entente mutuelle entre le thérapeute et son client (Dewald, 1965; Glover, 1955; Kupers, 1988; Novick, 1982; Roe, 2007). Or dans les faits, ce n'est pas toujours ce qui se passe. Voyons pourquoi.

En premier lieu, les **taux d'abandon** de psychothérapies sont passablement élevés : selon une méta-analyse de 125 études de différentes formes de psychothérapie, Wierzbicki et Pekarik (1993) ont rapporté que le taux moyen d'abandon par les clients était de 47 %, ce qui signifie que près d'un client sur deux met un terme à la psychothérapie avant de l'avoir complétée et d'avoir pu expérimenter les bienfaits d'une thérapie complète. Ce taux d'abandon est d'ailleurs en adéquation avec les taux observés dans des méta-analyses antérieures. Parmi les raisons pour lesquelles les clients décident de mettre fin à leur thérapie, Westmacott *et al.* (2010) ont parcouru la littérature existante et ont remarqué que l'une des plus fréquemment citées est le fait que les clients étaient satisfaits du progrès qu'ils avaient réalisé et qu'ils se sentaient mieux.

En second lieu, il appert que certaines thérapies se **terminent prématurément** ou se **prolongent trop longtemps** selon la perception du thérapeute, celle du client ou encore, celle des deux parties (Roe, 2007). Dans une étude menée par Roe (2007), 40 % des participants ont affirmé que selon eux, la thérapie à laquelle ils avaient pris part s'était terminée « à temps », 37 %, qu'elle s'était terminée « trop tôt » et 23 %, qu'elle avait pris fin « trop tardivement ». Parmi les raisons évoquées

par les clients pour expliquer que selon leur perception, la thérapie s'est terminée plus tôt qu'il ne l'aurait fallu, on note (en ordre décroissant, en débutant par la plus souvent citée) : 1) des raisons financières; 2) un pairage incompatible entre client et thérapeute; 3) le manque de maîtrise du thérapeute; 4) des raisons externes à la thérapie; 5) le manque de confiance envers le traitement. En contrepartie, parmi les raisons évoquées par les clients pour expliquer que selon leur perception, la thérapie a duré trop longtemps, on retrouve (en ordre décroissant) : 1) le fait que le client se sentait inconfortable face à son thérapeute; 2) l'espoir que le traitement s'améliore; 3) la dépendance du client envers son thérapeute; 4) la nature du traitement qui dicte la longueur de l'intervention; 5) le fait que le client ait pris son temps.

## **2.2 La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants**

À partir de maintenant, nous traiterons plus spécifiquement de la fin de la démarche de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Ce faisant, nous ferons de nouveau référence à divers concepts et dimensions que nous venons de survoler.

### ***2.2.1 La fin du processus de coaching dans la littérature***

Lors de la clôture d'un processus de coaching de gestion, il y a certains éléments auxquels le coach, le client receveur (coaché) et le client payeur (organisation) devraient porter une attention particulière. De surcroît, il existe plusieurs enjeux relatifs à cette phase critique du processus de coaching. Dans ce qui suit, nous examinerons les principaux constats d'auteurs qui se sont penchés sur le sujet et dont les observations sont complémentaires à ce qui a été rapporté jusqu'à maintenant dans le présent mémoire.

Premièrement, selon Frisch *et al.* (2012), la phase de clôture est multidimensionnelle et implique **tous les participants** du processus de coaching. D'une part, c'est à l'initiative du coach de préparer le coaché et les représentants de l'organisation cliente à la fin de l'action de coaching. D'autre part, pour le coaché, c'est une opportunité d'évaluer et d'envisager ce qui a été accompli, les domaines qui nécessitent encore de l'attention et les nouveaux défis susceptibles d'émerger à l'horizon. Enfin, les représentants de l'organisation cliente (dont le supérieur immédiat du coaché et le professionnel des ressources humaines) ont souvent leur opinion par rapport à ce qui a été accompli et ce qui

nécessite encore un peu d'attention. Leur rôle dans le développement du coaché une fois le processus de coaching terminé est considéré comme étant déterminant.

Par ailleurs, les auteurs estiment qu'il existe certaines caractéristiques propres à une « **fin adéquate** » de processus de coaching (« *good ending* »), à savoir :

- une fin anticipée, planifiée (et non abrupte);
- une opportunité pour la réflexion et la discussion;
- la reconnaissance du chemin parcouru;
- l'identification des items résolus et de ceux non-résolus;
- la considération du soutien et de la relation futurs;
- la célébration des accomplissements;
- l'acceptation du sentiment de perte.

Dans un même ordre idées, Frisch *et al.* (2012) spécifient qu'en coaching exécutif, il est fréquent de discuter de la « fin à venir » durant **plusieurs séances**. À titre d'exemples, l'avant-dernière séance de coaching pourrait être consacrée au passé, donc au chemin parcouru (c.-à-d. les apprentissages, les accomplissements, les expériences, etc.) et la dernière séance, au futur (c.-à-d. les objectifs à court, moyen et long termes, le plan de développement, les ressources disponibles pour soutenir le coaché, la relation future avec le coach, etc.). Ces séances sont communément appelées des séances de « clôture » ou de « bouclage ». En outre, Frisch *et al.* (2012) mentionnent qu'à la fin d'un processus de coaching, il arrive que l'on tienne une **réunion d'évaluation tripartite**, voire quadripartite, où sont présents le coach, le coaché, le supérieur immédiat du coaché et parfois, un représentant des ressources humaines. L'objectif d'une telle rencontre est habituellement de faire état du progrès accompli par le coaché, d'encourager la poursuite et l'intégration des changements amorcés, et d'anticiper la forme de soutien la plus appropriée pour le coaché. On peut donc y discuter d'une prolongation possible du contrat de coaching et/ou d'une stratégie de soutien du coaché qui implique, par exemple, la participation active de son supérieur hiérarchique. De fait, si la structure mise en place pour la suite des choses est inexistante ou précaire (p. ex. aucun suivi planifié auprès du coaché, aucune séance de coaching offerte au besoin ou à la demande du client, aucun soutien par d'autres ressources de l'organisation, etc.), il se peut que le client coaché se sente nerveux, isolé, voire abandonné.

Enfin, les auteurs mettent l'emphasis sur l'importance de déterminer le **bon moment pour conclure** le processus de coaching et sur la **flexibilité** requise dans la planification de la fin de la relation de coaching. Plusieurs coachs fonctionnent avec une structure bien établie et une date de fin de processus prédéterminée à l'avance. Or, dans les faits, il s'avère parfois approprié de ne pas respecter cette date pour le bien du coaché (p. ex. dans le cas d'un coaché qui a manqué ou annulé quelques séances de coaching et qui pourrait ne pas se sentir prêt à conclure), ou encore, de laisser cette date « ouverte » dès le début du contrat et de la déterminer avec le coaché durant la démarche de coaching, une fois que certains jalons ont été atteints.

Deuxièmement, d'après Starr (2008), la séquence appropriée du processus de coaching se résume comme suit : 1) établir un contexte pour le coaching; 2) créer une compréhension commune et établir une direction; 3) réviser, réévaluer et confirmer les apprentissages; 4) compléter. L'auteure est d'avis qu'un contrat de coaching **ne devrait pas se transformer en une entente permanente**, même si cela constitue une démarche d'accompagnement facile à prolonger. En fait, elle estime qu'il est hautement probable que la valeur du coaching pour un coaché qui consulte le même coach de façon régulière pendant plusieurs années diminue au fil du temps. Par exemple, la relation de coaching peut devenir trop familière et moins « *challengeante* », le coaché est susceptible de devenir immunisé aux idées et au discours de son coach, ou encore le coach peut s'habituer à la façon d'être typique du coaché jusqu'à développer une vision tunnel ou des angles morts (comme ne plus remarquer ou remettre en question certains éléments d'intérêt chez le coaché).

En outre, le domaine du coaching offre un très large spectre de sujets, d'approches, de méthodes et d'interventions possibles. Alors, dans l'éventualité où le coaché souhaite poursuivre le processus de coaching ou y recourir de nouveau après un laps de temps, Starr (2008) recommande qu'il s'adjoigne les services d'un différent coach, afin de **diversifier les perspectives et les apprentissages**.

Troisièmement, Hévin et Turner sont d'avis que « dès le premier entretien, le coach se doit, par son attitude et son positionnement, d'envisager la fin de la relation. Il porte une lourde responsabilité dans le fait que la relation se clôture d'une manière saine. Il est important qu'il soit attentif aux progrès du coaché et les reconnaisse. Dès que l'accroissement de l'autonomie devient évident, il doit considérer l'éventuel terme du coaching » (2008 : 109).

Aux dires des auteurs, le **processus de séparation** en coaching comporte deux aspects : l'un **organisationnel** et l'autre, **relationnel**. Chaque dyade coach-coaché est unique et vivra différemment cette séparation. D'un côté, la séparation organisationnelle est habituellement précisée dans le contrat initial; lorsque le nombre d'heures de coaching prévu est écoulé et le budget alloué à l'exercice est dépensé, le coaching prend fin. Or, « cette fin contractuelle ne coïncide pas forcément avec l'expérience de la séparation psychologique qui est nécessairement vécue par les protagonistes. [...] Bien que chacun s'attende à ce que la relation prenne fin, lorsque survient le moment de passer effectivement au nouveau statut "d'ancien coach et coaché", celui-ci peut être vécu plus ou moins difficilement par l'un ou l'autre des partenaires, voire les deux » (Hévin et Turner, 2002 : 244). En effet, quand une relation étroite s'est installée entre coach et coaché et qu'un engagement émotionnel s'est développé tout au long des séances, la fin de la relation peut être vécue comme la rupture d'un lien affectif et personnel privilégié, doublée d'un sentiment de perte ou d'abandon (un peu à l'instar d'un deuil). À l'opposé, si la relation s'est limitée à des aspects strictement professionnels, la clôture peut être relativement simple et la séparation, à peine évoquée et sans grand cérémonial. La clôture d'une relation de coaching n'est pas forcément soit pénible ou soit banale; elle se situe généralement à mi-chemin entre ces deux extrêmes (Hévin et Turner, 2008).

Lorsque l'entente de coaching termine, la relation entre le coach externe et le client coaché se poursuit souvent sous une autre forme. Parmi les **scénarios les plus fréquents** de fin et transformation de la relation de coaching, Hévin et Turner (2002) relèvent les trois que voici :

1. Une **préparation graduelle à la fin de la relation** de coaching. Puisqu'au fur et à mesure de la démarche, le coach et le coaché font le point sur les attentes, les résultats obtenus et ce qui est à venir après le coaching, la relation prend naturellement fin. Le coach et le coaché reconnaissent que le contrat de départ a été respecté de façon satisfaisante, soulignent ce qu'ils se sont mutuellement apportés, se séparent et ne se revoient plus.
2. Une **nouvelle relation** s'instaure après la fin de la relation de coaching. Cette relation prend le plus souvent la forme d'un coaching de maintenance (p. ex. le nombre de séances est réduit à trois ou quatre par an), ou même parfois, la forme d'une amitié ou d'une camaraderie.
3. L'avènement d'une **fin plus litigieuse**. Par exemple, le coaché peut décider de couper court au processus de coaching avant son achèvement.

Néanmoins, dans la quasi-totalité des cas, la fin de la relation de coaching donne lieu à l'émergence du **renforcement de l'autonomie**. C'est en quelque sorte une fin qui marque un début, car le coaché qui s'émancipe de son coach doit prendre la responsabilité complète de lui-même (Hévin et Turner, 2002).

Quatrièmement, Bournois *et al.* (2008) estiment que la relation de coaching est un terrain très favorable à l'installation d'une **dépendance**. Ces derniers précisent que la dépendance la plus souvent évoquée est sans contredit celle du coaché envers son coach (ou envers le processus de coaching en tant que tel), mais qu'il existe également des risques de dépendance du côté du coach. En guise d'exemples, le coach peut être tenté d'agir en gourou (en imposant au coaché ses valeurs, ses croyances et, par conséquent, en installant son ascendant sur ce dernier), il peut être motivé par des gains financiers ou le statut social lié à l'exercice de ses fonctions, ou encore, il est susceptible d'adopter une posture de sauveur (en raison des bénéfices affectifs et de la valorisation engendrés par son succès et sa performance en tant que coach).

Néanmoins, les auteurs affirment que « la dépendance en matière de coaching, ou plus largement en matière intellectuelle et spirituelle, est difficile à détecter; elle s'installe de manière insidieuse, sur fond de relation bienveillante et constructive, cautionnée par le(s) prescripteur(s) » (Bournois *et al.*, 2008 : 135). Dans le but de la prévenir, ils observent que l'évaluation du niveau d'autonomie du coaché constitue un point de repère très utile. Parallèlement, le niveau de connaissance de soi et de conscience du coaché favoriserait la détection et la prise de décision face à une potentielle dépendance.

Quant au coach, Bournois *et al.* (2008) sont d'avis qu'il devrait demeurer particulièrement vigilant face aux dangers de dépendance dans la relation de coaching. Ainsi, si le coach soupçonne ou détecte un risque de dépendance chez son client, il gagnerait à s'autoévaluer par rapport à certains aspects, à savoir : a) son niveau d'influence (voire de domination) sur le coaché; b) son niveau d'écoute du coaché; c) le niveau d'autonomie, d'indépendance et de liberté qu'il encourage chez le coaché; d) sa capacité à mettre fin au coaching à sa propre initiative ou à la demande du coaché; e) le nombre de séances de coaching ayant eu lieu; f) sa capacité à discuter des risques de dépendance avec le coaché et à l'interroger quant à son niveau de dépendance. Enfin, dans l'éventualité où le

coach éprouverait de la difficulté à effectuer cette évaluation par lui-même, il pourrait avoir recours à une supervision ou une aide extérieure à la relation.

Cinquièmement, dans un même ordre d'idées, Hodgetts (2002) avance que lorsque la fin d'un processus de coaching est mal gérée, cela peut engendrer une dépendance de l'organisation envers le coach, ce qu'il appelle les « *never-ending coaching engagements* ». Il précise que tout comme la thérapie, le coaching est susceptible de se poursuivre indéfiniment, car la ligne est parfois mince entre fidélité et dépendance. Hodgetts (2002) précise qu'en dépit du fait qu'une prolongation de la relation de coaching donnera certainement lieu à de nouveaux apprentissages (le potentiel de développement humain étant sans fin), le contrat de coaching exécutif est invariablement lié à des objectifs et stratégies organisationnels précis. Il devrait donc se terminer lorsque ces derniers ont été atteints, à moins que de nouveaux objectifs ne soient identifiés et, par conséquent, justifient la poursuite de la relation de coaching.

Hodgetts (2002) est également d'avis qu'**une fin bien gérée se prépare graduellement**. Selon lui, le temps écoulé entre les dernières séances de coaching devrait s'allonger de plus en plus et ce, jusqu'à ce que soit planifiée « l'ultime » dernière séance. Durant cette période, ceci permet au coach de travailler de concert avec le coaché pour identifier d'autres ressources dans l'organisation ou hors organisation qui continueront à soutenir son client coaché une fois le processus de coaching terminé.

En somme, pour Hodgetts (2002), comme pour tous les auteurs précités, la conclusion d'une démarche de coaching revêt une importance de premier ordre et ce, pour toutes les parties prenantes de la relation tripartite : le coach, le coaché et l'organisation cliente.

### ***2.2.2 La fin du processus de coaching selon Elaine Cox***

En effectuant notre revue de la littérature scientifique, nous avons constaté qu'Elaine Cox semble être, sous toutes réserves, la seule auteure à avoir modélisé théoriquement la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Il est à noter que pour ce faire, Cox (2010) s'est passablement inspirée d'écrits portant sur la fin des relations d'affaires, plus précisément ceux de Tähtinen et Halinen (2002) ainsi que de ceux d'Heffernan (2004). Parcourons donc très sommairement les modèles proposés par ces auteurs, avant d'exposer ceux élaborés par Cox (2010).

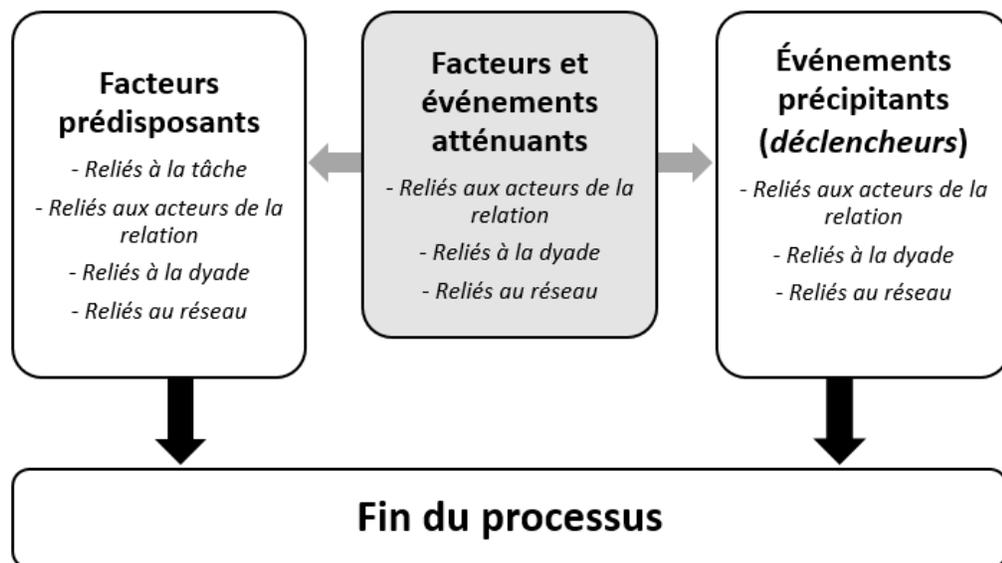
De prime abord, Tähtinen et Halinen (2002) se sont intéressés aux phases menant à la dissolution d'une relation d'affaires. Ils ont notamment élaboré un modèle qui couvre toutes les fins potentielles d'une relation d'affaires. Dans le **tableau 2.1** proposé ci-après, vous trouverez leur classification, qui fait la distinction entre trois types de relations et leurs fins possibles.

**Tableau 2.1 :**  
**DIFFÉRENTS TYPES DE RELATION ET LEUR FIN POTENTIELLE (Tähtinen et Halinen, 2002)**

Type de relation	Type de fin de relation
<i>Continue</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fin choisie</li> <li>▪ Fin forcée</li> <li>▪ Fin naturelle</li> </ul>
<i>Terminale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fin désirée</li> </ul>
<i>Épisodique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fin prédéterminée</li> </ul>

De surcroît, Tähtinen et Halinen (2002) se sont basés sur les travaux de Duck (1981) pour établir les trois différents types de facteurs qui influencent la fin d'une relation d'affaires : les acteurs prédisposants (*predisposing factors*), les facteurs/événements atténuants (*attenuating factors and events*) et les événements déclencheurs (*precipitating events*). La **figure 2.1** résume la dynamique entre ces facteurs et leur impact potentiel sur la décision de conclure la relation d'affaires.

**Figure 2.1 :**  
**FACTEURS INFLUENÇANT LA FIN D'UNE RELATION D'AFFAIRES (Tähtinen et Halinen, 2002)**



Quant à Heffernan (2004), il propose un cycle de vie de relation d'affaires en cinq phases, inspiré de son analyse de la littérature existante sur le sujet : 1) pré-relation; 2) début des interactions; 3) développement et évolution de la relation; 4) émergence d'un partenariat; 5) fin de la relation. Selon l'auteur, la fin de la relation représente la phase où le but premier ou la raison d'être qui a motivé la création de la relation n'existe plus. Heffernan (2004) suggère d'ailleurs que l'on peut mettre un terme à la relation à tout moment du cycle de vie de la relation. Il souligne aussi l'importance capitale de bâtir une confiance mutuelle dès les toutes premières phases de la relation (Jap, 2001; Wilson, 1995).

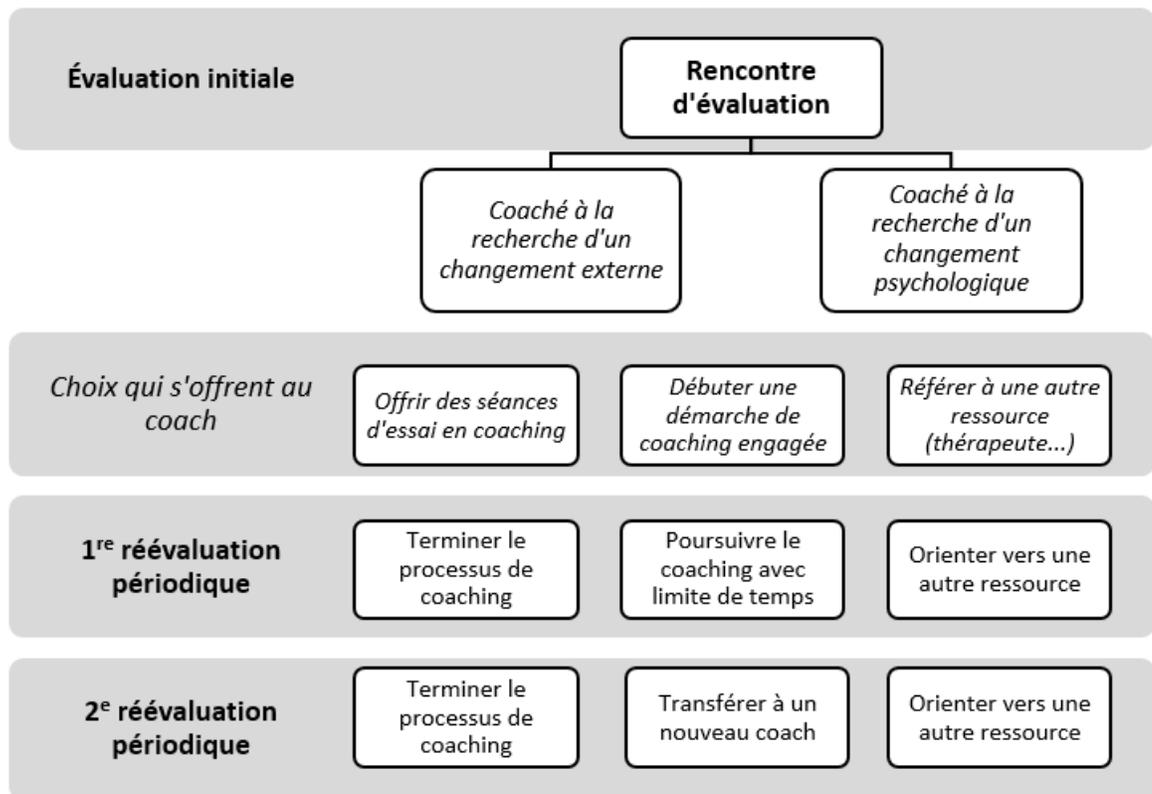
Suite à l'analyse des modèles précités, Cox (2010) a mis en exergue deux types de facteurs pouvant mener à la fin d'un processus de coaching : les facteurs prédisposants et les événements précipitants (ou déclencheurs). D'une part, les **facteurs « prédisposants »** sont des facteurs inhérents au coach et au coaché, qui prévalent avant même le début de la relation de coaching. Par exemple, la fin prématurée du processus de coaching pourrait survenir lorsque : a) un coaché se présente à ses rencontres de coaching avec des difficultés et des problèmes auxquels une thérapie ou une autre forme d'aide psychologique répondrait plus adéquatement; b) un coach, en raison de son tempérament, ressent de l'anxiété à l'idée de laisser le coaché à lui-même à la fin du processus, de peur qu'il ne puisse se débrouiller seul; c) un coach inexpérimenté rencontre des problèmes à gérer la résistance d'un coaché.

D'autre part, les **événements « précipitants » ou « déclencheurs »** surgissent durant le mandat de coaching. Ces derniers peuvent découler de la relation entre le coach et le coaché, de divers développements qui ont eu lieu dans la vie personnelle du coach et/ou du coaché, ou de la relation entre le coach et/ou le coaché et l'organisation cliente. À titre d'exemples : a) les coachés sont susceptibles de rencontrer des difficultés d'ordre pratique durant leur démarche de coaching (telles que le manque de disponibilités ou de temps, des défis supplémentaires liés à leur travail, un changement d'horaire, etc.); b) des changements organisationnels peuvent avoir lieu durant le processus de coaching, rendant impossible la poursuite de la relation de coaching; c) certaines situations peuvent révéler des facteurs prédisposants de nature psychologique chez le coach ou le coaché, comme un transfert ou un contre-transfert inapproprié résultant en une dépendance malsaine de la part de l'un ou l'autre des protagonistes; d) des incidents d'ordre éthique ou déontologique peuvent survenir durant le processus de coaching, comme l'apparition d'un conflit

d'intérêt ou le fait que le coach ait un « agenda caché » (tel qu'exploiter en connaissance de cause un aspect de la relation coach-client à son profit ou à son avantage personnel, professionnel ou financier).

Aux dires de Cox (2010), les deux principales raisons pour lesquelles les coachs souhaitent que le processus de coaching se termine bien sont les suivantes : s'assurer de la satisfaction de leur client et générer des ventes répétitives grâce à la fidélisation et la rétention de la clientèle. Toujours selon l'auteure, le processus contractuel de coaching serait constitué de trois étapes : l'évaluation, le réexamen et la fin. La **figure 2.2** résume le modèle proposé par Cox (2010); on y observe qu'à chacune des étapes, plus d'une issue est possible.

**Figure 2.2 : LE PROCESSUS CONTRACTUEL DE COACHING (Cox, 2010)**



Examinons chacune de ces étapes plus en détails. En premier lieu, la **rencontre d'évaluation initiale** (*assessment/intake meeting*) est d'une importance capitale pour l'établissement de l'alliance de travail entre coach et coaché. En effet, Cox (2010) souligne que les problèmes et difficultés à terminer une relation de coaching sont possiblement reliés à la nature des besoins et raisons pour

lesquels le coaché a choisi au départ de faire appel à un coach. Cette évaluation initiale permet donc de s'assurer que les attentes du coaché et de l'organisation cliente peuvent être rencontrées à l'intérieur du temps alloué. Dans l'éventualité où le coaché potentiel aurait – par exemple – besoin d'aide psychologique ou qu'il manifesterait le souhait d'être guidé par un mentor plutôt qu'un coach, cette évaluation préliminaire permettrait de l'orienter vers une autre ressource plus adéquate. Suite à cette évaluation, le coach a donc le choix d'établir une entente contractuelle avec le coaché et son organisation, ou de référer le coaché potentiel vers un autre professionnel. En somme, cette première étape revêt déjà une dimension éthique et professionnelle susceptible d'avoir une influence sur la fin potentielle du processus de coaching.

En second lieu, des **réexamens périodiques planifiés** (*reviews*) constituent une partie intégrante du processus contractuel de coaching élaboré par Cox (2010). Ces réexamens contribuent à renforcer l'engagement et à réaligner le travail de coaching jusqu'à ce que survienne la fin de la démarche. Par ailleurs, ils constituent en quelque sorte un rempart contre une relation non productive ou inadéquate. En effet, lorsqu'un réexamen est prévu au contrat, cela procure une « échappatoire » possible tant au coach qu'au coaché. Après la tenue d'une telle rencontre, les besoins en coaching peuvent être renégociés et la fin, réenvisagée. Si les parties prenantes ne perçoivent aucun avantage ou bénéfique à prolonger le mandat de coaching au-delà de l'échéance déterminée initialement, elles peuvent ensuite se concentrer pleinement sur ce qui est à accomplir dans le temps restant et planifier la fin imminente. De plus, le coaché et le coach ne partagent pas nécessairement la même vision de la fin de leur relation. Par exemple, il se peut que leur certitude par rapport à la date d'échéance initialement prévue au contrat se soit modifiée au fil des rencontres de coaching. Ce réexamen leur offre donc l'opportunité de rediscuter et de réévaluer plus formellement l'entente contractuelle, notamment tout ce qui a trait à la fréquence et durée des rencontres, à la progression du coaching et à la fin du processus. En outre, Cox (2010) mentionne qu'une rencontre d'évaluation tripartite de mi-parcours avec l'organisation cliente gagne à être organisée et planifiée peu de temps avant ou après un tel réexamen périodique avec le coaché.

À ce chapitre, Cox (2010) n'est pas la seule à proposer des réévaluations ponctuelles durant le processus de coaching. En raison de la difficulté à mesurer la valeur ajoutée du coaching, Poilpot-Rocaboy et Charpentier (2010) ont élaboré une démarche d'évaluation et de suivi des coachés en trois étapes : une évaluation à court, à moyen et à long termes.

En dernier lieu, la **fin de la démarche de coaching** (*ending*) fait également partie du processus contractuel. D'après Cox (2010), il est préférable que la fin du processus de coaching soit conçue conjointement par le coach et le coaché au tout début du mandat de coaching, à l'instar de la nature du coaching qui est définie mutuellement lors de la phase d'évaluation des besoins. Avant que le coaching ne commence formellement, les parties prenantes peuvent déjà s'entendre sur des indicateurs spécifiques signalant qu'ils sont prêts à conclure la démarche. Par exemple, tôt dans le processus, le coach et le coaché gagneraient à élaborer des objectifs de développement et des indicateurs d'atteinte de ces objectifs dans un format SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini), puis d'en faire un suivi soutenu au fil des rencontres de coaching. Ultiment, l'un des objectifs du coaching est d'encourager l'autonomie chez le coaché ainsi que de l'inciter à développer une habileté à s'auto-coacher et à être auto-suffisant. À ce chapitre, Ingram (2003) indique que durant les dernières rencontres de coaching, le récit du chemin parcouru et la récapitulation du travail accompli peuvent même être consciemment internalisés par le coaché et s'imprimer en lui de façon permanente.

En bref, si la fin de la relation de coaching est planifiée, discutée et célébrée comme étant partie intégrante de l'alliance de travail entre coach et coaché, le sentiment de perte lors de la clôture de la relation sera certainement minimisé pour le coaché. Par contre, si la relation en vient plutôt à s'estomper graduellement ou à se terminer abruptement, il se peut que l'intégration des changements et des réalisations par le coaché s'opère plus difficilement (Cox, 2010). Ceci étant dit, malgré une bonne planification en début, en cours et en fin de mandat de coaching, rappelons qu'il se peut aussi que des difficultés surviennent et affectent la relation de coaching, comme nous l'avons établi à la section 1.3.5 en recensant les facteurs de succès et d'échec d'un processus de coaching.

### ***2.2.3 L'éthique en coaching***

À présent, il convient d'apporter quelques précisions en rapport à la dimension éthique du coaching, que nous avons soulevée à quelques reprises durant notre recension des écrits. À cet égard, Hannafey et Vitulano (2012) remarquent que malgré l'essor phénoménal de la pratique du coaching exécutif, on accorde relativement peu de considération aux enjeux éthiques parfois très complexes

qui peuvent survenir durant le processus de coaching, notamment les problèmes de confidentialité, les conflits d'intérêt potentiels, et les questions d'ordre financier.

D'une part, il est à savoir que l'International Coach Federation (ICF) a élaboré un *Code de déontologie* qui renferme des lignes directrices et des normes de conduite éthiques que les coachs certifiés sont encouragés à respecter. Entre autres, on y stipule que tout coach membre de l'ICF s'engage à interrompre ou à terminer la relation de coaching s'il éprouve des problèmes personnels qui interfèrent ou entrent en conflit avec sa performance de coach. De plus, s'il croit que le client serait mieux accompagné par un autre coach ou par une autre ressource, que cela lui apparaît pertinent ou nécessaire, ou qu'il perçoit que le client ne tire plus de bénéfice de la relation de coaching, le *Code* lui dicte d'encourager le client à entreprendre ce changement. Enfin, on enjoint le coach à éviter toute situation potentielle de conflit d'intérêt, et à ne pas exploiter en connaissance de cause quelque aspect de la relation coach-client à son profit ou à son avantage personnel, professionnel ou financier. En résumé, le coach membre s'engage à être et agir éthiquement dans toutes ses interactions professionnelles.

D'autre part, selon Baron et Morin (2010b), malgré l'absence de normes éthiques pour les coachs non-certifiés qui pratiquent à leur compte, certains éléments se doivent d'être discutés et précisés en amont de la démarche. Notamment, pour éviter toute confusion, une entente de confidentialité tripartite devrait toujours être clarifiée dès le début du mandat. On y spécifie à qui et de quelle façon le coach est tenu de rendre des comptes, selon le contexte du coaching. Par exemple, « du point de vue de l'accompagné, il s'avère crucial de respecter la confidentialité des thèmes qui sont abordés durant les séances; l'évolution de la démarche peut faire l'objet de comptes rendus à l'employeur, sans pour autant que le contenu des rencontres soit révélé » (Baron et Morin, 2010b : 54). Qui plus est, afin de ne pas générer de dépendance chez le coaché, le coach devrait aussi s'assurer « d'encourager l'autonomie de pensée et d'action chez celui-ci et faire régulièrement référence aux objectifs de développement et à l'aspect temporel de la démarche (*l'après-coaching*) » (Baron et Morin, 2010b : 54).

#### ***2.2.4 Quelques statistiques relatives à la fin du processus de coaching***

Pour étayer les constats et enjeux que nous venons d'explicitier, intéressons-nous à certains résultats d'études et statistiques dignes de mention. D'abord, concernant la **dépendance** possible d'un

coaché envers son coach, dans le cadre de l'étude de Coutu et Kauffman (2009), 40 % des participants ont indiqué avoir déjà senti que l'un de leurs coachés était devenu trop dépendant d'eux. Confrontés à cette situation, les coachs sondés ont expliqué avoir : a) clarifié les attentes et les limites du coaching; b) mis fin à la relation prématurément; c) encouragé l'indépendance, l'autonomie et la confiance du coaché; d) abordé et géré la situation directement avec le coaché; e) évité la dépendance; ou f) orienté le coaché vers d'autres ressources ou lui avoir proposé un nouvel accompagnant pour prendre le relais.

Ensuite, au regard de la **confidentialité** des informations échangées en coaching, l'enquête du Conference Board (2016) révèle qu'au sein de 51 % des organisations sondées, les données et résultats des démarches de coaching sont protégés et ne sont en aucun temps transmis ou utilisés dans une optique de gestion de la performance ou de planification de la succession. En revanche, 25 % des entreprises sont susceptibles d'employer ces informations comme intrants dans des processus d'évaluation de gestion de la performance et de la relève.

En ce qui a trait à l'**évaluation des coachs externes** une fois le mandat de coaching complété, l'étude du Conference Board (2016) confirme que le processus et les outils de mesure utilisés par les organisations demeurent somme toute très informels. De fait, 74 % de la rétroaction proviendrait de conversations avec les principales parties prenantes (c.-à-d. le coaché et son supérieur hiérarchique) et 55 %, de l'analyse des documents soumis dans le cadre de l'entente de coaching (comme le plan de développement du coaché et les rapports de progression). Également, 40 % des organisations distribueraient des évaluations ou sondages mesurant la satisfaction du coaché suite à la démarche, et 38 % demanderaient aux patrons des coachés d'évaluer les changements comportementaux post-coaching qu'ils ont remarqués chez leurs employés. Seulement 16 % des entreprises ayant recours à des coachs externes s'affairaient à mesurer l'accroissement de la performance des coachés en termes de retombées financières engendrées. Enfin, 9 % n'évalueraient aucunement les retombées du coaching au sein de leur entreprise.

En dernier lieu, dans l'enquête mondiale menée par Thompson *et al.* en 2008, on a demandé aux répondants – des superviseurs, gestionnaires, directeurs, VP et PDG qui ont eu recours au coaching exécutif dans le cadre de leur fonctions – s'ils avaient déjà **mis fin à un contrat de coaching** avec un coach externe avant le terme prévu au contrat **ou** s'ils avaient pris spécifiquement la décision de ne

plus retenir les services d'un coach en particulier dans le futur. L'étude révèle que 24 % des répondants nord-américains et 32,3 % des répondants internationaux ont déjà mis fin à une démarche de coaching. Ces répondants devaient ensuite indiquer dans quelle mesure la fin de la démarche de coaching était attribuable à chacune des huit raisons indiquées dans le **tableau 2.2** présenté ci-après.

**Tableau 2.2 : CAUSES POSSIBLES DE LA FIN DU PROCESSUS DE COACHING  
(Thompson *et al.*, 2008)**

<b>RAISONS ayant potentiellement causé la fin de l'entente de coaching</b>	<b>Répondants nord-américains en accord ou fortement en accord avec la raison évoquée :</b>	<b>Répondants internationaux en accord ou fortement en accord avec la raison évoquée :</b>
Incompatibilité entre le coach et l'employé coaché	64,5 %	81 %
Expertise du coach discutable	52,5 %	65 %
Incapacité de l'employé à changer	41,6 %	20 %
Retour sur investissement (ROI) difficilement mesurable	39,4 %	15 %
Manque de volonté et d'engagement de l'employé dans le processus de coaching	36,6 %	40 %
Manque de temps de la part de l'employé	32,8 %	19,1 %
Manque de ressources financières de l'organisation	32,8 %	10 %
Processus considéré non urgent par la haute direction de l'organisation	32,8 %	10 %

La raison la plus fréquemment invoquée par les répondants étant l'**incompatibilité entre coach et coaché**, certaines organisations ont décidé d'agir en amont pour empêcher que ces derniers ne soient mal assortis. À titre d'exemple, la haute direction de l'organisation peut passer plusieurs coaches exécutifs en entrevue et ensuite sélectionner les plus appropriés et ainsi créer un *pool* de trois coaches potentiels pré-approuvés. Ou encore, un questionnaire détaillé peut être administré aux coaches potentiels pour choisir de façon plus éclairée les coaches les plus compatibles (Thompson *et al.*, 2008).

D'après Ting et Hart (2004), cette façon d'offrir au coaché divers profils de coachs parmi lesquels choisir serait très souhaitable et permettrait d'éviter d'éventuelles dérives. Les auteurs sont d'avis qu'un **appariement adéquat du coach et du coaché** devrait s'effectuer en fonction de plusieurs facteurs, notamment : a) un alignement entre les besoins du coaché et l'expertise du coach; b) une compatibilité entre la personnalité, les comportements et le style de travail du coaché et du coach; c) des similitudes entre leurs intérêts, leur niveau d'éducation et leur expérience de travail. En contrepartie, Ting et Hart (2004) spécifient aussi que le fait de partager certaines similitudes et préférences n'est pas garant du succès de la démarche de coaching. Par exemple, un coaché qui gagnerait à développer son habileté à travailler avec la diversité et les différences (générationnelles, culturelles, etc.) devrait peut-être songer à recourir aux services d'un coach dont la personnalité diverge de la sienne.

### ***2.2.5 La fin du processus de coaching : une synthèse intégrative***

En guise de conclusion, nous proposons de synthétiser de manière intégrative le cadre conceptuel échafaudé au fil de ce chapitre. En s'appuyant sur les divers modèles et concepts présentés, il s'agit donc d'identifier, d'extraire, d'adapter puis de regrouper les principaux éléments constitutifs et conditions de succès propres à la fin d'un processus de coaching. Notons que la synthèse qui suit a servi à la fois de point d'ancrage durant la création de notre grille d'entrevue (qui figure à l'annexe 2) et d'intrant pour l'élaboration de notre article (qui suivra au chapitre 3).

D'emblée, nous avons signalé que la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants était non seulement souhaitable, mais inévitable. Pour que cette conclusion s'effectue convenablement auprès de toutes les parties prenantes, une attention particulière devrait être apportée à de nombreuses dimensions relatives au processus de coaching et ce, tout au long de la démarche. En premier lieu, en amont de la démarche, il est tout indiqué de se soucier de l'**appariement coach-coaché**. En second lieu, toujours en début de mandat, les parties impliquées devraient non seulement circonscrire la démarche de coaching dans le **temps**, mais également en clarifier les **aspects de nature éthique**, tels que la confidentialité et la vérification de potentiels conflits d'intérêt. En troisième lieu, parallèlement à l'**évaluation** initiale du coaché, des **objectifs spécifiques** à atteindre gagneraient à être définis dès le début du mandat (de concert avec le coaché et validés par l'organisation), puis déclinés en indicateurs de mesure précis et traduits en plan de

développement du coaché. En quatrième lieu, la mise en place d'un **système de soutien** autour du coaché (notamment par le biais de rencontres tripartites impliquant son supérieur hiérarchique) est d'importance pour favoriser l'autonomie de ce dernier et consolider l'après-coaching. En cinquième lieu, des **réévaluations et suivis** périodiques sont fortement recommandés pour examiner la progression du coaching, s'assurer de la pertinence de poursuivre et réaligner le travail au besoin. En dernier lieu, en **fin de processus**, certaines actions sont considérées comme étant souhaitables : rencontre(s) de bilan et de clôture, célébration des accomplissements du coaché, évaluation du coach, etc. Cela dit, ajoutons que même si tous les éléments ci-haut mentionnés sont en place, il demeure que l'on ne peut garantir le succès ni la complétion d'une démarche de coaching de façon absolue.

En ce qui concerne la dimension temporelle d'une démarche de coaching, nous avons établi qu'il se peut qu'elle **se prolonge au-delà de l'échéance** initialement convenue dans le contrat initial établi entre les parties. À l'inverse, la démarche peut aussi **se terminer de façon prématurée** et ce, en raison de la présence d'un ou plusieurs facteurs. D'une part, des *facteurs prédisposants*, donc qui existaient avant que le processus de coaching ne débute, peuvent provoquer une fin hâtive, notamment des :

- a) *facteurs propres au coach* (entre autres, le coach estime qu'il n'est pas la bonne ressource pour accompagner le coaché, ou l'expertise du coach est discutable);
- b) *facteurs propres au coaché* (p. ex. le coaché éprouve des problèmes pour lesquels une aide psychologique ou thérapeutique serait plus appropriée);
- c) *facteurs propres à la relation coach-coaché* (comme l'incompatibilité de personnalité entre coach et coaché);
- d) *facteurs liés à l'organisation cliente* (notamment la culture organisationnelle en place, la précarité de l'organisation, etc.).

D'autre part, des *facteurs précipitants* peuvent survenir en cours de coaching et en déclencher la fin, à savoir des :

- a) *facteurs propres au coach* (p. ex. un contre-transfert inadéquat ou malsain du coach envers le coaché, ou encore des problèmes d'ordre personnel dans la vie du coach qui interfèrent avec sa performance);
- b) *facteurs propres au coaché* (tels qu'un manque de disponibilité ou d'engagement du coaché, une insatisfaction ou un désintérêt, un plafonnement lié au fait que le coaché ne tire plus de bénéfice de la démarche, une incapacité du coaché à changer, un transfert inadéquat ou une dépendance du coaché envers le coach, une démission, une maladie, etc.);

- c) *facteurs propres à la relation coach-coaché* (p. ex. l'émergence d'un conflit d'intérêt ou le développement d'une relation amicale ou amoureuse entre le coach et le coaché);
- d) *facteurs liés à l'organisation cliente* (comme le manque de ressources financières ou la faillite de l'organisation, un changement de cap de la haute direction, la mise à pied ou la mutation du coaché, etc.).

En outre, lorsque la démarche se termine prématurément, il serait à considérer qu'elle peut se terminer de deux manières distinctes : 1) **de façon mutuelle** (le coach et le coaché s'entendent sur la nécessité d'une fin précipitée); 2) **de façon unilatérale** (le coach y met fin, ou encore le coaché et/ou l'organisation qui a engagé le coach rompt l'alliance).

De surcroît, en ce qui concerne l'**alliance établie entre le coach et le coaché**, il est à savoir qu'y mettre un terme correspond non seulement à la fin de l'entente contractuelle d'un point de vue professionnel, mais également, à la fin de la relation coach-coaché. Effectivement, cette conclusion revêt un aspect relationnel – voire émotionnel – non-négligeable, qui sera vécu différemment selon les parties impliquées, leur personnalité respective, la nature des liens de proximité créés au fil de la démarche et la durée du mandat. Enfin, précisons qu'après la clôture d'un processus de coaching, différentes possibilités s'offrent à la dyade coach-coaché : la *fin de la relation* (c.-à-d. la fin des contacts entre le coach et le coaché), un *contact informel et occasionnel* (p. ex. le coach effectue un suivi auprès du coaché ou le coaché donne de ses nouvelles à son ancien coach), une *redéfinition de la relation* (comme le début d'une relation de nature plus amicale) ou le *maintien de la relation de coaching* (p. ex. poursuivre avec du coaching de maintenance, ad hoc ou sporadique, débiter un nouveau cycle de coaching, etc.).

Ceci conclut notre cadre conceptuel. Au chapitre suivant se trouve un article dans un format prêt à être soumis à une revue scientifique pour une éventuelle publication. Cet article renferme tous les éléments que l'on retrouve habituellement dans un mémoire traditionnel, c'est-à-dire une introduction, une problématique, un cadre théorique, l'explicitation de la méthodologie de recherche, l'analyse et la discussion des résultats, de même qu'une conclusion complète et des références bibliographiques.

« No matter how amazing the benefits from the coaching have been or how enjoyable and stimulating the coaching relationship is, each coaching assignment should have an end to it. »  
– Julie Starr (2008 : 251)

## CHAPITRE III : Article

**Titre :** *La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : modalités, enjeux et conditions de succès*

**Résumé :** Cette étude vise à mieux circonscrire les enjeux, conditions de succès et autres facteurs déterminants propres à la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants, ainsi qu'à les valider empiriquement. Basés sur 22 entretiens semi-dirigés auprès de coachs externes spécialisés, les résultats obtenus confirment que divers éléments mis en place en début, en cours et en fin de mandat contribuent à bien conclure la démarche de coaching. Les résultats indiquent également que dans certaines circonstances, la démarche de coaching peut perdurer au-delà de l'échéance établie au départ ou, à l'inverse, se conclure précocement. En somme, l'analyse des données révèle qu'en ce qui a trait à la fin du processus de coaching, la théorie et la pratique partagent plusieurs similitudes, mais diffèrent aussi à quelques égards.

**Mots-clés :** coaching de gestionnaires, coaching de gestion, coaching de dirigeants, coaching exécutif, fin de la relation de coaching

### 3.1 Introduction

Depuis les dernières décennies, force est de constater que le coaching de gestionnaires et de dirigeants, couramment appelé « coaching exécutif » ou « coaching de gestion », est en plein essor à l'échelle mondiale (Ciporen 2015; Joo, 2005). L'engouement croissant envers cette pratique de développement se reflète également dans l'abondance des publications en tout genre sur le sujet, dont un corpus littéraire scientifique qui grandit d'année en année (De Meuse *et al.*, 2009; English, 2006; Grant, 2006, 2008). Néanmoins, il existe un consensus chez les théoriciens à l'effet que la pratique devance grandement la recherche et que le domaine du coaching nécessite impérativement la conduite d'études empiriques approfondies et de qualité (Feldman et Lankau, 2005; Jones *et al.*, 2016; Peterson, 2011; Sperry, 2013).

Dans cet ordre d'idées, moult pistes de recherche ont été suggérées dans la littérature portant sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants (Kauffman *et al.*, 2008). On souligne entre autres qu'il

subsiste plusieurs interrogations et débats autour des retombées et du retour sur investissement de ce processus, d'une définition claire et unique du coaching, ainsi que de la relation coach-coaché. Toutefois, certaines avenues de recherche n'ont pas, voire peu, été mises en exergue. C'est notamment le cas des enjeux entourant la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Quoiqu'il soit largement admis « qu'une fin bien gérée est aussi indispensable au succès d'une démarche de coaching qu'un début bien défini, clair et explicite » (Hodgetts, 2002 : 217, traduction libre), il est étonnant de constater que cette phase de la démarche est très peu évoquée et étudiée de façon empirique.

Notre recherche vise justement à pallier cette lacune en approfondissant notre compréhension de la fin du processus du coaching et ce, en s'y attardant d'un point de vue théorique et empirique. Plus précisément, l'objectif de cette étude est double. D'un côté, il s'agit de repérer et colliger les divers enjeux et conditions de succès entourant la conclusion d'un processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants, et en parallèle, d'explorer ce qu'il advient de la fin d'une démarche de coaching sur le terrain. De fait, même si de rares auteurs ont documenté la fin d'une démarche de coaching (Bachkirova, 2007; Cox, 2010), aucune recherche n'est jusqu'ici venue tester empiriquement les modèles proposés. Il s'avère donc pertinent et tout indiqué de chercher à valider si en pratique, la fin du processus de coaching se déroule de façon analogue à ce qui est préconisé théoriquement. Pour ce faire, nous avons interrogé, à travers une démarche qualitative et exploratoire, des coachs de gestionnaires et de dirigeants d'expérience. Cette incursion sur le terrain servira à dégager certains constats, dont les meilleures pratiques et les écueils à éviter. La présente étude permettra ainsi non seulement d'enrichir le corpus scientifique sur la fin du processus de coaching, mais également de contribuer à la pratique en fournissant quelques guides aux professionnels du domaine.

Cet article se divise en quatre sections. En premier lieu, un cadre théorique est proposé dans le but de présenter des appuis issus de la littérature au processus entourant la clôture d'une démarche de coaching. En second lieu, le contexte de notre recherche ainsi que notre démarche méthodologique sont sommairement exposés. En troisième lieu, les données empiriques recueillies sont analysées, puis discutées et présentées sous forme de constats. En dernier lieu, la conclusion récapitule les faits saillants, souligne les limites de notre étude ainsi que les principaux apports théoriques et pratiques, puis suggère quelques voies à privilégier pour la recherche future.

## 3.2 Cadre théorique

Dans la littérature consultée, on considère que la clôture est une phase déterminante du processus de coaching, qui devrait être clarifiée dès le début de l'entente et préparée graduellement tout au long de la démarche (Cox, 2010; Hodgetts, 2002). À notre connaissance, le seul modèle théorique offert dans les écrits sur la fin de la démarche de coaching de gestionnaires et de dirigeants est celui de Cox (2010). Selon cette auteure, le processus de coaching comporterait trois étapes : 1) l'évaluation initiale; 2) des réexamens périodiques et 3) la fin de la démarche. Premièrement, l'évaluation préliminaire permet de s'assurer que les attentes du coaché et de l'organisation qui finance la démarche de coaching peuvent être rencontrées par le coach recruté et ce, à l'intérieur d'une durée prédéterminée. Suite à cette évaluation, le coach pourrait choisir d'orienter le client vers une autre ressource professionnelle (p. ex. un coach détenant une expertise particulière ou un thérapeute), mettant ainsi fin à la relation de coaching. Cette étape est aussi fondamentale pour diagnostiquer et bien comprendre les besoins du client ainsi que jeter les bases d'une alliance solide entre coach et coaché, dans le but de pallier d'éventuelles difficultés en fin d'engagement. Deuxièmement, des réévaluations périodiques planifiées dans le contrat de coaching contribuent à renforcer l'engagement et à réaligner le coaching si nécessaire. Grâce à de tels réexamens, les objectifs et besoins de coaching peuvent être réajustés et une fin précoce ou retardée peut même être envisagée. Troisièmement, la fin de la démarche de coaching devrait être discutée et déterminée conjointement par le coach et le coaché dès le début du mandat. Avant que le coaching ne commence officiellement, ces derniers peuvent déjà s'entendre sur des indicateurs spécifiques signalant qu'ils sont prêts à conclure la démarche.

Toujours selon Cox (2010), des facteurs prédisposants et des facteurs précipitants (ou déclencheurs) sont susceptibles de causer la fin hâtive d'un processus de coaching. Ceux-ci peuvent être propres au coach, au coaché, à la relation coach-coaché et/ou à l'organisation cliente. D'une part, les facteurs prédisposants sont présents avant même que ne débute la relation de coaching, car ils sont inhérents aux parties impliquées dans la relation. À titre d'exemple, le coaché peut éprouver des problèmes auxquels répondrait plus adéquatement une aide psychologique, il se peut que le coach ne détienne pas l'expertise ou les qualifications requises pour accompagner le coaché, ou encore, il peut y avoir incompatibilité de personnalité entre coach et coaché. D'autre part, des événements précipitants peuvent survenir durant l'engagement de coaching et en déclencher prématurément,

voire abruptement, la fin. Parmi les multiples déclencheurs possibles, le coach peut devoir mettre fin au contrat pour cause de maladie, le coaché peut se désengager ou se désintéresser de la démarche, ou l'organisation cliente peut faire faillite.

Afin d'enrichir le processus de fin de coaching, il convient d'ajouter des éléments empruntés à la littérature scientifique et pratique portant entre autres sur la fin de la relation mentorale et la fin du traitement de psychothérapie, deux interventions développementales qui présentent des similitudes avec le coaching (Baron et Morin, 2010; Ragins et Kram, 2007). Ces éléments peuvent être regroupés en deux catégories. En premier lieu, pour ce qui est des **conditions de succès**, mentionnons d'emblée l'importance de s'assurer en amont de la démarche du bon appariement entre le coach et le coaché, notamment en vérifiant la compatibilité entre leurs personnalités, et l'alignement entre les besoins du coaché et l'expertise du coach (Ting et Hart, 2004). De plus, on souligne qu'il est primordial d'établir tôt dans la démarche un système de soutien autour du coaché, notamment par le biais de rencontres tripartites ponctuelles où sont présents le coach, le coaché et le patron de ce dernier (Frisch *et al.*, 2012). Cette structure favorisera l'autonomie du coaché de même que la consolidation de ses acquis et la poursuite de son développement une fois le coaching terminé. Ensuite, la durée approximative du processus de coaching gagne à être spécifiée en début de démarche dans l'entente contractuelle, afin de procurer une motivation supplémentaire poussant à travailler constructivement et efficacement vers la fin à venir (Ledman, 2004). Qui plus est, des objectifs précis, peu nombreux et atteignables dans le temps alloué devraient être formulés dès le départ, puis déclinés en indicateurs de mesure se traduisant en changements observables et mesurables chez le coaché (Chernet, 2009; Smither et Reilly, 2001). La démarche de coaching devrait se conclure lorsque les objectifs fixés ont été atteints, à moins que de nouveaux objectifs ne soient identifiés et justifient la poursuite du processus (Hodgetts, 2002).

En second lieu, certains éléments peuvent constituer des **défis et enjeux** en fin de processus de coaching. D'abord, certains aspects de nature éthique sont sujets à interférer et complexifier la conclusion d'une entente de coaching. Par exemple, la relation de coaching est un terrain favorable à l'installation d'une dépendance. En effet, le coach et le coaché sont tous les deux à risque de développer une dépendance en matière de coaching; celle-ci s'installe souvent insidieusement et est, par conséquent, difficile à détecter (Bournois *et al.*, 2008). De surcroît, la clôture d'une démarche de coaching n'est pas qu'une simple formalité contractuelle; le processus de séparation

comporte aussi une dimension affective, et peut donc générer un sentiment de perte, voire d'abandon, chez les acteurs impliqués dans la relation (Hévin et Turner, 2002). En fin de démarche, il s'avère crucial de tenir compte de cette dimension relationnelle et d'envisager différentes fins possibles, qui peuvent aller de la séparation complète et définitive au maintien ou à la redéfinition de la relation (Clutterbuck et Megginson, 2004; Kram, 1988). Finalement, à l'opposé des relations écourtées évoquées précédemment, certaines relations peuvent se prolonger trop longtemps ou s'éterniser. À ce propos, Starr (2008) est d'avis qu'un contrat de coaching ne devrait pas se transformer en entente permanente, c'est-à-dire s'échelonner sur plusieurs années. En marge du risque de créer une dépendance chez le coach ou le coaché, la valeur du coaching pour l'accompagné qui poursuit longuement avec un seul et même coach risque de diminuer au fil du temps.

En somme, une fin de processus de coaching sainement vécue par l'ensemble des parties impliquées est à la fois anticipée, graduelle et planifiée. Cette fin serait également tributaire de certaines actions posées en début, en cours et en fin de démarche de coaching qui sont présentées dans le **tableau 3.1**.

-- *Insérer tableau 3.1 ici* --

### **3.3 Contexte de la recherche et approche méthodologique**

Notre recherche repose sur une étude empirique menée en février et mars 2018 auprès de vingt-deux coachs professionnels externes exerçant dans la province de Québec. Face à l'absence d'études empiriques investiguant la fin des processus de coaching et à la nature des objectifs poursuivis par notre recherche, le devis qualitatif dans une démarche exploratoire s'est imposé comme étant le plus approprié. Ce dernier nous a notamment permis de maintenir une certaine flexibilité dans notre récolte des données sur le terrain et d'explorer en profondeur l'objet à l'étude, nous assurant une meilleure compréhension d'enjeux encore peu documentés dans la littérature scientifique (Deslauriers et Kérisit, 1997; Trudel *et al.*, 2007).

### ***3.3.1 Terrain de recherche et répondants***

Pour répondre à l'objectif de ce projet, nous avons composé un échantillon de vingt-deux coachs (12 femmes, 10 hommes), plus précisément des consultants externes qui pratiquent le coaching de gestionnaires et de dirigeants en offrant leurs services à diverses organisations québécoises publiques, parapubliques et/ou privées. Le choix de se focaliser exclusivement sur les coachs externes est justifié par deux facteurs. D'une part, la pratique du coaching externe est beaucoup plus répandue que celle du coaching interne. Selon la plus récente enquête mondiale de l'International Coach Federation (ICF), 79 % des coachs sont externes, 6 % sont internes et 15 % exercent les deux types de coaching (2016 ICF Global Coaching Study). D'autre part, sachant que le recours au coaching externe tend à augmenter avec le niveau hiérarchique du coaché (St-Onge et Gins, 2011), il était indiqué de le prioriser dans le cadre d'une étude exploratoire traitant du coaching destiné aux gestionnaires et aux dirigeants.

Dans le but de recruter des participants, nous avons notamment consulté le répertoire des coachs membres du chapitre québécois de l'ICF disponible en ligne, puis envoyé des invitations personnalisées à certains d'entre eux, en ciblant des coachs en fonction de leur spécialité, leur expérience et leur niveau de certification. Nous avons également fait paraître un avis de recherche dans un bulletin mensuel d'ICF Québec, grâce auquel nous avons obtenu des retours de coachs intéressés à participer à notre étude. Pour les besoins de notre recherche, nous avons privilégié les coachs titulaires des grades de certification ICF les plus élevés, soit les coachs de niveau PCC (*Coach professionnel certifié*; minimum de 500 heures de coaching auprès de 25 clients et plus) et MCC (*Maître-coach certifié*; minimum de 2500 heures de coaching auprès de 35 clients et plus). Au total, nous avons ainsi obtenu la participation de 18 coachs membres certifiés de l'ICF détenant une vaste expérience en coaching exécutif. En ce qui concerne les coachs qui ne sont pas membres de l'ICF (4), nous les avons recrutés grâce à des références obtenues auprès de notre entourage professionnel et sélectionnés en fonction de leur spécialisation et leur expérience pratique.

Qui plus est, nous estimons que le critère de saturation, c'est-à-dire « le point où, dans une recherche, toute donnée nouvelle n'apporte aucun élément inédit à la compréhension du phénomène étudié » (Baribeau et Royer, 2012 : 33), a été atteint autour de la vingt-et-unième entrevue. Nous avons pu le déduire en observant, lors des entretiens la précédant, une certaine redondance dans les propos des répondants.

Tous les participants à notre étude cumulent un minimum de 6 années d'expérience en coaching; en moyenne, les répondants exercent le métier de coach depuis 13 ans et ont effectué à ce jour 3700 heures de coaching. Pour 68 % d'entre eux, le coaching individuel est leur activité professionnelle principale; ils consacrent en moyenne 35 heures par mois aux rencontres de coaching auprès de leur clientèle et 26 heures par mois aux tâches périphériques liées à l'exercice du coaching (préparation, suivi, etc.). Chez les sujets interrogés, un processus de coaching se résume à environ 12 rencontres d'une durée approximative de 95 minutes chacune, à raison d'une séance aux 2 à 3 semaines, étalées sur une période moyenne de 6 mois. Plus spécifiquement, 71 % des démarches entreprises par les coachs sondés durent 6 mois ou moins, contre 29 % qui s'échelonnent sur plus de 6 mois. À l'exception de trois coachs qui se dédient exclusivement au coaching, les répondants offrent en parallèle d'autres services professionnels (p. ex. conseil en gestion, formation, conférences, mentorat, etc.). En regard de la scolarité, 86 % des coachs sondés détiennent un diplôme universitaire. Par ailleurs, l'âge des sujets varie de 43 à 73 ans, l'âge moyen étant de 57 ans.

Enfin, en ce qui concerne plus spécifiquement la clientèle desservie par les participants à notre étude, ceux-ci coachent principalement des cadres supérieurs (36,5 %), des présidents et dirigeants d'entreprise (20 %) et des cadres intermédiaires (18 %), puis dans une moindre mesure, des professionnels (12 %) et des cadres de premier niveau (9 %). Les démarches de coaching menées par les coachs externes participants sont surtout financées par les organisations (85 %). Quant à la demande initiale de coaching, elle provient le plus souvent du coaché lui-même (38 %), et également de la direction des ressources humaines de l'organisation cliente (30 %) ou du supérieur hiérarchique du coaché (28,5 %). Du côté des moyens de communication employés au cours d'une démarche de coaching, la grande majorité des coachs combinent plusieurs approches : 66 % des rencontres de coaching ont lieu en personne, 18 % à l'aide de visioconférences (via une application de VoIP de type *Skype*, *Zoom* ou autre) et 13,5 % sont sous forme de conversations téléphoniques.

### ***3.3.2 Procédures de collecte et d'analyse des données***

Avant la tenue de l'entretien téléphonique ou en personne, en guise de précaution éthique, nous avons demandé aux répondants d'officialiser leur participation à notre recherche par le biais d'un formulaire de consentement incluant entre autres un engagement de confidentialité. En outre, nous

leur avons soumis un questionnaire<sup>1</sup> composé de dix-sept items dans le but de recueillir des données préliminaires, notamment des renseignements sociodémographiques et biographiques sur leur pratique de coach. Puis, nous avons conduit une entrevue semi-structurée en profondeur avec chacun des vingt-deux participants. Ce type d'entretien constitue un outil tout indiqué dans le cas de sujets moins étudiés. En plus de permettre d'obtenir une quantité appréciable de renseignements, il accorde aux répondants la liberté de développer des aspects n'ayant pas forcément été ciblés en amont par le chercheur (Boutin, 1997). Par ailleurs, d'après Savoie-Zajc (1996), le recours à plus d'un instrument de collecte de données correspond à une stratégie de triangulation qui permet de compenser les biais propres à chacun et donc, d'assurer une plus grande validité des analyses effectuées.

Nous avons développé une grille d'entrevue semi-structurée<sup>2</sup> renfermant onze questions réparties en quatre sections : 1) la mise en place du processus de coaching; 2) la clôture du processus de coaching; 3) les mandats de coaching prolongés; 4) les mandats de coaching écourtés. Au fil des questions, nous avons relancé les répondants pour les inviter à développer ou préciser certaines de leurs réponses.

La méthode d'analyse des résultats que nous avons retenue est descriptive. Les entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 65 minutes, ont été enregistrés puis transcrits intégralement. Par la suite, nous avons eu recours au logiciel NVivo pour effectuer un codage structurel, une étape qui nous a permis de regrouper les données empiriques sous chacun des principaux thèmes abordés dans la grille d'entrevue (Saldana, 2009). Pour ce faire, nous avons élaboré un certain nombre de codes de premier niveau (correspondant essentiellement aux quatre sections de notre grille d'entrevue), puis de deuxième niveau, afin de permettre une analyse plus spécifique des données recueillies lors des échanges avec les répondants (Patton, 2002). À titre d'exemple, nous avons regroupé les passages traitant des démarches de coaching prolongées (*code de premier niveau*) sous trois catégories (*codes de second niveau*) : les raisons justifiant ces prolongations, les modalités de ces prolongations et les nouveaux cycles de coaching. Grâce à cette démarche de codage, nous avons pu déceler des ressemblances et divergences (Patton, 2002) dans les réponses des participants quant à leur pratique du coaching et les réalités vécues sur le terrain en rapport à la fin

---

<sup>1</sup> Le questionnaire pré-entrevue est disponible sur demande auprès de la première auteure.

<sup>2</sup> La grille d'entrevue est disponible sur demande auprès de la première auteure.

de la démarche. Suite au codage, nous avons également colligé et résumé les énoncés relatifs à chacune des catégories de codes, identifié les extraits les plus porteurs dans les verbatims, puis comptabilisé l'occurrence de certaines actions spécifiques posées ou non par les coachs interrogés. Enfin, parmi l'ensemble des extraits d'entrevue repérés à l'étape précédente, nous avons procédé à un tri final : d'une part, nous avons retenu les citations permettant de représenter et synthétiser le plus adéquatement les données les plus fréquemment mentionnées par les répondants, et d'autre part, nous avons conservé les citations les plus percutantes, puis celles qui renfermaient des renseignements et des points de vue uniques ou différents. L'essentiel de ces résultats figure dans des tableaux présentés à la section suivante.

### **3.4 Présentation et interprétation des résultats**

L'analyse des données empiriques recueillies nous a permis d'identifier plusieurs dimensions pertinentes au regard de l'objet de notre étude. Nos résultats sont présentés sous la forme de deux tableaux synthèse offrant chacun une perspective distincte en ce qui concerne la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Ces tableaux sont accompagnés d'une analyse permettant d'interpréter et d'approfondir les résultats de manière plus spécifique, et de fournir des détails quant aux occurrences de ceux-ci auprès des coachs sondés. Pour débiter, le **tableau 3.2** fait état des principales données recueillies regroupées selon trois grands thèmes de notre grille d'entrevue, soit : la fin de la démarche de coaching, les ententes prolongées et les ententes écourtées. Chacun de ces thèmes est discuté ci-dessous.

*-- Insérer tableau 3.2 ici --*

#### ***3.4.1 La fin de la démarche de coaching***

Premier fait d'intérêt : de façon générale, les répondants avaient moins de contenu à livrer au sujet de la fin de la démarche que de la mise en place du coaching. Certains d'entre eux ont d'ailleurs constaté que dans leur pratique, la phase de clôture du coaching était moins structurée que celle du début, comme l'exposent les commentaires suivants :

« Ça met en lumière que mon processus en amont est beaucoup plus structuré que mon processus en aval. En l'occurrence, je n'ai pas ce rituel de clôture, je n'ai pas de rituel d'évaluation formelle... »  
(Entrevue 3)

« En fait, je peux plus facilement vous expliquer comment on commence que comment on finit. »  
(Entrevue 5)

#### *a) La préparation précédant la fin du processus de coaching*

Questionnés quant au moment où ils évoquent la fin d'une démarche de coaching et à la façon dont ils la préparent, plus de 90 % des répondants ont indiqué que la fin est clairement évoquée dès le début du mandat – on estime souvent une durée, voire une échéance dans l'entente contractuelle – et aussi, durant la démarche. Ils ajoutent que la fin est davantage adressée quand elle est imminente et que des rencontres de bilan sont planifiées (cf. tableau 3.2). Les coachs font le décompte des heures coachées pour leur comptabilité personnelle, les coachés sont sensibilisés à la banque d'heures disponibles et au fil des rencontres, l'aspect temporel de la démarche est souvent remémoré. Dans un autre ordre d'idées, la grande majorité des coachs portent une attention particulière au développement de l'autonomie chez leurs clients coachés, ce qu'ils considèrent comme l'objectif ultime du coaching :

« [...] clairement, une démarche de coaching vise à rendre le client autonome, à le responsabiliser par rapport à son objectif, à développer des outils qui vont le soutenir même après la démarche, et j'irais même jusqu'à dire, des outils qu'il va pouvoir adapter, recycler et appliquer à d'autres contextes. »  
(Entrevue 7)

D'ailleurs, plusieurs ont recours à diverses stratégies en cours de coaching afin de stimuler l'autonomie chez le coaché, notamment pour faciliter le fin de la démarche. Parmi les stratégies présentées dans le tableau 3.2, on retrouve par exemple des rencontres de plus en plus espacées au fil de la démarche, ou encore le fait de fournir des outils que le coaché pourra utiliser une fois le coaching terminé.

#### *b) Les dernières rencontres de la démarche de coaching*

D'une part, tous les répondants sans exception procèdent à une forme de bouclage final seul à seul auprès de leur coaché, qui prend toujours la forme d'un bilan. Cette rencontre rétrospective est généralement peu formalisée, quoique quelques coachs soumettent préalablement au coaché une série de questions à préparer et dont ils discuteront ensemble, notamment en prévision de la rencontre tripartite qui aura lieu ultérieurement. Ce bouclage sous forme de bilan plus informel est également monnaie courante chez les coachs qui interviennent auprès de clients qui financent eux-mêmes leur démarche de coaching (relation bipartite). De plus, l'ensemble des coachs sondés se soucient, d'une façon ou d'une autre, de la poursuite du développement chez leur accompagné une

fois le coaching terminé, un sujet qu'ils abordent surtout lors de cette dernière séance de coaching. Des exemples particulièrement révélateurs de ces observations sont présentés dans le tableau 3.2.

D'autre part, chez une majorité de répondants qui interviennent dans des relations de coaching tripartites, la rencontre finale en triade semble presque aussi incontournable que celle du début. Durant cet entretien plus formel – où s'additionne à la présence du coach et du coaché celle du superviseur hiérarchique du coaché – les coachs sondés estiment avoir un rôle de facilitateur, voire de médiateur. Ils se disent également plus en retrait que lors de la rencontre de début de mandat, dans laquelle ils guidaient davantage la discussion. Cette rencontre finale a été préparée au préalable lors du dernier entretien seul à seul avec le coaché, de sorte que ce dernier soit en pleine possession de ses moyens devant son patron. L'essentiel des échanges aura donc lieu entre le coaché et son patron, et sera initié et alimenté par des questions du coach visant l'évaluation concrète de la progression du coaché, comme en témoigne cet extrait :

« Lors de la tripartite de fin, je demande toujours au coaché de faire une autoévaluation : "À combien tu t'évalues sur 10 sur tel objectif?" Et je le fais même par indicateur. Je demande aussi au patron : "À combien vous évaluez le coaché sur 10 par rapport à l'atteinte de tel objectif ou tel indicateur?" Puis souvent, ils vont aussi me demander [mon avis sur les progrès réalisés]. » (Entrevue 11)

D'ailleurs, une forme de soutien devrait également provenir du supérieur hiérarchique du coaché qui a été impliqué dans la relation tripartite, lequel est ciblé et sollicité par les coachs pour continuer à encourager le développement du coaché une fois le coaching terminé :

« Mon travail au bilan, c'est de mettre de l'avant les réalisations, vraiment célébrer les nouveaux acquis, faire du renforcement, puis mettre de l'emphase sur l'environnement qui doit soutenir la poursuite de l'évolution de cette personne-là. » (Entrevue 7)

« La tripartite [finale], j'appelle ça "passer le bâton au patron". Comme pour dire "la relation de coaching, ça a été juste comme un intermède entre nous, mais ce coaché-là, c'est ton employé, il t'appartient, c'est à toi de continuer de travailler avec lui ou avec elle". C'est comme un passage, une transition entre le coach et le patron. » (Entrevue 15)

À l'approche de la fin de la démarche de coaching, un des coachs interrogés propose même aux coachés qui semblent plus insécures, voire dépendants au coaching, de repérer dans leur entourage une personne ressource qui pourra leur prodiguer du soutien post-coaching, tel que le reflète le passage suivant :

« Il y en a qui vont dire par exemple : "Ah, je ne sais pas ce que je vais faire quand ça va être fini", donc là, ça te donne l'opportunité de dire : "Qu'est-ce que tu as comme ressource à part ça?, Ça serait quoi ton besoin?, Disons qu'on ne se voit plus le mois prochain, qu'est-ce qui va te manquer?" Alors là, on peut regarder s'il y a du mentorat dans l'organisation, s'il y a quelqu'un dans l'organisation [que la

personne verrait] comme un bon mentor, quelqu'un en qui [elle a] confiance". Je vais les aider à identifier ce qu'ils pourraient faire : "As-tu un alter ego, un collègue que tu trouves bon, de qui tu pourrais te rapprocher, avec qui aller luncher régulièrement?" [...] Donc je vais les aider à identifier ce qui serait la suite, mais sans plus, sans dire "tu m'appelleras" ». (Entrevue 11)

### *c) La relation avec le client coaché une fois le processus de coaching terminé*

Une fois la démarche de coaching conclue, les répondants ont mentionné que plusieurs cas de figure pouvaient survenir dans la relation qu'ils ont développée avec le coaché. Bien que dans presque tous les cas, cela signifie l'arrêt définitif de la relation avec les coachés (cf. tableau 3.2), plusieurs coachs laissent néanmoins la porte ouverte à un contact ultérieur, souvent en remettant au coaché la responsabilité de les contacter :

« On dit que la relation de coaching est une relation sacrée. Il faut donc la protéger, [...] il faut que ça soit le coaché qui décide vraiment ce qu'il veut continuer à faire avec son coach. » (Entrevue 15)

« Il y a des gens qui réapparaissent après 4 ou 5 ans, sans que j'aie fait d'effort pour maintenir la relation ou qu'ils en aient faits de leur part. » (Entrevue 18)

En revanche, s'ils demeurent en contact avec un coaché, ce sera soit de façon plus ou moins formelle (p. ex. prise de nouvelles occasionnelle, lunch d'affaires, etc.) ou encore, sous forme de coaching sporadique, mais c'est rarement le début d'une relation d'amitié :

« Il y a des personnes avec qui je vais toujours garder contact. Ça ne devient pas nécessairement des amis, [...] mais ce sont des gens auxquels je tiens. » (Entrevue 12)

Enfin, rares sont les coachs qui relancent leur coaché si le contact n'a pas été maintenu, mais certains procèdent à des suivis périodiques ou peuvent recontacter des ex-coachés dans des circonstances particulières, telles qu'illustrées au tableau 3.2.

### **3.4.2 Les ententes de coaching prolongées**

Les vingt-deux participants ont rapporté avoir vécu des situations où la démarche de coaching s'est prolongée<sup>3</sup> au-delà de la durée initialement convenue avec le client, mais chez une majorité de coachs sondés, cela demeure un phénomène peu fréquent. Durant les trois dernières années (2015

---

<sup>3</sup> Une **prolongation** de la démarche de coaching correspond à une démarche qui se poursuit avec le coaché au-delà de l'échéance initialement prévue ou de la banque d'heures de coaching spécifiée dans le contrat. Cette prolongation est distincte de l'établissement d'un **nouveau cycle de coaching** qui constitue une nouvelle démarche auprès d'un même coaché, relancée après un temps d'arrêt ou non. Dans ce dernier cas, les objectifs de développement différeront de ceux du précédent mandat, bien qu'ils s'inscrivent parfois dans la continuité de ceux-ci.

à 2017 inclusivement), les coachs estiment qu'en moyenne, 24 % de leurs contrats de coaching ont été prolongés. Ce qui arrive assez couramment, ce sont les contrats de coaching montés en paliers, c'est-à-dire avec option de renouvellement (p. ex. un coaching de 6 mois renouvelable pour 6 autres mois). Or, dans certaines organisations, il est impossible de procéder ainsi, en raison de restrictions budgétaires, comme le sous-entend ce témoignage :

« Ce n'est pas nécessairement possible parce qu'il y a des organisations où c'est normé. Donc pour tel niveau de poste, ils ont le droit à tant d'heures et ils ne peuvent pas en avoir plus, donc quand bien même on voudrait poursuivre, l'organisation ne le permet pas. » (Entrevue 13)

#### *a) Les raisons justifiant la prolongation*

Interrogés par rapport aux raisons qui ont motivé la décision de prolonger la démarche de coaching, certains coachs ont mentionné que le coaching est un accompagnement sur-mesure et malléable, et un processus qui requiert du temps pour opérer des changements durables. Par conséquent, la réalité sur le terrain diffère de ce qui est préconisé dans les formations destinées aux coachs ou dans la littérature, tel que le confirment les citations que voici :

« [...] ce que la littérature ou les formations sur le coaching donnent, c'est sensiblement différent de la réalité. [...] Un mandat de 6 mois n'est jamais un mandat de 6 mois; les objectifs qui sont déterminés, il y en a d'autres qui s'ajoutent. Ce n'est pas aussi coupé comme dans les livres ou les formations, [ce n'est pas] : "On a un objectif qui est clair, on a une période de 3 mois, on ne parle que de ça, puis c'est terminé, merci, bonsoir!" » (Entrevue 14)

« Je pense, surtout en coaching exécutif, qu'à l'époque où on faisait des coachings d'un an, ça correspondait mieux aux besoins de ces gens-là. Le monde a changé, maintenant les gens des ressources humaines veulent plus court, mais je continue à penser que pendant les 6 premiers mois, on travaille très fort et les 6 derniers mois, on consolide. » (Entrevue 9)

Cela dit, le plus fréquemment, les ententes de coaching sont prolongées pour des raisons en lien avec les objectifs poursuivis dans le cadre du mandat. D'une part, treize participants admettent que les contrats se prolongent à l'occasion pour assurer une consolidation et un approfondissement des acquis, et d'autre part, sept d'entre eux disent parfois nécessiter du temps supplémentaire parce que les objectifs initialement ciblés se sont transformés en cours de route ou n'ont pas été atteints par le coaché dans le temps alloué. Également, les ententes de coaching peuvent s'étirer en raison de changements organisationnels ou d'enjeux opérationnels survenus durant la démarche de coaching (en ordre décroissant) : a) le coaché a été repositionné dans l'entreprise (p. ex. promotion, mutation, nouvelle équipe, etc.); b) des imprévus ont chamboulé l'échéancier (p. ex. voyages

d'affaires, vacances, maladie...); c) le coaching a pris la tangente d'un coaching de redressement ou de « dernière chance ».

#### *b) L'initiative de la prolongation*

Dans l'ensemble, les coachs ont spécifié que le désir de prolonger doit provenir en premier lieu du principal intéressé, c'est-à-dire le coaché. Tel qu'exposé au tableau 3.2, la décision se prend souvent d'un commun accord avec toutes les parties impliquées (p. ex. coach, coaché, patron du coaché, département des ressources humaines, etc.). Toutefois, un coach interviewé met en garde contre le danger du pouvoir de suggestion du coach, qui recèle un enjeu éthique indéniable :

« Dans la pratique privée ou autonome, quand tu as faim pour du coaching et tu as besoin de mandats pour vivre – et là, sous toutes réserves, car je ne peux pas émettre de jugement pour les autres – des fois, on peut suggérer fortement au client de poursuivre la démarche. » (Entrevue 14)

#### *c) Les nouveaux cycles de coaching effectués auprès d'un même coaché*

Environ la moitié des coachs consultés affirment avoir déjà redémarré un nouveau processus de coaching portant sur de nouveaux objectifs auprès d'un même coaché. Chez la majorité des répondants, il est moins fréquent de relancer un nouveau cycle de coaching que de prolonger la démarche en cours dans la poursuite des objectifs initiaux. On mentionne entre autres que cette situation peut être attribuable aux contraintes budgétaires de l'entreprise cliente. Néanmoins, quelques coachés ont affirmé qu'au contraire, le renouvellement des contrats de coaching auprès de leur clientèle se produit fréquemment. La clientèle desservie par ces coachs dispose généralement d'un budget de développement discrétionnaire et occupe des fonctions professionnelles de niveau supérieur, comme le révèle l'extrait suivant :

« C'est rare que les mandats de coaching ne soient pas renouvelés, parce que c'est le privilège de certains gestionnaires d'avoir un budget [annuel] alloué au développement des compétences personnelles. Maintenant, c'est à leur propre discrétion de l'utiliser ou non, mais dans 70 % des cas, les gestionnaires nous renvoient la même entente année après année, parce que le développement des compétences est continu, l'amélioration des compétences est un processus. [...] Des fois, ils peuvent aussi reprendre [le contrat] deux ou trois ans plus tard. [...] [Ces gestionnaires], plus ils montent dans l'organisation, plus ils sont isolés, moins ils peuvent vraiment se livrer à quelqu'un, et quand ils trouvent un coach pour eux qui est assez compétent et qui pratique l'écoute, [quand le coaching prend fin], ils vivent comme un deuil par rapport à ça. Donc bien entendu, si la relation a été un succès, ils vont essayer de façon directe ou indirecte de la prolonger [...], ils vont peut-être influencer leur patron ou l'organisation, et ils vont essayer de nous influencer. » (Entrevue 1)

### ***3.4.3 Les démarches de coaching écourtées***

Les coachs sondés ont pratiquement tous été en mesure de relater avec exactitude le nombre de fois en carrière où ils ont dû mettre un terme à un coaching en cours. La totalité des coachs ont spécifié que cela demeure un phénomène qui survient très rarement dans leur pratique. Dans cette foulée, deux répondants ont suggéré qu'en raison de l'expérience accumulée au fil de leur carrière et de la façon dont leur démarche est structurée et présentée en amont au futur coaché, cette situation se présente peu, voire de moins en moins souvent :

« En fait, ça ne m'est pas arrivé souvent parce que je mets ça très explicite au départ que si l'individu n'est pas en mesure de respecter les engagements qu'il va prendre d'une rencontre à l'autre, je vais l'aviser de mon inconfort face au fait qu'on ne livrera pas ce que l'organisation attend comme résultats, et dans des contextes comme ceux-là, qu'il serait possible que je me désengage. » (Entrevue 18)

« Et pourquoi ça n'arrive plus? C'est que maintenant, je suis très prudent quand je prends un mandat de coaching. Je veux m'assurer que la personne n'est pas sur le bord d'être congédiée, qu'elle est dans le bon rôle, qu'elle fait ce qu'elle doit faire dans le rôle dans lequel elle est. Et l'objectif du coaching est tout simplement l'aider à améliorer son efficacité comme cadre. Je me suis fait brûler deux fois et après ça, je me suis dit : ça ne m'arrivera plus jamais. Je ne dis pas que ça n'arrivera plus, mais [...] je pense que j'ai assez d'expérience aujourd'hui pour déceler [ces cas] assez facilement. » (Entrevue 15)

#### *a) Les démarches de coaching écourtées à l'initiative du coach*

Quatre des vingt-deux répondants n'ont jamais eu à interrompre un processus de coaching avant terme. En ce qui concerne les autres coachs sondés, il leur est arrivé de le faire à une ou deux reprises, en moyenne. Comme le montre le tableau 3.2, quatre principales raisons semblent motiver la décision du coach de mettre fin à l'entente en cours de démarche. Premièrement, il arrive que les objectifs soient atteints plus rapidement que prévu. Plus du tiers des coachs ont affirmé avoir déjà écourté des mandats de coaching pour cette raison, principalement chez les coachs qui font de longs mandats. Deuxièmement, le coaché s'avère parfois être « non-coachable » ou désengagé du processus de coaching (p. ex. le coaché n'est pas assidu, repousse les rencontres, ne progresse pas, ne s'investit pas dans la démarche ou n'y croit pas, etc.). Un peu plus de la moitié des coachs ont déjà vécu cette situation, ce qui en fait la raison la plus souvent invoquée par les répondants pour justifier leur décision de mettre fin hâtivement à un mandat de coaching. Dans cette éventualité, le coach consulte habituellement le superviseur du coaché pour l'informer de ses intentions de se retirer et l'annonce au coaché peut alors être faite par le patron ou le coach. Quelques coachs sondés signalent aussi que parfois, le simple fait d'annoncer au coaché que l'on souhaite se retirer du mandat en raison de son manque d'implication est suffisant pour que le comportement

problématique du coaché cesse. Troisièmement, le coaché peut développer une dépendance envers le coach que ce dernier estime malsaine. Un seul coach interrogé a relaté avoir pris une décision professionnelle de se retirer de relations de coaching en raison d'une addiction déplacée et malsaine des coachés à son endroit. Quatrièmement, il arrive que le coaché requiert une autre forme d'aide, notamment un accompagnement de type thérapeutique. Quatorze coachs ont relaté avoir – à quelques reprises en carrière – suggéré à la personne qu'ils coachaient la possibilité d'entreprendre une démarche de nature thérapeutique pour adresser des dimensions plus personnelles. Dans la grande majorité des cas, les coachés ne rompent pas pour autant la relation de coaching, mais la poursuivent en parallèle.

*b) Les démarches de coaching écourtées à l'initiative du coaché ou de l'organisation cliente*

Dans une moindre mesure, il est également arrivé qu'un coaché ou qu'une organisation cliente mette fin précocement à un processus de coaching. Advenant que le mandat se termine prématurément, tous les répondants ont indiqué rembourser les heures inutilisées ou donner quittance à l'organisation selon les modalités de leur contrat. Par ailleurs, la moitié des répondants soulignent qu'il n'est jamais arrivé, au courant de leur pratique, qu'un coaché ou qu'une organisation cliente précipite la fin d'une démarche de coaching, tel que rapporté dans cet extrait :

« Ce n'est pas arrivé. Quand on se lance, souvent il y a eu toute une préparation de plusieurs mois, donc quand ce n'est pas mûr, [...] quand on n'est pas convaincu, on ne démarre pas. » (Entrevue 7)

L'autre moitié des répondants affirment que cette situation s'est produite à une ou quelques rares occasions. Dans ces cas, diverses situations peuvent mener au retrait du coaché ou de l'organisation de la démarche de coaching (cf. tableau 3.2), mais les sujets interrogés ont majoritairement cité trois raisons. En premier lieu, la démarche peut être écourtée suite à des changements de nature organisationnelle ou professionnelle, comme par exemple : le coaché obtient une promotion, quitte l'organisation ou est congédié; une restructuration s'opère au sein de l'organisation et certains postes de haut niveau sont coupés; ou encore, l'organisation fait faillite. En second lieu, le coaché peut se retirer pour cause d'épuisement professionnel. D'ailleurs, si le coaché revient à son poste suite à son congé, le coaching est habituellement repris. En troisième lieu, le coaché se désintéresse parfois de la démarche de coaching. Tel qu'évoqué dans le tableau 3.2, quand le coaché se désinvestit d'une démarche de coaching, il ne le communique pas pour autant clairement au coach et adopte plutôt une attitude d'évitement.

À présent, pour compléter la présentation des résultats, nous proposons un second tableau synthèse contenant les données et citations les plus révélatrices à propos des huit actions facilitant la fin du processus de coaching (**tableau 3.3**). Ce tableau fait directement écho au modèle élaboré à la fin du cadre théorique (tableau 3.1). Une fois de plus, une interprétation des résultats plus approfondie s'ensuit.

*-- Insérer tableau 3.3 ici --*

#### ***3.4.4 Les actions facilitant la fin du processus de coaching à poser en début de démarche***

Premièrement, le tableau 3.3 nous renseigne sur le fait qu'un appariement entre coach et coaché adéquat s'opère généralement par le biais d'une **rencontre d'affinité préliminaire** (aussi appelée rencontre de « fit », de chimie ou exploratoire) qui permet de tester la comptabilité avec le coaché. Plus de 80 % des participants affirment tenir une telle rencontre presque systématiquement en début de mandat. Cet entretien est généralement sans frais et toujours sans engagement. Typiquement, deux à trois coachs sont proposés par l'organisation à l'employé qui souhaite entreprendre une démarche de coaching; ce dernier a donc la liberté de les rencontrer et sélectionner celui de son choix. Par ailleurs, certaines organisations qui disposent d'une banque de coachs présélectionnés et préqualifiés peuvent décider d'apparier le coach et le coaché d'emblée, sans offrir à ce dernier d'autres options en parallèle. Deux répondants jouissant d'un statut de coach préqualifié au sein d'organisations clientes se sont prononcés à l'effet qu'il était très rare que, lorsque présentés comme unique option à un futur coaché, celui-ci ne les retienne pas comme coach, tel que le résume la citation choisie :

« Ces [gestionnaires] savent que si l'organisation nous a engagés, c'est parce que nous avons une réputation qui circule par rapport à nos compétences, et c'est rare que les gens ne trouvent pas un "fit", une compatibilité, surtout après une rencontre très très neutre où la personne se fait offrir une aide. Ce n'est pas comme un employé avec lequel elle va devoir travailler 8 heures par jour et là, il faut qu'on trouve une compatibilité entre ces gens-là... » (Entrevue 1)

Quand le processus de coaching se négocie entre coach et coaché sans intermédiaire, certains coachs proposent également aux personnes qui sollicitent leur accompagnement de rencontrer d'autres coachs avant de prendre une décision finale :

« Je recommande aux gens qui m'approchent directement [...] de consulter un autre coach, de ne pas accepter d'emblée de faire affaire avec moi, même s'ils ont été référés. Je pense que c'est gagnant à

long terme que la personne fasse vraiment un choix très conscient de travailler avec une personne en particulier. » (Entrevue 7)

La rencontre d'affinité permet aussi aux coachs d'obtenir une échappatoire si jamais ils sentent qu'ils ne sont pas la personne adéquate pour accompagner l'individu qui sollicite leurs services, comme le sous-entend le passage suivant :

« Parfois, moi je ne me sens pas forcément la meilleure personne pour certains types de coachés, en termes de personnalité, en termes de ce dont ils ont besoin, en termes d'approche, et c'est là plutôt que la première séance sert. Est-ce qu'on a envie de travailler ensemble, dans les deux sens? » (Entrevue 3)

Deuxièmement, en amont de la démarche, une **évaluation initiale des besoins et attentes** est préconisée pour bien circonscrire le coaching et diagnostiquer les besoins. Tout dépendamment du type de clientèle desservie et de l'origine de la demande de coaching, la plupart des coachs interviewés disent chercher à bien comprendre et cerner le mandat, les besoins et les attentes du client en matière de coaching, comme le révèlent les extraits présentés dans le tableau 3.3.

De surcroît, en début de démarche, les deux-tiers des coachs sondés **évaluent le coaché de façon informelle**. Par ailleurs, puisque la plupart des coachés ont déjà été évalués dans le cadre de leurs fonctions, les coachs vont souvent consulter le dossier existant. Quelques coachs procèdent aussi à une évaluation plus formelle du coaché par le biais d'un outil qu'ils ont eux-mêmes élaboré ou qu'ils connaissent bien, ou encore, ils suggèrent au coaché des tests psychométriques au besoin ou sur demande :

« On leur demande toujours : "Est-ce que tu as fait un 360°? Est-ce que tu as eu une évaluation de potentiel chez une firme de psychologues organisationnels?" [...] Parce que ça nous donne beaucoup d'information. Généralement, les gens sont assez ouverts pour les partager. » (Entrevue 11)

« S'ils ont déjà passé des tests psychométriques dans les 2 ou 3 dernières années – pas dans les 5 dernières années – et qu'on trouve que c'est pertinent, je vais leur demander s'ils ont un inconvénient à me donner accès à leurs rapports. [...] Et j'utilise moi-même un petit outil en coaching qui peut être bien utile dépendamment des objectifs visés. [...] Donc des fois, en début de coaching, je vais leur proposer de faire ce questionnaire-là pour nous aider à mieux nous connaître rapidement et à partir de ça, élaborer les objectifs de coaching ou les compétences à développer. » (Entrevue 20)

En revanche, trois des participants à notre enquête ont dit attendre avant de consulter le dossier d'évaluation du coaché, question de ne pas se laisser influencer par ces données ou altérer leur jugement et perceptions, comme l'évoque l'extrait que voici :

« Je vais faire à peu près 3 ou 4 sessions de coaching avant d'aller voir [le dossier d'évaluation du coaché] et des fois, j'y vais beaucoup plus tard. J'y vais juste pour corroborer parce que j'aime bien me

fier à ce que je vois, à ce que son gestionnaire me dit et à ce que [le coaché] me dit. Donc avant d'aller fouiller là-dedans, je vais me faire une tête. » (Entrevue 19)

Enfin, tel qu'illustré au tableau 3.3, certains répondants ont ajouté qu'en amont du mandat, ils gardent en tête des critères de base pour évaluer la viabilité du mandat de coaching et estimer la réussite du processus de façon plus globale.

Troisièmement, une entente de coaching comportant une estimation de la **durée du processus** est de mise dès le début de la démarche. Selon les coachs interrogés, au départ, ceux-ci prennent tous soin – sans exception – de circonscrire la démarche de coaching dans le temps en estimant une durée et souvent, un nombre de séances. Or, ces données varient grandement d'un répondant à l'autre. Tel qu'évoqué précédemment, il ressort que l'échéance établie demeure approximative et flexible, pour laisser place aux imprévus qui peuvent survenir en cours de démarche :

« Il y a des gens qui me demandent "dis-moi quand ça commence et dis-moi quand ça finit". Je vais l'écrire [dans le contrat], mais je vais toujours leur dire : "on ne connaît pas le futur, il peut y avoir des délais, des dérapages, etc." » (Entrevue 9)

Par ailleurs, deux coachs ont souligné que la tendance actuelle au sein des départements de ressources humaines est à réduire la longueur des mandats de coaching :

« Il y a des entreprises qui nous disent "on ne veut pas avoir des coachings qui durent 2 ans", même si c'est juste 10 sessions. Et je les comprends : ça devient un peu plus du placotage et de raconter ce qui s'est passé entre les sessions que du travail. Et de plus en plus, les organisations nous mettent des balises comme ça. » (Entrevue 11)

« Je me rappelle à un moment donné, [la personne des ressources humaines], m'a dit : "Tu continues à offrir des coachings sur un an, alors que beaucoup d'autres coachs sont rendus à 6 mois." À partir de ce moment-là, j'ai changé mon approche : j'ai fait 6 mois, renouvelable un autre 6 mois. » (Entrevue 9)

Quatrièmement, les données recueillies auprès des répondants quant à l'établissement d'objectifs ciblés et d'un plan de développement semblent confirmer que ces actions sont primordiales dans toute démarche de coaching. De fait, durant les entrevues, tous les coachs interrogés ont fait allusion aux **objectifs de coaching** et à l'importance de bien les définir, notamment à travers des **indicateurs de mesure** précis pour permettre d'évaluer plus concrètement si les objectifs sont atteints. Il y a aussi consensus chez les répondants quant au maximum de trois objectifs de coaching à ne pas dépasser. Plusieurs s'assurent aussi d'afficher une certaine souplesse et d'accorder de la place pour les objectifs susceptibles d'émerger au fil de la démarche, quitte à recadrer et réajuster les cibles visées en cours de démarche. Enfin, un peu moins de la moitié des répondants élaborent

un **plan d'action formel** visant le développement du coaché, car la plupart des coachs souhaitent conserver une flexibilité d'action.

Cinquièmement, l'importance de la mise en place d'un **système de soutien** autour du coaché est attestée par les participants de notre étude. Une fois de plus, le soutien du patron semble capital pour les répondants. La **rencontre tripartite** en début de démarche est très répandue; plus de 85 % des coachs interrogés disent en tenir une si le mandat s'y prête. Tel que présenté au tableau 3.3., elle est nécessaire pour peaufiner et consolider les objectifs, puis pour susciter l'implication du supérieur du coaché, de sorte à ancrer le processus de coaching sur des bases solides et concrètes. Néanmoins, il est également ressorti que cette relation de type tripartite recèle certains enjeux, comme l'expose le témoignage suivant :

« Il y a une discussion préalable qui va devoir être réalisée entre le coaché, le coach et le payeur pour savoir quel type de rôle on souhaite assigner à ces trois parties. Donc, il y a à gérer cette ambiguïté-là en amont [...] dans une relation tripartite : définir a priori comment le coaché souhaite impliquer le payeur qui est, règle générale, représenté par le supérieur immédiat du coaché. [...] Moi sur quoi je pousse, même si c'est la décision du coaché, c'est qu'il y ait une implication du supérieur immédiat qui soit choisie par le coaché. Souvent, cette implication va être en trois étapes : au début du coaching, au milieu du coaching, à la fin du coaching. » (Entrevue 3)

Occasionnellement, une personne supplémentaire – habituellement un représentant des ressources humaines – s'invite à la table en début de démarche de coaching. Pour la quasi-totalité des coachs qui se sont exprimés à ce propos, ces **rencontres quadripartites** ne constituent pas la norme et quand elles surviennent, c'est à l'initiative de l'organisation cliente. De fait, même s'ils préconisent le soutien de l'organisation envers le coaché, de façon générale, les coachs n'encouragent pas la formule quadripartite pour les raisons que voici :

« [Des quadripartites], ça peut arriver, mais je les évite pour tout l'or du monde. [...] Le pauvre coaché se retrouve avec le patron, le coach et le DRH. Ça fait beaucoup de monde pour la personne! Moi, je suis toujours en lien avec paver la voie pour que mon coaché se sente en sécurité, pour qu'il puisse se développer pleinement. Alors quand il commence à y avoir trop de monde, c'est trop de bruit sur la ligne. » (Entrevue 10)

« C'est sûr que quand on est quatre et qu'il y en a trois qui ont l'air contre toi au départ, il faut que moi, j'aie rapidement créé une chimie avec le coaché pour qu'il ne sente pas qu'il est comme devant un tribunal de juges. Mais en général, ça se passe assez bien. » (Entrevue 9)

### ***3.4.5 Les actions facilitant la fin du processus de coaching à poser en cours de démarche***

Sixièmement, chez les sujets interrogés, des suivis périodiques permettant d'évaluer la progression de la démarche et la pertinence de poursuivre et de procéder à des ajustements au besoin semblent être des éléments incontournables d'un processus de coaching. La plupart des coachs sondés affirment garder à l'œil la **progression du coaché** au fur et à mesure du processus de coaching. Ils sollicitent habituellement de la rétroaction au fil de la démarche et certains procèdent à un bilan de mi-parcours avec le coaché.

Selon les répondants, une **rencontre tripartite de mi-parcours** peut avoir lieu ou non, dépendamment de la longueur de la démarche et des besoins de chaque client. Cependant, deux coachs sondés apportent un bémol à propos de cette pratique, qu'ils trouvent parfois un peu superflue :

« La plupart du temps, je fais une rencontre tripartite au début et une à la fin. C'est très rare que j'en fasse une au milieu, parce que je trouve ça trop proche. Si on est sur 6 mois, c'est vite un peu. » (Entrevue 12)

« Évidemment, dans nos formations, on se fait dire à quel point les tripartites sont importantes. J'y crois et c'est vrai, mais mon constat, c'est que [...] ceux qui nous embauchent sont bien contents de nous voir une ou deux fois, mais de nous rencontrer trois fois – dépendamment de l'écart de temps – souvent la réponse que j'ai, c'est : "Je ne ressens pas le besoin qu'on fasse cette rencontre-là." [...] Parce que les employeurs sont extrêmement occupés; quand les choses vont bien, ils n'ont pas le temps d'investir de l'énergie dans ces rencontres-là. Mais parfois, je la force quand je sens que c'est nécessaire parce que le coaché a quelque chose à dire à son patron. » (Entrevue 20)

### ***3.4.6 Les actions facilitant la fin du processus de coaching à poser en fin de démarche***

Septièmement, une ou des **rencontres de bilan** permettant la mesure de l'atteinte des objectifs, la discussion, la célébration du chemin parcouru et l'organisation de la transition post-coaching sont planifiées par la totalité des participants interrogés. À la section 3.4.1, nous avons déjà survolé les principaux résultats générés par notre recherche à cet égard.

Huitièmement, une **évaluation de la démarche de coaching** – surtout menée de façon informelle – semble être pratique courante en fin de parcours. En ce qui trait à l'évaluation globale de la démarche de coaching, seulement deux des coachs sondés produisent des rapports de façon systématique et six, uniquement à la demande du client. Dans tous les cas, ces bilans écrits sont essentiellement factuels et ne contiennent aucun contenu confidentiel partagé par le coaché. Or,

dans l'ensemble, les coachs ne sont pas très friands des comptes rendus écrits en fin de processus et préfèrent de loin les bilans verbaux, qui ont notamment cours lors des réunions tripartites :

« 90 % [des bilans sont faits] oralement. J'ai déjà eu une entreprise qui voulait avoir un bilan écrit, mais encore là, je statuais les modalités de confidentialité, c'était plus "on a fait tant de rencontres, d'une durée moyenne de tant d'heures", donc c'était factuel sur le processus. Et dans ce bilan-là, j'indiquais aussi quels étaient les objectifs de départ, les indicateurs de mesure et l'évaluation du coaché par rapport à son évolution. » (Entrevue 20)

En ce qui concerne **l'évaluation du coach**, en règle générale, les répondants sollicitent la rétroaction de leur coaché de façon informelle et ce, tout au long de la démarche. Quelques-uns remettent un questionnaire de satisfaction au coaché et de plus en plus d'organisations distribuent un formulaire d'évaluation à la fin des mandats de coaching. Néanmoins, trois coachs ont soulevé le fait que la rétroaction en provenance du coaché est souvent biaisée. Ils expliquent qu'en raison de la proximité créée entre coach et coaché, ce dernier tient généralement son coach en très haute estime et ne porte pas un regard très objectif sur l'ensemble de la démarche :

« Oui, il y a toujours un questionnaire qui est transmis [par l'organisation] au client [coaché] et au patron pour évaluer l'appréciation de la démarche et des résultats. [Avec le coaché], l'appréciation se fait verbalement et moi, ça me suffit ça. [...] Je pose la question "est-ce qu'il y aurait quelque chose à améliorer?", mais il reste que le client est très biaisé après une démarche aussi longue. Il a un gros biais envers son coach : le coach, c'est le meilleur, ça a été l'expérience de sa vie, c'est extrêmement positif. Mais ça, c'est lié au fait qu'on [...] a été soutenu par une personne neutre qui est totalement à l'écoute de nous, [...] alors que ça soit moi ou un autre coach, le résultat va être le même. Donc [...] j'accorde plus ou moins d'importance à ça, mais pour l'organisation, par contre, c'est très utile parce qu'eux doivent rendre compte. » (Entrevue 7)

### 3.5 Discussion et conclusion

Cette étude visait essentiellement à bien cerner et définir les tenants et aboutissants de la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants, en confrontant la théorie à la pratique. En terminant, il importe de discuter des faits saillants qui se dégagent de l'analyse de nos résultats, en soulignant au passage les principales implications pratiques et théoriques. Nous concluons par la présentation de certaines limites méthodologiques et analytiques, et de quelques voies à privilégier lors de recherches futures.

### ***3.5.1 Constats généraux en lien avec la littérature théorique sur la fin du processus de coaching***

De prime abord, les trois étapes préconisées par Cox (2010) dans le processus de coaching proprement dit semblent partagées par l'ensemble des coachs sondés et mises en pratique de façon assez analogue à ce que l'auteure décrit. En plus de corroborer la proposition de Cox (2010), nos résultats l'enrichissent en détaillant les actions concrètement posées à chacune des phases du processus et les enjeux qui s'y rapportent. D'abord, une **évaluation initiale** des besoins est toujours effectuée en amont du mandat. D'une part, le coach consulte le client payeur de sorte à bien comprendre la demande de coaching et établir s'il peut y répondre adéquatement et d'autre part, une rencontre d'affinité avec le coaché a lieu dans la très grande majorité des cas pour tester la compatibilité avec ce dernier. Suite à ce diagnostic, les répondants à notre étude n'hésitent pas à orienter les clients potentiels vers d'autres ressources dont l'expertise correspondrait davantage à leurs besoins. Ensuite, des **réévaluations périodiques** sont réalisées par les coachs interrogés : de façon formelle et planifiée (sous la forme de bilans en cours et en fin de mandat) et plus informellement au fil des rencontres, question de suivre la progression du coaché. Ces suivis servent aussi à réajuster les objectifs du coaching si nécessaire, ainsi qu'à mesurer dans quelle proportion ceux-ci sont atteints. Pour les coachs interrogés, ceci constitue une étape importante qui permet de justifier la pertinence de poursuivre le mandat ou encore, qui fait émerger la possibilité de conclure le processus plus rapidement que prévu. En dernier lieu, **la fin de la démarche** semble gérée conjointement avec toutes les parties impliquées et met l'emphase sur le renforcement de l'autonomie chez le coaché. Par ailleurs, les coachs consultés ont affirmé faire allusion à cette phase inéluctable à plusieurs reprises durant la démarche de coaching et ce, dès le tout début du mandat. Par contre, il ressort également que les procédures entourant la fin de la démarche de coaching sont moins standardisées et structurées que celles qui ont cours en début d'engagement. En somme, à l'égard du processus général qui encadre et soutient la fin de la relation de coaching, le modèle théorique suggéré par Cox (2010) colle assez bien à la réalité vécue sur le terrain. Les distinctions entre théorie et pratique résident surtout dans la façon dont les coachs interrogés adaptent et/ou délaissent certains éléments de la démarche, soit par expérience ou par habitude, soit par méconnaissance, ou encore pour répondre aux besoins spécifiques du mandat.

Concernant les **facteurs prédisposants** proposés par Cox (2010), donc présents avant même que ne débute l'entente de coaching, les données recueillies permettent de croire que les coachs y sont passablement sensibilisés. À titre d'exemples, s'ils estiment ne pas détenir les qualifications ou l'expertise adéquates pour accompagner un client, en début de processus, plusieurs coachs interrogés n'hésitent pas à rediriger le client vers un autre collègue ou à l'orienter vers une ressource plus adéquate, comme de l'aide thérapeutique. De surcroît, les coachs prennent soin de s'assurer de l'existence de compatibilité et d'affinités lors d'une rencontre préliminaire avec un potentiel coaché. Qui plus est, en amont de la démarche, certains répondants interrogés tâchent de déceler la présence de certains facteurs prédisposants en vérifiant entre autres si le coaché a l'appui de l'organisation, s'il est compétent, s'il a la volonté et la capacité de changer et s'il est équilibré psychologiquement. Du côté des **facteurs précipitants**, l'analyse de nos résultats nous a permis de discerner plusieurs circonstances pouvant déclencher la fin d'un processus de coaching. À cet effet, les coachs sondés ont relevé que le coaché pouvait se désengager ou se désintéresser du processus en cours de route, devoir quitter pour cause d'épuisement professionnel, ou y mettre un terme en raison d'un changement de poste. En contrepartie, il est ressorti qu'en cours de démarche, l'organisation cliente pouvait faire faillite, subir une restructuration ou congédier certains effectifs. En revanche, les participants à notre enquête ont également souligné qu'en raison de leur expérience, tout au long du processus de coaching, ils demeurent aux aguets de divers dérailleurs précédemment cités. Selon eux, ceci expliquerait en partie pourquoi il arrive rarement qu'un de leurs mandats de coaching prenne fin hâtivement en raison de circonstances de cette nature. En contrepartie, lors d'études ultérieures, il serait intéressant de chercher à valider ces constats auprès de coachs moins expérimentés. Bref, dans l'ensemble, on peut dire que d'une part, les résultats de notre étude confirment que les facteurs prédisposants et précipitants suggérés par Cox (2010) sont observés dans la pratique du coaching de gestionnaires et de dirigeants; et d'autre part, ils complètent le modèle de l'auteure, en apportant quelques nuances et cas de figure supplémentaires qui n'ont pas été mis de l'avant par cette dernière.

Parallèlement, pour examiner, interpréter et valider les résultats obtenus, nous avons créé un cadre d'analyse qui n'existait pas dans la littérature scientifique sur le coaching. La synthèse intégrative découlant de ce cadre théorique suggère que certaines actions posées à divers moments du processus de coaching sont susceptibles d'en faciliter la fin. Bien qu'au fil de la présentation de nos

résultats, nous avons clairement établi que les huit actions proposées avaient bel et bien cours sur le terrain, trois faits saillants émergent de nos analyses. Un premier constat est lié à la **durée de l'entente de coaching**. Bien que tous les coachs interrogés tentent d'en estimer l'échéance en amont, le coaching effectué auprès de gestionnaires et de dirigeants requiert du temps et également, beaucoup de flexibilité de la part des coachs. Même si les organisations tendent à vouloir réduire la durée de ces démarches, la majorité des coachs consultés persistent à croire qu'il faut s'adapter aux besoins de cette clientèle toute particulière. Dans ce même ordre d'idées, une enquête mondiale menée par l'ICF démontre que plus le coaché occupe une position hiérarchique élevée dans l'organisation, plus l'entente de coaching s'échelonne sur une longue période. Par exemple, les ententes d'une durée de 7 mois ou plus surviennent plus fréquemment auprès de dirigeants et vice-présidents (47 %), d'entrepreneurs et propriétaires d'organisations (42 %) et de gestionnaires (30 %), qu'auprès de chefs d'équipe (24 %) ou de membres du personnel (24 %) (ICF Global Coaching Study, 2012). De surcroît, cette même étude révèle que plus le coach a de l'expérience, plus ses mandats de coaching s'échelonnent sur une longue période. À titre d'exemple, 54 % des coachs possédant 10 ans d'expérience ou davantage disent tenir des mandats d'une durée moyenne de 7 mois ou plus, contre 21 % chez les coachs avec 1 ou 2 années d'expérience (ICF Global Coaching Study, 2012). Rappelons qu'en moyenne, les coachs sondés ont 13 ans d'expérience. Pour les raisons susmentionnées, il n'est donc pas étonnant que dans leur pratique auprès des gestionnaires et dirigeants, il arrive assez régulièrement que des ententes de coaching soient prolongées ou renouvelées.

Une seconde observation a trait au **système de soutien** mis en place autour du coaché. À cet égard, les coachs que nous avons consultés estiment que l'appui du patron est souvent capital, mais qu'il convient de limiter le nombre de personnes directement impliquées dans l'engagement de coaching. De fait, ceux-ci soulignent que trop de parties prenantes peut générer l'effet inverse et exercer une pression indue sur le coaché. En outre, comme l'ont soulevé certains répondants, ceci peut également nuire à l'établissement de l'alliance de type égalitaire préconisée en coaching (Code de déontologie de l'ICF, 2015; Cox *et al.*, 2014; Koonce, 2007). En outre, il est ressorti qu'en fonction de la clientèle desservie, des besoins de coaching et de la situation qui prévaut au sein de l'organisation cliente et avec le patron du coaché, les rencontres tripartites ne sont pas toujours de mise, même si fortement recommandées dans la littérature consultée (Frisch *et al.*, 2012; Hodgetts,

2002; Malarewicz, 2011). En résumé, à ce sujet, les participants à notre étude disent adapter leur approche en fonction des spécificités propres à chaque mandat de coaching.

Enfin, un dernier constat se rapporte à l'**évaluation de la démarche de coaching**. Dans la littérature, des évaluations formelles en fin de mandat sont fortement recommandées (Bluckert, 2006; Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). Or, sur le terrain, les sujets interrogés ont tous semblé préférer les mener de façon informelle, lors de rétroactions ponctuelles en cours de démarche et d'un bilan final effectué à l'oral. Certains jugent cette pratique inutile ou superflue et d'autres craignent que leurs écrits ne soient mal interprétés ou qu'ils posent éventuellement préjudice à leur coaché. En outre, en fin de démarche, leur performance en tant que coach n'est qu'assez peu souvent évaluée, quoique les organisations commencent à s'y adonner de plus en plus. Cette absence d'évaluation formelle plutôt généralisée fait écho à ce qui a été constaté dans plusieurs autres études portant sur le coaching exécutif (Conference Board Global Executive Coaching Survey, 2016; Smither et Reilly, 2001; St-Onge et Gins, 2011) et pourrait expliquer en partie la difficulté des organisations à évaluer le retour sur investissement d'une démarche de coaching (Coutu et Kauffman, 2009a; De Meuse *et al.*, 2009). En somme, ces trois faits saillants constituent des éléments qu'il serait pertinent d'approfondir et de revalider empiriquement lors d'études ultérieures sur le sujet.

### ***3.5.2 Constats additionnels à propos des démarches de coaching écourtées***

Lors de nos analyses, l'enjeu des ententes de coaching qui se terminent prématurément s'est révélé particulièrement riche en éléments de discussion; c'est pourquoi nous y revenons en adoptant un angle complémentaire à ce qui a été mentionné dans la précédente section.

Bien que les ententes de coaching écourtées semblent constituer un phénomène marginal et beaucoup moins fréquent que les ententes prolongées, durant nos analyses, deux incidences qui leur sont associées ont attiré notre attention. Premièrement, le manque d'engagement du coaché est une raison menant à l'interruption d'un processus de coaching qui est passablement citée par les coachs interrogés. En contrepartie, l'incompatibilité ou le mauvais appariement entre coach et coaché n'ont aucunement été nommées pour justifier qu'une démarche de coaching se soit terminée prématurément. Pourtant, d'après une récente enquête mondiale menée auprès de gestionnaires directeurs, VP et PDG ayant eu recours au coaching exécutif dans le cadre de leurs fonctions, la raison que ceux-ci invoquent le plus fréquemment pour expliquer pourquoi ils ont déjà

mis fin à un contrat de coaching avec un coach externe avant le terme prévu est : l'incompatibilité entre le coach et le coaché (Thompson *et al.*, 2008). Alors que les coaches sondés dans notre étude estiment avoir géré ces circonstances en amont de la démarche (c.-à-d. lors des premiers contacts avec le coaché), il est possible d'avancer que l'incompatibilité constitue possiblement la véritable raison poussant un coaché à interrompre un mandat, même si elle n'est pas nécessairement révélée comme telle au coach. Le cas échéant, ce dernier demeurerait dans le flou par rapport aux réelles motivations qui ont mené le coaché à mettre un terme à la démarche. Un coach sondé a d'ailleurs émis cette hypothèse, en tentant d'expliquer pourquoi un coaché potentiel s'était ravisé après la première rencontre qu'ils ont tenue ensemble :

« Le cas que j'ai en tête dont je vous ai parlé après une séance, la question peut se poser; ça n'a pas forcément été dit comme ça, mais peut-être que c'était ça. C'est difficile d'aller chercher ça comme information. Surtout que ce n'est pas quelque chose qui va s'exprimer comme ça. C'est très subjectif. » (Entrevue 3)

Deuxièmement, il est ressorti de nos analyses qu'un processus de coaching est sujet à se conclure plus tôt lorsque les objectifs établis ont été atteints plus rapidement que prévu. C'est même l'une des raisons les plus fréquemment exprimées par les coaches sondés pour expliquer la fin prématurée de certaines ententes de coaching. En revanche, les coaches semblent préférer écourter une entente de coaching pour cause d'atteinte hâtive des objectifs que de devoir en négocier la prolongation :

« En règle générale, la majorité, c'est simplement parce que les objectifs initiaux ont été atteints. Donc, d'une certaine manière, le coaché a eu ce qu'il souhaitait, en tout cas, ce pourquoi il est rentré dans une démarche de coaching. [...] Ça m'arrive quand même je dirais majoritairement – dans 60 % des cas peut-être – d'avoir une banque par exemple de 10 ou 15 heures et peut-être d'en faire 7-8 heures. Je suis beaucoup plus à l'aise d'en faire 7 ou 8 alors qu'il y avait un *package* de 10 heures au départ, plutôt que de faire 8 heures alors qu'il y avait un *package* de 5 heures. » (Entrevue 3)

Certes, une fin prématurée en raison de l'atteinte hâtive des objectifs de coaching peut être attribuable à l'efficacité de la démarche. Or, se pourrait-il aussi que le coach, dans une intention stratégique, estime des durées plus longues en amont du mandat? En fait, si les objectifs ciblés sont atteints avant terme, le coach est gagnant sur toute la ligne : d'une part, le sentiment d'efficacité est suscité chez le coaché et d'autre part, l'organisation cliente est satisfaite d'avoir à déboursier moins que prévu, et peut-être plus encline à réengager ce coach si « efficace et efficient »... Bref, en ce qui a trait aux ententes de coaching qui se terminent avant terme, nos analyses montrent une possible contradiction entre certaines raisons invoquées par les coaches pour justifier la fin précoce de la démarche et la réalité qui a cours sur le terrain.

### ***3.5.3 Constats relatifs à la dimension éthique de la relation de coaching***

Enfin, des constats supplémentaires à propos d'enjeux éthiques en lien avec la fin de la relation de coaching ont également émergé de nos analyses. Rappelons que notre échantillon est composé de dix-huit coachs certifiés par l'International Coach Federation (ICF) et de quatre coachs non-certifiés par cette association professionnelle. Plus précisément, deux enjeux éthiques ont été soulevés dans nos entretiens et ce, uniquement par des coachs membres de l'ICF.

En premier lieu, les quatorze coachs qui ont mentionné avoir déjà suggéré à certains coachés de se diriger vers la consultation thérapeutique sont tous – sans exception – des membres de l'ICF. Qui plus est, quelques coachs certifiés ont mis en exergue le danger qui guette les coachs de glisser vers un rôle de soutien psychologique, et le fait que la ligne est parfois mince entre coaching et thérapie. Nous pouvons ainsi supposer que les coachs détenant une certification sont davantage sensibilisés aux enjeux éthiques de la relation de coaching, notamment par la formation qu'ils ont reçue durant leur processus d'accréditation. À cet effet, précisons que le code déontologique mis de l'avant par l'ICF stipule que tout coach membre s'engage à interrompre ou terminer la relation de coaching et à « encourager le client [...] à effectuer un changement s'il estime que [celui-ci] serait mieux servi par un autre coach ou une autre ressource » (Code de déontologie de l'ICF, 2015). Cette constatation renforce l'idée déjà très répandue de standardiser et professionnaliser le domaine du coaching pour en assurer la crédibilité et la viabilité à long terme (Bennett, 2006; Maltbia *et al.* 2014; Mihiotis et Argirou, 2016).

En second lieu, en ce qui concerne la relation qui prend forme entre coach et coaché une fois la démarche terminée, nous remarquons que l'approche des coachs sondés semble un peu approximative, voire truffée de paradoxes. Alors que quelques coachs affirment ne jamais communiquer avec d'anciens coachés, d'autres utilisent des stratégies plus ou moins formelles pour maintenir un certain contact. Ceci nous apparaît comme étant discutable du point de vue éthique lorsque, à titre comparatif, on réfère à ce qui est préconisé lors d'accompagnements thérapeutiques. En fait, il serait du devoir du thérapeute de ne pas reprendre contact avec son ex-patient pour s'enquérir de son état une fois la psychothérapie ou la psychanalyse terminées (Roques, 2012), à l'exception – bien évidemment – de circonstances spécifiques (Mander, 2000). Cela dit, quelques coachs certifiés par l'ICF ont tout de même révélé porter une attention

particulière à préserver la confidentialité de la démarche une fois qu'elle est terminée, puis à maintenir un cadre strictement professionnel avec les ex-clients coachés.

À la lumière de ce qui précède, nos résultats tendent à démontrer que la fin de la relation de coaching recèle de multiples enjeux éthiques dont les coachs sont plus ou moins conscients et qui mériteraient d'être étudiés dans les recherches futures. Même s'il a été assez clairement établi que les coachs membres d'une association professionnelle y soient davantage sensibilisés que ceux qui ne le sont pas, les connaissances éthiques des coachs certifiés ne sont pas nécessairement reflétées dans les actions posées auprès de leur clientèle en cours de coaching ou après la fin du processus.

#### ***3.5.4 Contributions théoriques et retombées pratiques de la recherche***

Dans cette étude exploratoire, nous avons cherché à découvrir quels sont les modalités, enjeux et conditions de succès de la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Tout d'abord, voici comment les principaux constats ayant point au fil de la discussion des résultats contribuent à enrichir la littérature scientifique sur le sujet, jusqu'à ce jour très éparse. Globalement, cette étude est l'une des premières à confirmer empiriquement plusieurs propositions théoriques fournies dans le corpus littéraire à propos de la fin des démarches de coaching, ce qui en justifie la pertinence et l'intérêt. En somme, nous avons observé que les quelques différences entre théorie et pratique résident surtout dans la façon dont les coachs sondés mettent en œuvre les préceptes théoriques de même que dans la philosophie d'intervention qu'ils préconisent lors de l'exercice du coaching sur le terrain. Ensuite, notre étude met entre autres en lumière de nombreuses raisons et circonstances conduisant à la prolongation ou à la fin hâtive d'une démarche de coaching. D'une part, nos résultats confirment les quelques données présentes à cet égard dans les écrits scientifiques, et d'autre part, ils contribuent à bonifier et compléter la littérature quasi inexistante sur le sujet. Enfin, la présente recherche met en exergue certains enjeux délicats de la relation de coaching qui se trouvent à avoir été sous-estimés dans la littérature, dont la dimension éthique inhérente à la relation de coaching. En effet, nous avons remarqué que plusieurs enjeux éthiques sont susceptibles d'émerger au fil d'une démarche de coaching. À ce propos, nos résultats indiquent que même si les coachs certifiés interrogés semblent – de façon générale – plus au fait de ces réalités que ceux qui ne détiennent aucune accréditation, dans la pratique du coaching, ceux-ci ne mettent pas nécessairement en application tout leur savoir éthique auprès de leur clientèle.

En ce qui a trait aux retombées pratiques, puisque cette étude avait notamment pour but de tester empiriquement le modèle présenté au tableau 3.1 (cf. section 3.2), nous avons cru bon synthétiser les faits saillants découlant de l'analyse de nos résultats en une liste de « bonnes pratiques » à l'intention des coachs de gestionnaires et de dirigeants. Celles-ci sont présentées au **tableau 3.4** sous la forme d'actions à privilégier et à éviter à divers moments clés de la démarche de coaching, de sorte à bien conclure le processus de coaching ainsi que la relation établie entre coach, coaché et autres parties prenantes.

*-- Insérer tableau 3.4 ici --*

### ***3.5.5 Limites et avenues de recherche***

Inévitablement, la présente recherche comporte certaines limites qu'il convient d'identifier afin de conserver un regard objectif quant à la portée des résultats obtenus. Tout d'abord, sur le plan méthodologique, la recherche à devis qualitatif transversal requiert une grande rigueur afin de minimiser les biais de recherche et les enjeux de validité (Dépelteau, 2000). De fait, le chercheur devient en quelque sorte l'instrument de recherche, contrairement à la recherche à devis quantitatif où l'outil de mesure est standardisé (Patton, 2002). En dépit de toutes les précautions prises lors de la conception du questionnaire et de la grille d'entrevue, ainsi que l'attention portée à maintenir une posture neutre durant les entretiens semi-dirigés auprès des coachs, certains facteurs ont pu contaminer les données recueillies. En guise d'exemples, en partageant leurs expériences et leurs perceptions, il se peut que des participants aient – volontairement ou non – déformé la réalité, ou encore omis de rapporter certains faits qu'ils n'avaient peut-être plus en mémoire. De surcroît, l'échantillon de notre étude était constitué de coachs externes d'expérience circonscrits dans la grande région de Montréal, restreignant la généralisation des résultats. Dans les recherches futures, il serait pertinent de composer un échantillon plus large et varié, notamment dans le but de recueillir les points de vue d'autres acteurs de cette relation (p. ex. coachés, supérieurs hiérarchiques des coachés, coachs internes, coachs externes en début de pratique, etc.) et ainsi comparer et enrichir les données recueillies. De plus, bien que la taille de l'échantillon ( $n = 22$ ) puisse paraître petite à première vue, elle s'avère acceptable dans le cadre d'une étude exploratoire où le point de saturation a été rencontré (Baribeau et Royer, 2012). Ensuite, sur le plan analytique, puisque les frontières du coaching de gestionnaires et de dirigeants (aussi appelé coaching exécutif ou coaching

de gestion) ne sont pas clairement définies, il se peut que les données recueillies soient difficilement comparables. Effectivement, selon leur compréhension du sujet, la clientèle desservie et le type d'intervention de coaching qu'ils effectuent, les participants peuvent fournir des réponses qui sont semblables en apparence, mais qui se basent sur des expériences fortement divergentes. Ainsi, les résultats obtenus reposent sur des réalités uniques et des perceptions individuelles qu'il s'avère impossible de confronter les unes aux autres dans l'absolu.

En dépit de ces limites, certaines avenues de recherche pourraient découler de notre étude. D'entrée de jeu, rappelons que l'état des connaissances et de la théorisation conceptuelle étant limité, cette recherche est de nature exploratoire. Puisque la synthèse théorique élaborée autour de la fin du processus de coaching constitue une première ébauche, il s'agirait de la peaufiner, la tester et la valider lors d'investigations complémentaires déployées auprès des diverses parties impliquées dans la relation de coaching. Par exemple, il s'avérerait pertinent d'étudier la fin du processus de coaching au moyen d'un devis quantitatif, en administrant un questionnaire à un échantillon beaucoup plus important, et ainsi chercher à confirmer à plus grande échelle les constats de la présente étude. Également, il pourrait être porteur d'effectuer une étude longitudinale comparative toujours en rapport avec la fin de la relation de coaching, en suivant des dyades coachs-coachés du début à la conclusion de la démarche. Ceci permettrait d'observer l'évolution des conditions de succès et l'émergence d'enjeux à divers stades de la relation. Enfin, dans les recherches ultérieures, il serait intéressant de s'attarder aux enjeux éthiques inhérents à la fin du processus de coaching, tels que précédemment mentionnés dans nos constats. On pourrait notamment explorer dans quelle mesure l'éthique peut s'altérer ou devenir élastique durant une démarche de coaching, quelle est son influence sur la relation de coaching et son rôle à jouer dans la relation post-coaching, et quels sont les pièges à éviter en matière d'éthique. Bref, une telle étude pourrait mener à découvrir et à délimiter où se situent – en théorie et dans la pratique – les frontières à respecter pour éthiquement mener à terme une démarche de coaching.

Au final, cette étude avait pour but de colliger et d'actualiser les connaissances théoriques au sujet de la fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants, puis de les valider empiriquement. Ces cibles étant atteintes, des bases et des repères sont dorénavant disponibles pour la recherche future concernant la fin de la démarche de coaching.

## Références

- Bachkirova, T. (2007). Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching. Dans S. Palmer & A. Whybrow (dir.), *Handbook of Coaching Psychology*, London: Routledge.
- Baribeau, C. & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Baron, L. & Morin, L. (2010). Le coaching exécutif : mieux le définir pour mieux intervenir, *Gestion*, 35(1), 47-55.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Bluckert, P. (2006). *Coaching in practice: Psychological dimensions of executive coaching*. Maidenhead, England; New York: Open University Press.
- Bournois, F., Chavel, T. & Filleron, A. (2008). *Le grand livre du coaching*. Paris: Eyrolles.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Chernet, D. (2009). *Coacher avec l'analyse transactionnelle*. Paris: Eyrolles.
- Ciporen, R. (2015). The emerging field of executive and organizational coaching: An overview. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148, 5-15.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009a). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87(1), 91-97.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009b). *The Realities of Executive Coaching*. Harvard Business Review Research Report. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Cox, E. (2010). Last things first: ending well in the coaching relationship. Dans S. Palmer & A. McDowall (dir.), *The coaching relationship: Putting people first* (p. 159-181). London: Routledge.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: SAGE.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2004). All good things must come to an end: Winding up and winding down a mentoring relationship. Dans D. Clutterbuck & G. Lane (dir.), *The Situational Mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower.
- Conference Board. (2016). *Global Executive Coaching Survey 2016*. Repéré à : <https://static1.squarespace.com/static/57d99e2e03596ed9a1cd422f/t/583cae1e20099e25d0b5d57e/1480371747690/Conference+Board+-Global-Executive-Coaching-2016.pdf>
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI?, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.

- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Deslauriers, J.-P. & Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitatif. Dans J. Poupart, L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-111). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
- English, M. (2006). *Business print media coverage of executive coaching: A content analysis* (Doctoral Dissertation). Capella University.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Frisch, M. H., Lee, R. J., Metzger K. L., Robinson J. & Rosemarin J. (2012). *Becoming an exceptional executive coach: use your knowledge, experience, and intuition to help leaders excel*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Grant, A. M. (2006). Workplace and executive coaching: A bibliography from the scholarly business literature. Dans R. Stober & A. M. Grant (dir.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (p. 367-388). Hoboken, NJ: Wiley.
- Grant, A. M. (2008). *Workplace, executive and live Coaching: An annotated bibliography from the behavioral science literature (July 2008)*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Hévin, B. & Turner, J. (2002). *Manuel de coaching: champ d'action et pratique*. Paris: Dunod.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organisation: What can go wrong (and how to prevent it). Dans C. Fitzgerald & J. G. Berger (dir.), *Executive coaching: Practices & perspectives* (p. 203-223). Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- International Coach Federation (2012). *The 2012 ICF Global Coaching Study*. Repéré à : <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>
- International Coach Federation (2015). *Code de déontologie de l'ICF*, juillet 2015. Repéré à : [http://icfquebec.org/img/client/page\\_web/pdf/code-de-deontologie.pdf](http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/code-de-deontologie.pdf)
- International Coach Federation (2016). *The 2016 ICF Global Coaching Study*. Repéré à : <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kauffman, C. M., Russell, S. G. & Bush, M. W. (dir.). (2008). *100 coaching research proposal abstracts*. International Coaching Research Forum. Cambridge, MA: The Coaching and Positive Psychology Initiative, McLean Hospital, Harvard Medical School and The Foundation of Coaching.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.

- Koonce, R. (2007). How to make executive coaching work for your company and executives. *The Conference Board Executive Action Series*, n°225, 1-10.
- Kram, K. (1988). *Mentoring at Work*. London: University Press of America.
- Ledman, S. (2004). *Satisfactory Endings*. British Association for Counselling and Psychotherapy (BACP) Information Sheets: 10.
- Malarewicz, J. (2011). *Réussir son coaching: Une approche systémique* (3<sup>e</sup> éd.). Paris: Pearson.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-182.
- Mander, G. (2000). Beginnings, endings and outcome: A comparison of methods and goals. *Psychodynamic Counselling*, 6(3), 301-317.
- Mihiotis, A. & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448-463.
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. Dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2, p. 527-566). Washington, DC: APA.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Ragins, B. R. & Kram, K. E. (dir.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage Publications Inc.
- Savoie-Zajc, L. (1996). Technique de validation par triangulation. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Smither, J. W. & Reilly, S. P. (2001). Coaching in organizations: A social psychological perspective. Dans M. London (dir.), *How People Evaluate Others in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology* (p. 221-252). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sperry, L. (2013). Executive coaching and leadership assessment: Past, present, and future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 284-288.
- Starr, J. (2008). *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles, and skills of personal coaching* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow, England: Pearson/Prentice Hall Business.
- St-Onge, S. & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires : mesure de l'efficacité et conditions de succès. *Revue internationale de psychologie*, XVII(42), 89-114.
- Thompson, H. B., Bear, D. J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, C. L. (2008). *Coaching: A global study of successful practices: Current trends and future possibilities 2008-2018*. New York: American Management Association.
- Ting, S. & Hart, E. W. (2004). Formal coaching. Dans C. D. McCauley et E. Van Velsor, E. (dir.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (p. 116-150). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Trudel, L., Simard, C. & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, n°5, 38-45. ISSN 1715-8702

## Tableaux

Tableau 3.1 : ACTIONS FACILITANT LA FIN DU PROCESSUS DE COACHING

Phases de la démarche de coaching	Actions facilitant la fin du processus de coaching
<i>En début de démarche</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Appariement</b> entre coach et coaché adéquat;</li> <li>2. <b>Évaluation initiale</b> des besoins et attentes, ainsi que du coaché;</li> <li>3. <b>Entente de coaching</b> (contrat) comportant entre autres l'estimation de la durée du processus;</li> <li>4. Établissement d'<b>objectifs</b> ciblés, accompagnés d'indicateurs de mesure concrets et personnels au coaché, et d'un plan de développement;</li> <li>5. Mise en place d'un <b>système de soutien</b> autour du coaché qui sous-entend l'implication de toutes les parties prenantes (p. ex. coach, coaché, superviseur du coaché, organisation, etc.);</li> </ol>
<i>En cours de démarche</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. <b>Suivis périodiques</b> dans le but d'évaluer la progression de la démarche et la pertinence de poursuivre, et de procéder à des ajustements au besoin;</li> </ol>
<i>En fin de démarche</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Une ou des rencontre(s) de <b>bilan</b> (bouclage) permettant la mesure de l'atteinte des objectifs, la discussion, la célébration du chemin parcouru et l'organisation de la transition post-coaching;</li> <li>8. <b>Évaluation finale</b> du succès de la démarche, ainsi que du coach.</li> </ol>

**Tableau 3.2 : SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS RELATIFS À LA FIN DU PROCESSUS DE COACHING**

Modalités principales	Dimensions sous-jacentes	Extraits d'entrevue significatifs <sup>4</sup>
<b>1) FIN DE LA DÉMARCHE DE COACHING</b>		
<i>a) Préparation précédant la fin du processus de coaching</i>	Une fin évoquée dès le début et tout au long de la démarche	<p>« Je dirais que [la fin à venir], c'est omniprésent tout au long de la démarche. » (E7)</p> <p>« Dans mon agenda, j'inscris tout le temps à quelle rencontre on est rendu, de sorte que je sais tout le temps exactement où on est rendu. Quand on se rapproche de la mi-parcours, je sensibilise le coaché au fait qu'il va falloir préparer cette rencontre-là, même chose à la fin. Mais je ne commence pas mes rencontres en disant : "Bonjour, on est rendus à la rencontre n°2 aujourd'hui, et on a pris une semaine de retard sur notre cédule." » (E18)</p> <p>« Quand le coaching est assez long – admettons une vingtaine ou une trentaine d'heures – on fait un bilan à la mi-parcours, donc on sait qu'on est à mi-chemin. » (E20)</p>
	Diverses stratégies des coachs pour stimuler le sentiment d'autonomie chez le coaché	<p>« Les premières rencontres, je m'assure que les fondations pour que la relation de coaching fonctionne soient là. [...] Mais après ça, [...] je vais lui remettre les rênes, dans le sens où ça sera à lui de [...] préparer les rencontres de coaching. À chaque rencontre, on devra établir un objectif, un indicateur d'atteinte de l'objectif, l'enjeu de ce sujet-là et comment on veut travailler. » (E10)</p> <p>« En fait, je l'amène à se responsabiliser à chaque fois [qu'on se voit]. C'est vraiment d'outiller la personne, pour qu'elle n'ait plus besoin de moi, et la fin arrive, et c'est juste correct. Je ne veux pas entendre : "Ah, mon dieu, qu'est-ce que je vais faire sans toi?" Ça, ça veut dire que moi, il y a quelque chose que je n'ai pas fait de correct, c'est un bon indicateur pour moi. » (E16)</p> <p>« Dans ma stratégie au niveau de l'étalement des rencontres : au début, les rencontres sont beaucoup plus rapprochées et quand je les sens plus solides, je vais prendre une certaine distance, donc ça leur fait prendre conscience et ça leur donne de la confiance qu'ils arrivent quand même bien [sans moi]. Et plus ça va, plus on va [les] étaler jusqu'à temps qu'on arrive à la fin. » (E13)</p>
<i>b) Dernière(s) rencontre(s) de la démarche de coaching</i>	Bilan final entre coach et coaché	<p>« En fait, moi je termine par un bilan de coaching. Donc je demande au coaché de remplir un questionnaire qui permet de faire un bilan de qu'est-ce que la démarche a apporté, il y a plusieurs questions et on le regarde ensemble. Ça permet de faire émerger vraiment les réalisations, les points, ce qu'a apporté la démarche, et aussi des points qu'ils veulent continuer à développer. Donc ça n'a pas besoin d'être en coaching, ça peut être les mettre sur des pistes de développement, comment ils vont poursuivre par eux-mêmes le développement de certains savoir-être. » (E12)</p> <p>[Je fais un bilan qui n'est] pas formalisé justement. Des questions comme : "Qu'est-ce que tu retiens le plus? Avec quoi vas-tu repartir que tu penses qui va te rester dans un an?" Mais il n'y aura pas un questionnaire. » (E16)</p> <p>« On va, de façon générale, revenir sur les objectifs de départ, revenir sur ce qui a été accompli, et s'il y a des choses qu'il reste à faire ou des zones un peu plus fragiles, je veux m'assurer que mon client a des stratégies, donc qu'il saurait quoi faire pour la suite. Je vais aussi discuter avec lui ou elle ça serait quoi sa prochaine étape de développement et comment il pense pouvoir atteindre ou s'y prendre pour le réaliser. Donc [...] on reste dans le mouvement. » (E7)</p>
<i>c)</i>	Fin des contacts	<p>« À 99,5 %, si ça se termine, ça se termine. Il n'y a pas de suivi un mois, 3 mois après, comment ça va, etc. [...] C'est bien terminé et on ne continue pas. Et surtout pas de relation amicale. » (E14)</p> <p>« Dans certains cas, ça se termine; c'est comme une rencontre professionnelle qui a eu lieu. » (E17)</p> <p>« Il y a des gens qui, une fois le processus terminé, on n'en réentend plus parler. » (E18)</p>

<sup>4</sup> L'identification « (E#) » fait référence à l'entrevue de notre échantillon de laquelle provient l'extrait cité.

<b>c) Relation post-coaching avec le client coaché</b>	Maintien d'un lien plus ou moins formel	<p>« Quel que soit le coaché, je maintiens un petit fil. Et le petit fil, ça peut être une prise de nouvelles quelques mois après ou même des vœux annuels. Évidemment, il y a des coachés que j'ai perdus de vue, mais j'essaie de garder une petite connexion. » (E3)</p> <p>« Lorsque le mandat est terminé, ce qui va arriver souvent, c'est que le coaché va recommuniquer avec nous d'une façon sporadique, non planifiée; [...] il n'est pas rare que les coachés nous rappellent pour avoir des conseils particuliers face à des situations. » (E6)</p> <p>« Dépendant du niveau de complicité entre les personnes, il y a deux choses qui peuvent se passer : soit qu'on décide de garder contact (donc on va peut-être aller luncher juste pour prendre des nouvelles, de façon informelle), ou bien la personne va me dire "j'aimerais ça poursuivre, mais peut-être plus espacer les rencontres", surtout si on a atteint pas mal les objectifs, mais qu'il y a des défis qui se présentent. Donc peut-être pour poursuivre un peu la démarche mais en mode [...] <i>follow-through</i>; donc peut-être 4, 5, 6 rencontres dans l'année. » (E12)</p>
	Suivis occasionnels du coach	<p>« L'autre chose que je fais souvent pour les clients qui ont fait des démarches [...] et qui ont eu une promotion au bout, je vais faire un appel après un an pour savoir comment ça va et c'est informel. [...] J'aime savoir ce qui est arrivé dans leur carrière et ils aiment ça, je pense. » (E11)</p> <p>« D'abord, moi je n'aime pas les fins. [...] Donc j'ai eu à m'habituer à ce qu'un moment donné, il y ait une fin. [...] Dans mon offre, j'offre toujours deux suivis après. Alors ce que ça fait, c'est qu'on termine, mais mon coaché a toujours deux sessions qu'il va pouvoir prendre au moment où il veut. C'est comme pour dire "on se quitte, mais on ne se quitte pas si tu as besoin". » (E19)</p> <p>« J'ai vraiment une relation très personnalisée, mais jamais intime [avec mes clients coachés]. [...] Quand il y a un processus sur le long terme et il y a vraiment le lien de confiance qui s'est établi, ça peut m'arriver de faire des petits suivis juste pour voir comment ça va, ou envoyer une carte de Noël, ou quand je lis un article, ça m'est déjà arrivé de penser à tel coaché même si le processus était terminé. Mais il n'y a rien de systématique. » (E20)</p>
<b>2) ENTENTES DE COACHING PROLONGÉES</b>		
<b>a) Raisons de la prolongation</b>	Consolidation des acquis et recadrage	<p>« Les mandats [peuvent être] prolongés quand ça va bien, [...] quand les gens sont encouragés des progrès qu'ils ont réalisés, mais que dans le bilan, ils se rendent compte qu'ils ont à consolider certains acquis. » (E18)</p> <p>« Ça arrive parfois parce que soit que la personne est retombée dans un comportement, admettons : "Ah mon dieu, je pensais que c'était réglé, je retombe là-dedans, j'aimerais te revoir une couple de fois pour une mise à niveau, un <i>checkup</i>." » (E22)</p>
	Objectifs transformés ou non atteints	<p>« C'est parce qu'en cours de mandat, on a découvert quelque chose qu'on ne savait pas en début, alors ça vient prolonger le mandat parce qu'il y a un objectif qui s'ajoute ou il y a quelque chose qui s'ajoute et qui fait que pour atteindre un des objectifs, ça peut être plus long. » (E10)</p> <p>« Généralement, ce n'est pas forcément parce que l'objectif initial a nécessité plus de temps, mais ça a peut-être ouvert sur des nouvelles directions qui nécessitent du temps supplémentaire. » (E3)</p> <p>« Il y en a un qui a demandé, je pense, 10 sessions [de plus]. Mais c'était un cas particulier [d'un coaché incapable] d'atteindre les objectifs. Ils m'ont demandé de faire ça pour le soutenir dans les difficultés à ne pas rencontrer les objectifs parce qu'ils en avaient de besoin : ce gars-là était très bon dans son domaine, mais il n'était pas capable d'atteindre le niveau stratégique qu'ils voulaient, et ils ne voulaient pas le mettre à la porte, pas pour le moment. » (E11)</p>
	Changements organisationnels et/ou enjeux opérationnels	<p>« C'est arrivé dernièrement dans un mandat avec un directeur général qui est dans une organisation qui a un conseil d'administration. Le conseil d'administration a changé à 70 % et il est arrivé avec des nouveaux objectifs. On était en train de clôturer, il nous restait peut-être une dizaine d'heures sur le mandat. Bien là, j'ai fait une tripartite avec le nouveau président qui a réajusté l'ensemble des objectifs, donc ça a fait un nombre d'heures additionnées pour être capables d'aller chercher [ces] nouveaux objectifs. » (E13)</p> <p>« Comme je travaille beaucoup avec des performants, moi ce qui m'arrive souvent, c'est que les gens en cours de route ont des promotions, des changements de rôle. [...] Alors ça veut dire que des fois, le besoin change. Ça se peut qu'il y ait une extension de la démarche parce que quelqu'un prend un nouveau poste. » (E12)</p>

		« Il faut comprendre qu'avec les exécutifs, avec les objectifs qu'ils ont, un mandat de six mois des fois va être un mandat d'un an. Les rencontres sont distancées, il part à l'extérieur, il a un <i>meeting</i> , son patron l'appelle, etc., [...] donc nous, on est constamment en train de jongler avec nos agendas, nos horaires. » (E14)
<b>b) Initiative de la prolongation</b>	Parties impliquées dans la décision de prolonger	« C'est pas mal tout le monde ensemble... C'est peut-être arrivé une fois à un bilan où le coaché a dit "j'aurais besoin de plus d'heures" ». (E13) « Généralement, c'est la décision du coaché, mais il doit y avoir – surtout quand il doit faire approuver un budget – l'accord des ressources humaines ou/et du patron comme tel. » (E15) « C'est surtout à la suggestion du coaché. Moi je pourrais dire "on pourrait peut-être...", mais ce sont eux qui décident pour vrai. » (E4) « Il arrive que ce soit l'organisation qui prenne la décision. Il arrive que ce soit l'individu qui le demande. Il arrive que je le suggère. C'est difficile de mettre une proportion. » (E18)
<b>c) Nouveau cycle de coaching</b>	Relance d'un processus de coaching	« Ce qui m'est arrivé surtout, c'est qu'on démarre un nouveau cycle, parce que les objectifs sont atteints ou presque, ou il y en a peut-être un sur trois qu'on veut continuer à travailler et rajouter d'autres objectifs. On refait l'exercice de déterminer des objectifs quand on démarre une nouvelle démarche, qui peut avoir une forme plus étirée, avec des rencontres moins fréquentes. » (E12) « En fait, ça arrive mais c'est quand même assez rare parce que [...] normalement quand les entreprises investissent dans un plan de coaching pour un coaché, elles n'ont pas nécessairement les budgets pour donner une autre année de coaching au même coaché. » (E6)
<b>3) ENTENTES DE COACHING ÉCOURTÉES</b>		
<b>a) Démarches de coaching écourtées par le coach</b>	Objectifs atteints plus rapidement que prévu	« En règle générale, la majorité, c'est simplement parce que les objectifs initiaux ont été atteints. Donc, d'une certaine manière, le coaché a eu ce qu'il souhaitait, en tout cas, ce pourquoi il est rentré dans une démarche de coaching. » (E3) « Des fois, si on avait estimé 25 heures mais j'ai l'impression qu'après 15 heures, le coaché est vraiment arrivé à destination, j'évalue avec lui l'intérêt et la pertinence de poursuivre. [...] C'est d'un commun accord avec le coaché, [si] les objectifs sont atteints, la satisfaction est au rendez-vous, [...] on constate que ça suffit pour l'instant et au besoin, ils me rappelleront. » (E20) « Ça peut arriver, mais ce n'est pas fréquent parce que je ne fais pas des longs mandats. » (E19)
	Coaché désengagé	« Il peut y avoir un "faux coachable", c'est-à-dire que le coaché démontre une grande ouverture au départ, mais quand je suis en coaching avec cette personne-là, je vois une personne qui est plutôt très fermée. [...] Je m'aperçois que le coaché finalement ne veut pas. » (E19) « Le coaché n'est pas convaincu. Si l'organisation décèle un besoin chez lui alors que lui, il est convaincu que c'est une de ses forces, ça ne donne absolument rien de continuer de parler avec quelqu'un qui n'est pas convaincu qu'il doit améliorer quoi que ce soit. » (E1) « Il y a un cas où ça ne donnait rien, le coaché ne voulait pas faire sa part. Il remettait tout sur mes épaules [...], il n'était pas capable de se responsabiliser. » (E10)
	Dépendance du coaché	« Il y en a un pour qui j'étais devenu une béquille, il était tellement fan [de moi] que j'ai senti que j'étais en train de déteindre sur lui, donc j'ai dit : "Écoute, j'aimerais ça que tu continues avec untel pour l'accompagnement, pour faire une coupure, parce que je veux m'assurer que tu deviennes vraiment toi, et non moi". Parce qu'à un moment donné, il prenait mes mots, ma posture, tout, et je me demandais justement si c'était moi le problème [...]. Donc c'est là que j'ai recommandé ça, et il a continué avec le collègue. » (E21) « [Il y avait un] coach parmi [notre firme de coaching] il y a plusieurs années, le client l'appelait constamment et je lui avais dit : "Regarde, <i>time out</i> , là tu es en train de développer avec lui une codépendance, il n'a pas besoin de tout valider avec toi, il peut attendre la prochaine réunion pour en parler avec toi, [...] qu'est-ce que tu en penses?" » (E14)

a)	Enjeux psychologiques chez le coaché	<p>« Quand ils sont accompagnés par quelqu'un déjà, un psychologue, [s'il arrive un événement troublant dans leur vie], la question que je vais leur poser, c'est : "Vois-tu toujours ton psychologue? Est-ce que ça c'est correct pour toi?" S'ils veulent me parler un peu de ce qu'ils vivent, je vais juste les écouter, mais je ne vais pas essayer de faire de la thérapie avec eux. Je vais juste m'assurer qu'ils ont une autre ressource qui les aide. » (E15)</p> <p>« C'est arrivé seulement une fois [que je mette fin au coaching] et c'était parce que la personne n'était pas en mesure de se faire coacher, elle avait des enjeux psychologiques trop importants et je l'ai fortement encouragée à aller plus du côté psychologique. » (E16)</p> <p>« Le danger là-dedans, c'est que ça devienne de la thérapie et c'est là le danger les coachs, de s'improviser thérapeute. Donc il faut être capable comme coach à un moment donné de fixer où s'arrête notre intervention. Si, par exemple, un individu a des problèmes personnels très très profonds, on doit se retirer et on doit référer plutôt à un professionnel de la santé pour s'occuper de ça. » (E6)</p>
b) Démarches de coaching écourtées par le coaché ou l'organisation cliente	Changements organisationnels / professionnels	<p>« Il y a eu une entreprise qui a fait faillite, donc c'est sûr qu'à un moment donné, ça a mis fin au coaching. » (E2)</p> <p>« Ça peut arriver suite à des restructurations dans les entreprises. Plus tu accompagnes des gestionnaires à haut niveau, plus c'est eux souvent les têtes qui se font couper. » (E10)</p> <p>« L'année passée, il y a quelqu'un qui a quitté l'organisation parce que ça n'allait pas du tout avec son patron. Et je savais que s'il partait, on arrêterait, c'était bien évident, parce qu'il s'en allait dans une autre organisation. » (E11)</p>
	Épuisement professionnel du coaché	<p>« On accompagne des gens qui sont complètement au bout du rouleau tout le temps, qui sont essouffés, qui ont la langue à terre. On est dans des organisations <i>hyper-achievers</i>, qui veulent des résultats, donc je te dirais que l'épuisement professionnel, il y en a beaucoup. Il y a des coachs qui aussi ont des mandats qui sont interrompus à cause de ça. » (E10)</p> <p>« Il y en a qui sont partis en <i>burnout</i> en bon québécois, en épuisement professionnel pendant 3 ou 4 mois; donc on met le coaching sur pause et quand ils reviennent au travail, bien tranquillement on reprend le processus. » (E14)</p>
	Désintérêt du coaché	<p>« Ce qui se produit, c'est qu'on sent à un moment donné qu'il y a un désintéressement de la part du coaché et c'est difficile de savoir pourquoi. [...] Une des façons de le sentir, ce sont des rendez-vous qui sont reportés à maintes reprises : ça, c'est symptomatique. Habituellement, je soulève la question avec le coaché et à chaque fois que je l'ai soulevée, je n'ai jamais eu de réponse négative de "oui, on arrête". Mais ce que j'avais, c'étaient toujours des explications pour justifier les reports. » (E5)</p> <p>« Des fois, ils ne retournent pas les appels. Ce n'est pas communiqué clairement, c'est un retour d'appel qui ne se fait pas, des suivis que je fais mais qu'eux ne retournent pas de leur côté; mais ça arrive rarement. » (E20)</p>

**Tableau 3.3 : SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS RELATIFS AUX ACTIONS FACILITANT LA FIN DU PROCESSUS DE COACHING**

<b>Actions facilitant la fin du processus de coaching</b>	<b>Extraits révélateurs issus des entrevues<sup>5</sup></b>
<b>1. Appariement entre coach et coaché adéquat</b>	
<b>Rencontre d'affinité préliminaire</b>	<p>« Il y a toujours une première rencontre gratuite, qui essentiellement vise : 1) à apprendre à se connaître; 2) à voir si les atomes crochus sont là ; 3) à commencer à avoir une idée de l'objectif, [...] d'avoir une idée si en effet c'est un élément qui est coachable. [...] Donc tout coaching commence par ça. [...] C'est rare dans une relation tripartite que le coaché ne voit qu'une personne, il en voit plusieurs, alors que dans une relation coach-coaché plus personnelle, je suis parfois le seul coach que le coaché a vu. » (E3)</p> <p>« [Les] ressources humaines [...] proposent typiquement au coaché 2 à 3 coaches. » (E6)</p> <p>« Le coaching c'est avant tout une relation, alors si ça ne clique pas, on n'ira pas loin avec les séances de coaching. » (E5)</p> <p>« Il arrive des situations – par exemple, l'organisation pré-qualifie un coach et on dit au coaché : "C'est le coach avec lequel tu vas travailler, voici les objectifs, rencontre-le et dis-nous si ça convient"» (E18)</p>
<b>2. Évaluation initiale</b>	
<b>Évaluation des besoins de coaching</b>	<p>« [Typiquement], ça fait souvent suite à l'évaluation annuelle du coaché dans laquelle des pistes de développement sont identifiées et à partir de là, une des stratégies de développement, c'est d'offrir à la personne du coaching. Donc le besoin vient souvent de l'évaluation annuelle ou de l'élaboration du plan de développement de l'individu. » (E6)</p> <p>« Mon premier contact est souvent le patron pour comprendre la situation, les besoins, la demande de coaching, comprendre un peu le contexte et l'historique. [...] J'appelle ça mon analyse de besoins. Les détails sur pourquoi on veut être coaché, quels sont les enjeux, quelles sont les préoccupations des supérieurs et de l'organisation, est-ce qu'on est dans un cas de redressement, de relève, de développement? Est-ce que c'est une <i>superstar</i>? Est-ce que c'est quelqu'un à problème ou quelqu'un qui vit des problématiques?, ça peut être très différent aussi. C'est tout ça que je décortique dans cette analyse-là. » (E20)</p>
<b>Évaluation du coaché</b>	<p>« Pendant tout cet entretien-là [<i>première rencontre avec le coaché</i>], moi j'évalue, sans le dire au coaché nécessairement, les conditions de succès : son ouverture à être coaché, sa motivation, l'alignement avec l'organisation, ses enjeux et préoccupations, etc. » (E20)</p> <p>« Généralement, je vais demander tout ce qui est disponible d'entrée de jeu. Je travaille principalement avec des gens du milieu corporatif, alors ils ont une panoplie d'évaluations dans leur classeur, ils ont été évalués sur tous les côtés. [...] Ce que je remarque, c'est que ça va revenir dans la démarche d'une façon ou d'une autre. Alors je préfère être transparente avec mon client et dire "mettons ça sur la table, on va partir avec ça". Ce n'est pas que ça influence tellement ma démarche, c'est que ça crée une bonne assise. » (E7)</p>
<b>Évaluation de la viabilité du mandat de coaching</b>	<p>« Nous, on a cinq conditions de réussite à un mandat : 1) Est-ce que le coaché a l'appui de l'organisation (l'organisation étant le patron, les ressources humaines et compagnie)?; 2) Est-ce que la personne est compétente pour son poste (parce qu'on ne fait pas de développement de compétences techniques, de formation)?; 3) Est-ce que la personne a la volonté de changer (donc c'est ce qu'on veut discuter avec les ressources humaines avant, est-ce que la personne a la volonté de changer?); 4) Est-ce que la personne a la capacité de changer?; 5) Est-ce que la personne est équilibrée de façon psychologique (parce qu'on ne fait pas de coaching sur les pathologies, donc si la personne est en dépression, c'est certain que ce n'est pas nous qui allons l'aider). » (E14)</p>

<sup>5</sup> L'identification « (E#) » fait référence à l'entrevue de notre échantillon de laquelle provient l'extrait cité.

	« Moi je dis souvent que le seul critère que j'ai, c'est "voulez-vous passer du point A au point B de façon efficace et êtes-vous prêt à mettre les efforts?" C'est ça mon critère. » (E16)
<b>3. Entente contractuelle de coaching</b>	
<b>Durée / échéance du mandat de coaching</b>	<p>« Au début de la relation, on va spécifier à la personne coachée que nous avons une banque d'heures disponibles et la personne connaît d'ores et déjà un peu quelle est la limite de notre relation. » (E1)</p> <p>« Moi, je suis tellement une fervente de "dans 3 mois, c'est fini". Bon, c'est sûr que ça peut s'étirer sur 4 mois, mais mon but, ce n'est pas d'entretenir des coachés pendant 6 mois ou pendant un an. » (E16)</p> <p>« Il faut se donner les moyens de nos ambitions. Un coaching – si on veut être réaliste quand on travaille au niveau du savoir-être et vraiment d'une transformation – ça ne se fait pas en deux mois. Normalement, les conventions de base ont environ une quinzaine d'heures, entre 15 et 20 [...] si on inclut les tripartites et tout ça. Et on prévoit que ça peut être renouvelé au besoin. Au début, je fais des rencontres peut-être aux deux semaines et après ça, on étend aux mois ou en fonction de quels sont les besoins ou en fonction du développement. Donc c'est toujours à peu près au moins 8 ou 9 mois, minimum, pour faire une transformation qui va être durable et recyclable. » (E10)</p>
<b>4. Établissement d'objectifs de coaching, d'indicateurs de mesure et d'un plan de développement</b>	
<b>Élaboration d'objectifs de coaching et d'indicateurs de mesure</b>	<p>« Un mandat, normalement, c'est deux, maximum trois objectifs, avec trois indicateurs par objectif. » (E22)</p> <p>« [Le but] est de le [le coaché] faire établir sur quoi il veut travailler, clarifier des objectifs – un, deux ou trois maximum – mais surtout avec des indicateurs. Moi j'appelle ça des indicateurs de développement ou de progrès. [...] Parce qu'on peut dire "je veux améliorer mes habiletés politiques", par exemple, mais qu'est-ce qui va t'indiquer que tu as réussi à les améliorer concrètement? Bien, [l'indicateur pourrait être] "je veux être capable de déceler les enjeux organisationnels pendant une réunion où les cadres supérieurs sont réunis". » (E11)</p> <p>« Dans les objectifs qui sont déterminés, on a nos indicateurs qui sont très clairs : "Quel est le comportement que je vais pouvoir observer quand j'aurai atteint mon objectif?"; ça on le définit dès le départ. Donc [...] on peut évaluer en cours de processus où on en est, "est-ce qu'on l'a atteint à 60, 70, 80, 90 %?" » (E7)</p> <p>« [...] définir des objectifs très clairs et très précis à atteindre avec des indicateurs de mesure [...], c'est très important parce que c'est ce qui va déterminer la fin du contrat. Les indicateurs de mesure, [...] quand on les a atteints, la plupart du temps, le coaching se termine là. » (E20)</p> <p>« Moi je suis là pour servir la personne [...]. Si un jour elle m'arrive, ma première question est "comment je peux t'aider aujourd'hui?" et sa réponse n'a aucun rapport avec l'objectif de départ, ce n'est pas grave. C'est là-dessus qu'on travaille parce que c'est ça qui est important pour elle aujourd'hui et ça va finir par avoir rapport probablement avec l'objectif de départ. » (E22)</p>
<b>Plan de développement</b>	<p>« Il y a beaucoup d'entreprises qui veulent des plans de coaching ou des plans de développement. Si l'entreprise en veut un, c'est mon coaché qui le fait; moi, je ne fais pas de plan pour mon coaché. » (E10)</p> <p>« Le type de coaching que je fais maintenant est plus un coaching où oui, on va se donner des objectifs, on va se donner des moyens d'action, on va s'interroger à savoir comment on va mesurer nos progrès, mais dans une forme qui, je dirais, est plus évolutive que dans une forme où on va passer initialement beaucoup de temps à développer un beau plan structuré qu'on va prendre de façon statique pour le réaliser dans le temps par après. » (E18)</p>

<b>5. Mise en place d'un système de soutien autour du coaché</b>	
<b>Rencontre tripartite initiale</b>	<p>« Avec le patron, c'est vraiment pour bonifier les objectifs, pour avoir son <i>feedback</i>; souvent il ou elle vient mettre son grain de sel dans les objectifs qu'on a travaillés avec le coaché. Et ça permet aussi d'impliquer le patron, d'avoir son support plus étroit [...] et démystifier pour le patron toute la démarche de coaching. » (E12)</p> <p>« Quand arrive la rencontre tripartite, [...] on s'assoit tous les trois, on revoit les objectifs et là, on questionne : est-ce que c'est vraiment ça, est-ce qu'il y en a un plus important que l'autre, est-ce qu'on oublié quelque chose, est-ce qu'on en profite pour ouvrir sur un autre aspect? Bref, c'est à ça que ça sert. » (E9)</p>
<b>6. Suivis périodiques (en cours de démarche)</b>	
<b>Suivi de la progression du coaché</b>	<p>« La personne [coachée], on lui donne toujours la chance de s'exprimer et de donner un feedback à chaque début de séance sur ce qui a été intégré par rapport à la précédente séance, et elle est à même de mesurer elle-même son évolution, son intégration de ce qu'elle fait. » (E1)</p> <p>« En fait au milieu du mandat, je vais aussi demander à la personne coachée de faire un bilan [...] : quels sont les actifs à court terme, quels sont les actifs à plus long terme qui ont vraiment été intégrés et quels sont les passifs, donc ce sur quoi la personne est constamment <i>challengee</i>. [...] Et vers la fin, avant la dernière rencontre, on fait un autre bilan comme ça, juste pour voir s'il y a eu une évolution. » (E15)</p>
<b>Rencontre tripartite de mi-parcours</b>	<p>« C'est établi initialement que règle générale, à mi-parcours après 3 mois, et en fin de parcours après 6 mois, il y a un point de contact officiel où le coaché, le coach et le représentant de l'organisation vont se rencontrer pour faire le point, pour évaluer les progrès, voir s'il y a des ajustements à apporter au plan de match initial. » (E18)</p> <p>« Quand les démarches sont de 6 mois ou un an, d'en faire une au milieu, c'est même – je pense – très requis. » (E16)</p>
<b>7. Rencontres finales de bilan</b>	
<p>cf. <b>Tableau 3.2</b> 1) FIN DE LA DÉMARCHE DE COACHING : b) Dernières rencontres</p>	
<b>8. Évaluation finale</b>	
<b>Évaluation de la démarche de coaching</b>	<p>« Il y a des clients qui le demandent et j'en fais un, et il y a des clients qui ne le demandent pas et je n'en fais pas. » (E17)</p> <p>« C'est plutôt une discussion à trois. Je ne suis pas vraiment en faveur des rapports écrits. [...] Si on n'a pas le choix, je vais le faire, [...] mais je trouve que ça laisse des traces et le coaché n'aime pas nécessairement ça. Surtout quand on fait des coachings de recadrage de perceptions, le coaché veut le moins de traces possible au dossier. » (E13)</p> <p>« En fait, c'est établi au départ qu'il va y avoir une rencontre de bouclage à la fin et que le coaché a le devoir de préparer un rapport de ses apprentissages au cours des sessions de coaching. Donc c'est sa responsabilité de préparer un rapport qui va être présenté au supérieur immédiat et à la personne des ressources humaines à la fin. Et nous, ce qu'on va faire, c'est qu'on va aider le coaché à le préparer. » (E6)</p>
<b>Évaluation du coach</b>	<p>« Moi, je donne un formulaire d'évaluation au coaché et il y a des organisations qui le font aussi. (E11)</p> <p>« Je le fais, mais oralement. Ce que je demande au client c'est comment il évalue son coaching, [...] et je n'attends pas la fin pour ça. Ça se fait à chaque séance. » (E17)</p>

Tableau 3.4 : ACTIONS RECOMMANDÉES ET À ÉVITER DURANT UNE DÉMARCHÉ DE COACHING

Phases de la démarche de coaching	Actions recommandées (facilitant la fin du processus de coaching)	Actions à éviter
En début de démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer que l'<b>appariement</b> avec le coaché et l'organisation cliente est adéquat (notamment par la tenue d'une rencontre d'affinité avec le coaché).</li> <li>▪ Procéder à une <b>évaluation (diagnostic)</b> des besoins et attentes, ainsi que du coaché et de l'environnement organisationnel dans lequel il évolue.</li> <li>▪ Dans l'entente initiale, estimer la <b>durée</b> de la démarche de coaching en tenant compte de la nature du mandat et des besoins du coaché et de l'organisation.</li> <li>▪ Établir des <b>objectifs</b> précis et élaborer des <b>indicateurs de mesure</b> concrets et personnalisés d'atteinte de ceux-ci.</li> <li>▪ Constituer un <b>système de soutien</b> autour du coaché impliquant les diverses parties prenantes, tout en limitant le nombre de personnes directement impliquées dans l'engagement de coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprendre un mandat de coaching alors que les <b>conditions gagnantes ne semblent pas être réunies</b> (p. ex. la compatibilité avec le coaché n'est pas présente, le coaché ne détient pas les compétences adéquates pour le poste qu'il occupe, l'organisation est dans une situation précaire, etc.) et ce, même si le mandat a été obtenu par le biais de références ou à titre de coach préqualifié.</li> <li>▪ Fixer la <b>durée</b> de la démarche de façon systématique (par habitude d'affaires).</li> <li>▪ Cibler <b>trop d'objectifs</b> à atteindre (p. ex. plus de 3) ou des <b>objectifs irréalistes</b> par rapport à la durée estimée du coaching et au profil du coaché.</li> <li>▪ Encourager la tenue d'une <b>rencontre quadripartite</b> (p. ex. coach, coaché, superviseur du coaché et représentant des RH), durant laquelle le client coaché pourrait se sentir mis sur la sellette.</li> </ul>
En cours de démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer un <b>suivi formel et/ou informel</b> de la progression de la démarche de coaching et procéder à des <b>ajustements</b> au besoin (p. ex., si l'on constate que les objectifs ont été atteints plus rapidement que prévu, proposer au coaché et à l'organisation de conclure la démarche hâtivement ou encore, déterminer d'autres cibles à atteindre).</li> <li>▪ Demeurer à l'<b>affût</b> des comportements susceptibles de dénoter chez le coaché :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un <b>désengagement</b> (p. ex. retards ou reports de rencontres répétés, déresponsabilisation, désintérêt, etc.);</li> <li>○ la présence d'<b>enjeux psychologiques</b> (p. ex. épuisement professionnel, problèmes d'ordre personnel, etc.);</li> <li>○ une <b>dépendance</b> envers le coach et/ou la démarche de coaching.</li> </ul>               Le cas échéant, adresser la situation avec les personnes concernées.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Dévier des objectifs</b> établis en amont de la démarche <b>ou les modifier</b> avec le coaché sans consulter l'organisation, lorsque celle-ci constitue le client payeur (à l'exception des coachés qui disposent d'un budget discrétionnaire et/ou n'ont aucun compte à rendre à l'organisation).</li> <li>▪ Tenir une <b>rencontre tripartite de mi-parcours</b> alors que le processus de coaching est de <b>courte durée</b> (p. ex., une démarche étalée sur 4 mois ou moins), à moins que cette rencontre ne soit jugée nécessaire par les parties impliquées.</li> <li>▪ Poursuivre le coaching auprès d'un coaché en <b>situation de détresse psychologique</b> sans l'orienter vers une aide appropriée. (N. B. : Si une démarche thérapeutique est entreprise par le coaché, selon le cas, il peut être bénéfique pour ce dernier de poursuivre le coaching en parallèle.)</li> </ul>

Phases de la démarche de coaching	Actions recommandées <i>(facilitant la fin du processus de coaching)</i>	Actions à éviter
<p><i>En fin de démarche</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenir une ou des <b>rencontre(s) de bouclage</b> pour faire le bilan, évaluer l'atteinte des objectifs, célébrer la progression du coaché et fluidifier la transition post-coaching. Lors de l'ultime rencontre tripartite avec le coaché et son supérieur hiérarchique, maintenir une posture plus en retrait.</li> <li>▪ S'assurer de <b>l'appui et la collaboration</b> du supérieur hiérarchique du coaché pour la suite des choses et déterminer un <b>plan post-coaching</b> afin que le coaché consolide ses acquis et poursuive son développement. Si malgré cela, le coaché semble insécurisé par la fin du coaching, l'encourager à repérer dans son environnement professionnel une personne ressource ou un mentor (p. ex. un collègue qu'il admire) qui pourrait lui prodiguer du soutien post-coaching plus informel.</li> <li>▪ Solliciter une <b>rétroaction formelle et/ou informelle</b> de la part du coaché et de l'organisation, de sorte à évaluer la démarche de coaching dans son ensemble et sa propre performance en tant que coach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clore le processus de coaching <b>informellement, abruptement ou précipitamment</b>, sans qu'ait(aient) eu lieu une ou des dernière(s) séance(s) bien planifiée(s) et clairement dédiée(s) au bilan de la démarche et à la mise en place d'une structure efficace pour la suite du développement du coaché.</li> <li>▪ Afficher systématiquement la même ouverture/fermeture face aux <b>contacts post-coaching</b> envers tous ses coachés, sans s'adapter ou tenir compte de leur situation individuelle. (Par exemple, il n'est peut-être pas optimal qu'un coach offre d'emblée à un coaché qui semble avoir développé une certaine dépendance envers le processus de coaching ou envers le coach lui-même de le contacter au besoin après la fin de la démarche.)</li> <li>▪ Faire fi des divers <b>enjeux éthiques</b> propres à la relation de coaching et à la poursuite d'une relation post-coaching.</li> <li>▪ Minimiser le <b>sentiment de perte ou d'abandon</b> qu'est susceptible d'occasionner la clôture d'une démarche de coaching chez certains coachés.</li> </ul>

« Well-managed endings are just as essential to coaching success as clearly defined and explicit beginnings are. »  
– William H. Hodgetts (2002 : 217)

## Conclusion générale

Pour conclure ce mémoire de façon globale et concise, rappelons d'entrée de jeu que la pertinence de cette étude est essentiellement liée à son humble contribution au corpus littéraire du domaine du coaching qui, à ce jour, demeure peu documenté empiriquement. De fait, cette recherche est innovante, car elle porte sur un sujet qui, à notre connaissance, n'a jamais été testé sur le terrain. En somme, les résultats, constats et définitions conceptuelles dégagés au fil de la présente recherche contribuent sur le plan théorique à l'enrichissement de la littérature empirique existante, et du point de vue pratique, en proposant des points de repères aux organisations et aux praticiens du coaching. De surcroît, le fait d'avoir réalisé cette étude dans le contexte professionnel québécois est un atout digne de mention, la plupart des études empiriques sur le coaching étant menées ailleurs dans le monde.

Les faits saillants de cette recherche exploratoire qualitative confirment que la fin formelle du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants est multidimensionnelle, qu'elle constitue un passage obligé et qu'elle gagne à être préparée, discutée et évoquée tout au long de l'entente de coaching. De plus, il s'agit d'un moment crucial de la démarche qui permet de jeter des bases solides favorisant l'autonomie et le développement continu chez les clients accompagnés. Par ailleurs, il est ressorti que certaines actions posées à divers stades de la démarche de coaching en faciliteraient grandement la conclusion et assureraient une transition sans heurt pour toutes les parties impliquées dans la relation. En outre, il advient – pour des raisons très diversifiées – que l'entente de coaching se prolonge au-delà de l'échéance initiale ou, moins fréquemment, qu'elle se termine de façon hâtive ou précipitée. De même, les résultats indiquent que la théorie et la pratique, quoi qu'elles partagent plusieurs points en commun, arborent certaines différences qu'il s'avérerait pertinent d'approfondir dans le cadre d'études menées ultérieurement sur le sujet.

En résumé, les objectifs de la présente étude – c'est-à-dire identifier et colliger les divers modèles, enjeux et facteurs clés propres à la fin du processus de coaching, puis valider sur le terrain en quoi

la pratique et la théorie concordent et différent – ont été atteints. Ainsi, ceci pave la voie pour la recherche future sur le coaching de gestionnaires et de dirigeants qui, nous l'espérons, s'intéressera de nouveau aux enjeux entourant la fin du processus, une phase qui s'avère déterminante dans la réussite de toute démarche de ce genre. Il ne reste plus qu'à souhaiter qu'année après année, dans le vaste et fascinant monde du coaching, le fossé entre théorie et pratique rétrécisse à vue d'œil grâce à une affluence sans précédent d'études empiriques de qualité.

## Bibliographie

- Allen, T. D. & Eby, L. T. (dir.). (2011). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Ammiar, B. & Kohneh-Chahri, O. (2015). *La boîte à outils du coach en entreprise* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Dunod.
- Angel, P. & Amar, P. (2012). *Le coaching* (5<sup>e</sup> éd.). Paris: Presses universitaires de France.
- Archambault, C. (2005). *La pratique émergente du coaching des cadres par des ressources à l'interne de l'organisation* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Arrivé, J.-Y. (1996). Le coaching: un accompagnement professionnel personnalisé, *Humanisme et Entreprise*, 96(219), 17-27.
- Bachkirova, T. (2007). Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching. Dans S. Palmer & A. Whybrow (dir.), *Handbook of Coaching Psychology*, London: Routledge.
- Baribeau, C. & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Baron, L. & Morin, L. (2010a). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills, *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 18-38.
- Baron, L. & Morin, L. (2010b). Le coaching exécutif : mieux le définir pour mieux intervenir, *Gestion*, 35(1), 47-55.
- Baron, L., Morin, L. & Morin, D. (2011). The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy, *Journal of Management Development*, 30(9), 847-864.
- Bassi, L., Cheney, S. & Lewis, E. (1998). Trends in workplace learning: Supply & demand in interesting times. *Training & Development*, 52(11), 51-77.
- Belf, T. (1995). In the beginning... On purpose. *Being in Action: The Professional and Personal Coaching Association Journal*, 4.
- Bellavance, J. (2004). *Bilan de la pratique du coaching exécutif au Québec et en Colombie-Britannique* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.

- Ben-Hador, B. (2016). Coaching executives as tacit performance evaluation: A multiple case study. *Journal of Management Development*, 35(1), 75-88.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching, *Harvard Business Review*, 80(6), 86-92.
- Bluckert, P. (2005a). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training*, 37(2/3), 91-96.
- Bluckert, P. (2005b). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial Training*, 37(4/5), 171-178.
- Bluckert, P. (2005c). Critical factors in executive coaching - the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(6/7), 336-340.
- Bluckert, P. (2006). *Coaching in practice: Psychological dimensions of executive coaching*. Maidenhead, England; New York: Open University Press.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices, *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Bossons, P., Kourdi, J. & Sartain, D. (2009). *Coaching essentials: Practical, proven techniques for world-class executive coaching*. London: A & C Black.
- Bournois, F., Chavel, T. & Filleron, A. (2008). *Le grand livre du coaching*. Paris: Eyrolles.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914-931.
- Bozer, G., Joo, B. K. & Santora, J. C. (2015). Executive coaching: Does coach-coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 218-233.
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014a). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897.
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014b). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(4), 9-14.
- Brennan, D. & Wildflower, L. (2010). Ethics in coaching. Dans E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (dir.), *The complete handbook of coaching* (p. 369-380). Los Angeles: SAGE.
- Brock, V. (2009). Professional challenges facing the coaching field from an historical perspective. *International Journal of Coaching in Organizations*, 7(1), 27-37.
- Buratti, L. & Lenhardt, V. (2013). *Le coaching* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: InterÉditions.

- Campone, F. (2015). Executive coaching practices in the adult workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148, 59-67.
- Cannio, S. & Launer, V. (2010). *Cas de coaching commentés* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Eyrolles.
- Chapman, T., Best, B. & Van Casteren, P. (2003). *Executive coaching: Exploding the myths*. New York: Palgrave Macmillan.
- Chernet, D. (2009). *Coacher avec l'analyse transactionnelle*. Paris: Eyrolles.
- Ciporen, R. (2015). The emerging field of executive and organizational coaching: An overview. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148, 5-15.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009a). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87(1), 91-97.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009b). *The Realities of Executive Coaching*. Harvard Business Review Research Report. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Cox, E. (2010). Last things first: ending well in the coaching relationship. Dans S. Palmer & A. McDowall (dir.), *The coaching relationship: Putting people first* (p. 159-181). London: Routledge.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (dir.). (2010). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: SAGE.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2004). All good things must come to an end: Winding up and winding down a mentoring relationship. Dans D. Clutterbuck & G. Lane (dir.), *The Situational Mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower.
- Day, A., de Haan, E., Sills, C., Bertie, C. & Blass, E. (2008). Coaches experience of critical moments in the coaching. *International Coaching Psychology Review*, 3(3), 207-218.
- Day, D. V. (2000). Leadership development. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- de Haan, E. (2008). I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 91-105.
- de Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010). Critical moments of clients and coaches: A direct-comparison study. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 109-128.
- 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(1), 40-57.
- Delivré, F. (2013). *Le métier de coach* (3<sup>e</sup> éd.). Paris: Eyrolles.

- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Desgraupes, P. & J. M. Morin (2007). *La face cachée du coaching 360° sur un nouvel outil*. Levallois-Perret: Studyrama.
- Deslauriers, J.-P. & Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitatif. Dans J. Poupart, L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-111). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
- Devillard, O. (2005). *Coacher* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Dunod.
- Dewald, P. A. (1965). Reactions to the forced termination of therapy. *Psychiatric Quarterly*, 39, 102-105.
- Dewald, P. A. (1982). The clinical importance of the termination phase. *Psychoanalytic Inquiry*, 2(3), 441-461.
- Diedrich, R. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 61-66.
- Douglas, C. A. & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220.
- Duck, S. (1981). Toward a research map for the study of relationship breakdown. Dans S. Duck & R. Gilmour (dir.), *Personal Relationships 3: Personal Relationships in Disorder* (p. 1-29). London: Academic Press.
- Eggers, J. H. & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins, *Yvey Business Journal*, 65(1), 66-70.
- El Khouri, N. (2001). *Importance et facteurs de succès du coaching exécutif : le point de vue de coachs externes* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- 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(4), 585-599.
- Emmenecker, A.-P. & Rafal, S. (2004). *Coaching : mode d'emploi*. Paris: Marabout.
- English, M. (2006). *Business print media coverage of executive coaching: A content analysis* (Doctoral Dissertation). Capella University.
- Ennis, S., Hodgetts, W. H., Otto, J., Stern, L. R., Vitti, M. & Yahanda, N. (2015). *The Executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership* (6<sup>th</sup> ed.). Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum. Repéré à <http://www.executivecoachingforum.com>

- Fatien Diochon, P. & Nizet, J. (2015). Ethical codes and executive coaches: One size does not fit all. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 277-301.
- Fédération francophone de coachs professionnels (2007). *Agir en coach: les bonnes pratiques d'un coaching professionnel*. Issy-les-Moulineaux: ESF éditeur.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research, *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Fillery-Travis, A. & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36.
- Fischer, R. L. & Beimers, D. (2009). "Put me in, Coach": A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(4), 507-522.
- Forestier, G. (2002). *Regards croisés sur le coaching*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Francoeur, V. (2011). *Coaching, management et société* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 240-250.
- Frisch, M. H. (2005). Extending the reach of executive coaching: The internal coach. *Human Resource Planning*, 28(1), 23-24.
- Frisch, M. H., Lee, R. J., Metzger K. L., Robinson J. & Rosemarin J. (2012). *Becoming an exceptional executive coach: use your knowledge, experience, and intuition to help leaders excel*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Geissler, H., Hasenbein, M., Kanatouri, S. & Wegener, R. (2014). E-coaching: Conceptual and empirical findings of a virtual coaching programme. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 165-187.
- Gendron, P. J. & Faucher, C. (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching: comment devenir un meilleur gestionnaire*. Québec: Les éditions de l'homme.
- Gendron, M. & Gosselin, G. (2001). *Jouer son rôle de coach. Guide pratique de management*. Montréal: Le Groupe CFC.
- Glover, E. (1955). *The technique of psychoanalysis*. New York: International Universities Press.
- Glunk, U. & Follini, B. (2011). Polarities in executive coaching. *Journal of Management Development*, 30(2), 222-230.
- Godin, J. (2004). *Les déterminants de l'efficacité du coaching exécutif et son efficacité perçue* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Godin, J. et Gosselin, A. (2004). Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif. *Congrès ASAC*, Québec, 15 p.

- Grant, A. M. (2006). Workplace and executive coaching: A bibliography from the scholarly business literature. Dans R. Stober & A. M. Grant (dir.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (p. 367-388). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Grant, A. M. (2008). *Workplace, executive and live Coaching: An annotated bibliography from the behavioral science literature (July 2008)*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: Towards a more holistic approach using a wellbeing and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- 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(5), 396-407.
- Grant, A. M. & Greene, J. (2001). *Its' your life. What are you going to do with it?* UK: Perseus Publishing.
- Gray, D. E. (2010). Towards the lifelong skills and business development of coaches: An integrated model of supervision and mentoring. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 60-72.
- Gray, D. E. & Goregaokar, H. (2010). Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process. *Management Learning*, 41(5), 525-544.
- Guignon, S. & Morrissette, J. (2013). La mobilisation d'une perspective interactionniste pour éclairer la négociation du territoire de pratique des coachs en gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 78-102.
- Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending, *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of "coaching", "organization development", and "human resource development". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Hanafey, F. T. & Vitulano, L. A. (2013). Ethics and executive coaching: An agency theory approach. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 599-603.
- Heffernan, T. (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 114-125.
- Hévin, B. & Turner, J. (2002). *Manuel de coaching: champ d'action et pratique*. Paris: Dunod.

- Hévin, B. & Turner, J. (2008). *50 fiches pour tout savoir sur le coaching*. Rosny: Bréal.
- Higy-Lang, C. & Gellman, C. (2000). *Le Coaching*. Paris Cedex: Éditions d'Organisation.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organisation: What can go wrong (and how to prevent it). Dans C. Fitzgerald & J. G. Berger (dir.), *Executive coaching: Practices & perspectives* (p. 203-223). Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Human Capital Institute & D. B. Morin (2007). *Trends in Executive Coaching: New Research Reveals Emerging Best Practices*. Décembre 2007.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61.
- Ingram, G. (2003). Ending and the nature of therapeutic time: Examples from art, culture and brief therapy, *Psychodynamic Practice*, 9(4), 521-545.
- Jap, S. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95-108.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584-596.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Joo, B. K., Sushko, J. S. & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Jowett, S., Kanakoglou, K. & Passmore, J. (2012). The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 183-197.
- Judge, W. Q. & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizon*, 40(4), 71-77.
- Kampa, S. & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know. Dans R. L. Lowman (dir.), *The California School of Organizational Studies. A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques: Handbook of Organizational Consulting Psychology* (p. 139-158). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kauffman, C. & Bachkirova, T. (2008). Coaching is the ultimate customizable solution: an interview with David Peterson. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(2), 114-119.

- Kauffman, C. M., Russell, S. G. & Bush, M. W. (dir.). (2008). *100 coaching research proposal abstracts*. International Coaching Research Forum. Cambridge, MA: The Coaching and Positive Psychology Initiative, McLean Hospital, Harvard Medical School and The Foundation of Coaching.
- Kiel, R., Rimmer, E. Williams, K. & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 67-77.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2002). Failure and negative outcomes: The taboo topic in executive coaching. Dans C. Fitzgerald & J. G. Berger (dir.), *Executive Coaching: practices & perspectives* (p. 283-301). Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Ko.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Koonce, R. (1994). One on one: Executive coaching for underperforming top level managers, *Training and Development*, 48 (2), 34-40.
- Koonce, R. (2007). How to make executive coaching work for your company and executives. *The Conference Board Executive Action Series*, n°225, 1-10.
- Kram, K. (1988). *Mentoring at Work*. London: University Press of America.
- Kupers, T. A. (1988). *Ending therapy: The meaning of termination*. New York: University Press.
- Labruffe, A. (2008). *Le coaching gagnant!* La Plaine Saint-Denis, France: AFNOR éditions.
- Landsberg, M. (1997). *The tao of coaching*. Great Britain: HarperCollins Business.
- Ledman, S. (2004). *Satisfactory Endings*. British Association for Counselling and Psychotherapy (BACP) Information Sheets: 10.
- Lefrançois, D. (2009). *La bible du coaching aujourd'hui : Tout sur le coaching et son évolution*. Paris: Maxima, Laurent du Mesnil, éditeur.
- Lenhardt, V. (1993). L'accompagnement individuel des dirigeants : le coaching. *La formation des dirigeants*, n°114, 91-104.
- Lenhardt, V. (2003). *Coaching for meaning: The culture and practice of coaching and team building*. London: Palgrave Macmillan.
- Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 115-123.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Longenecker, C. O. & Neubert, M. J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizon*, 48, 493-500.
- Luecke, R. (2004). *Harvard Business Essentials – Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lui Abel, A. (2011). It's About Trust and Training: Examining Your Organization's Internal Coaching Practice, *The Conference Board Executive Action Series n°352* (juin 2011).
- Luthans, F. & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Malarewicz, J. (2011). *Réussir son coaching: Une approche systémique* (3<sup>e</sup> éd.). Paris: Pearson.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-182.
- Mander, G. (2000). Beginnings, endings and outcome: A comparison of methods and goals. *Psychodynamic Counselling*, 6(3), 301-317.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCauley, C. D. & Hezlett, S. A. (2002). Individual development in the workplace. Dans D. Z. Ones, N. Anderson & H. K. Sinangil (dir.), *Handbook of Industrial, work and organizational psychology, Personnel Psychology* (vol. 1, p. 313-335). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *Human Resource Planning*, 30(2), 30-37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action: a practical guide for managers*. London: Kogan Page.
- Ménard, S. (2013). *L'étude des relations entre les stratégies d'intervention des coachs et les types d'insight dans le coaching de dirigeants* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec en Outaouais.
- Ménard, S. (2016). *Impacts d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Rimouski.
- Mihiotis, A. & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448-463.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.

- Moen, F. & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 27(4), 69-82.
- Moore, A. (2016). Coaching for the 21st Century. *The Journal for Quality and Participation*, 39(1), 18-22.
- Moral, M. & Angel, P. (2014). *Coaching: Outils et pratiques* (3e éd.). Paris: Armand Colin.
- Murphy, C. A. (2008). *Le coach professionnel en entreprise et sa loyauté envers son double-client* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Rimouski.
- Nadeau, M. & Labre, D. (2011). Coaching, mentorat, tutorat : quelle est la différence? *La Presse*, édition du 29 janvier 2011.
- Natale, S. M. & Diamante, T. (2005). The five stages of executive coaching: Better process makes better practice. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 361-374.
- 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(2), 145-176.
- Nizet, J. (2012). Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 4(110), 24-33.
- Novick, J. (1982). Termination: Themes and issues. *Psychoanalytic Inquiry*, 2(3), 329-365.
- Olivero, 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(4), 461-469.
- O'Neill, M. B. (2000). *Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Paige, H. (2002). Examining the effectiveness of executive coaching on executives. *International Education Journal*, 3(2), 61-70.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2008). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Routledge.
- Palmer, S. & McDowall, A. (dir). (2010). *The coaching relationship: Putting people first*. London: Routledge.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: the implication for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Brunner & Routledge.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78-86.
- Peterson, D. B. (2002). Management development: Coaching and mentoring programs. Dans K. Kraiger (dir.), *Creating, implementing and managing effective training and development* (p. 160-191). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. Dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2, p. 527-566). Washington, DC: APA.
- Pinchot, E. & Pinchot, G. (2000). Roots and boundaries of executive coaching. Dans M. Goldsmith, L. Lyons & A. Freas (dir.), *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Plunkett, B. L., Egan, T. M. & Garza, M. (2004). Current states of executive coaching interventions as identified by selected consultants of multinational organizations. Dans T. Marshall & L. M. Morris, (dir.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference*, Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development (AHRD).
- Poilpot-Rocaboy, G. & Charpentier, N. (2010). « Pourquoi les cadres recourent-ils au coaching de gestionnaires? », *Gestion*, 35(1), 65-73.
- Ragins, B. R. & Kram, K. E. (dir.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rekalde, I., Landeta, J. & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697.
- Reyes Liske, J. M. & Holladay, C. L. (2016). Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 936-948.
- Rodgers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Roe, D. (2007). The timing of psychodynamically oriented psychotherapy termination and its relation to reasons for termination, feelings about termination, and satisfaction with therapy. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis and Dynamic Psychiatry*, 35(3), 443-453.
- Roe, D., Dekel, R., Harel, G. & Fennig, S. (2006). Clients' reasons for terminating psychotherapy: a quantitative and qualitative inquiry. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 79(4), 529-538.
- Roques, C. (2012). *Bien finir une session de coaching*. Repéré à <http://www.roquesci.com/bien-finir-une-session-de-coaching>

- Rotenberg, C. T. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching: Overlapping paradigms. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 28(4), 653-663.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage Publications Inc.
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103.
- Savoie-Zajc, L. (1996). Technique de validation par triangulation. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Schuster, J. P. (2014). *Therapy, depth psychology and executive coaching: Where and how do they meet?* Repéré à : <http://www.evocateurblog.com/wp-content/uploads/2013/12/Coaching-and-Therapy-Article-For-Download.pdf>
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204-221.
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Sketch, E. (2001), Mentoring & coaching help employees grow, *HR Focus*, 78(9), 11-15.
- 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(1), 57-71.
- Smither, J. W. & Reilly, S. P. (2001). Coaching in organizations: A social psychological perspective. Dans M. London (dir.), *How People Evaluate Others in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology* (p. 221-252). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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 study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E. & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling and coaching. *Individual Psychology*, 49(2), 257-266.
- Sperry, L. (2013). Executive coaching and leadership assessment: Past, present, and future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 284-288.
- Starr, J. (2008). *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles, and skills of personal coaching* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow, England: Pearson/Prentice Hall Business.

- Stec, D. (2011). *Coaching: Arena Life, Organizing Performance and Managing Hopes* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162.
- Stevens, J. H., Jr. (2005). Executive coaching from the executive's perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(4), 274-285.
- Stober, R. & A. M. Grant (dir.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- St-Onge, S. & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires : mesure de l'efficacité et conditions de succès. *Revue internationale de psychologie*, XVII(42), 89-114.
- Tähtinen, J. & Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook, *Marketing theory*, 2(2), 165-188.
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Thiry, A. (2008). *Les 3 types de coaching: La PNL de 3e génération en entreprises et organisations* (1<sup>re</sup> éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Thompson, H. B., Bear, D. J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, C. L. (2008). *Coaching: A global study of successful practices: Current trends and future possibilities 2008-2018*. New York: American Management Association.
- Ting, S. & Hart, E. W. (2004). Formal coaching. Dans C. D. McCauley & E. Van Velsor (dir.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (p. 116-150). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95.
- Trudel, L., Simard, C. & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, n°5, 38-45. ISSN 1715-8702
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Westmacott, R. (2011). *Reasons for terminating psychotherapy: Client and therapist perspectives*, ProQuest Dissertations Publishing.
- Westmacott, R., Hunsley, J., Best, M., Rumstein-McKean, O. & Schindler, D. (2010). Client and therapist views of contextual factors related to termination from psychotherapy: A comparison between unilateral and mutual terminators, *Psychotherapy Research*, 20(4), 423-435.
- Westmacott, T. & Hunsley, J. (2010). Reasons for terminating psychology: A general population study. *Journal of Clinical Psychology*, 66(9), 965-977.

- Whiterspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- Wierzbicki, M. & Pekarik, G. (1993). A meta-analysis of psychotherapy dropout. *Professional Psychology: Research and Practice*, 24(2), 190-195.
- Williams, S. (1997). Psychotherapeutic ends and endings, *British Journal of Psychotherapy*, 13(3), 337-350.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, C. (2011). *Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996a). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996b). Executive coaching: What's in it for you? *Training and Development*, 50(3), 14-16.
- Zenger, J.H., & Stinnett, K. (2006). Leadership coaching: Developing effective executives. *Chief Learning Officer*, 5(7), 44-47.

### **Références internet**

Site web du Conference Board : <https://www.conference-board.org>

Conference Board. (2016). *Global Executive Coaching Survey 2016*. Repéré à :  
<https://static1.squarespace.com/static/57d99e2e03596ed9a1cd422f/t/583cae1e20099e25d0b5d57e/1480371747690/Conference+Board+-Global-Executive-Coaching-2016.pdf>

Site web de l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC) : <https://www.emccouncil.org>

Site web de l'International Association of Coaching (IAC) : <https://certifiedcoach.org>

Site web de l'International Coach Federation (ICF) : <https://coachfederation.org>

*The 2007 ICF Global Coaching Study*. Repéré à :  
<https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>

*The 2012 ICF Global Coaching Study*. Repéré à :  
<https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>

*The 2016 ICF Global Coaching Study*. Repéré à :  
<https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>

*Code déontologie de l'ICF, 2015*. Repéré à :  
[http://icfquebec.org/img/client/page\\_web/pdf/code-de-deontologie.pdf](http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/code-de-deontologie.pdf)

Site web de l'International Coach Federation Québec (ICF Québec) : <http://icfquebec.org>

Site web de la Fédération francophone de coachs professionnels (FFCPro) : <https://ffcpro.org>

Site web du Korn Ferry Institute : <https://www.kornferry.com/institute>

*Coaching for the 21st Century* (2015). Repéré à :  
<https://www.kornferry.com/institute/coaching-21st-century>

Site web de Mentorat Québec : <https://www.mentoratquebec.org>

Site web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) :  
<https://ww.ordrecrha.org>

Site web de l'Ordre des psychologues du Québec : <https://www.ordrepsy.qc.ca>

Site web de Peer Resources : <http://www.peer.ca/coachorgs.html>

Site web de Sherpa Coaching : <http://www.sherpacoaching.com>

Sherpa (2017). *Executive Coaching Survey 2017: The 12<sup>th</sup> annual industry review from Sherpa Coaching*. Repéré à :  
[http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2017\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf](http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2017_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf)

Site web de la Société française de coaching : [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)

Site web *Wikipédia, l'encyclopédie libre* : [www.fr.m.wikitionary.org](http://www.fr.m.wikitionary.org)

Coaching. (s. d.). Dans *Wikipédia, l'encyclopédie libre*. Repéré le 15 mai 2018 à :  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching>

Coche (hippomobile). (s. d.). Dans *Wikipédia, l'encyclopédie libre*. Repéré le 15 mai 2018 à :  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Coche\\_\(hippomobile\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Coche_(hippomobile))

Site web de la Worldwide Association of Business Coaches (WABC) : <http://www.wabccoaches.com>

# **ANNEXES**

---

## Annexe 1 : Questionnaire pré-entrevue

---

### DIRECTIVES ACCOMPAGNANT LE QUESTIONNAIRE PRÉ-ENTREVUE

#### **LA FIN DU PROCESSUS DE COACHING EXÉCUTIF / DE GESTION**

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire pré-entrevue auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ une quinzaine de minutes.

Les renseignements recueillis resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Isabelle Melançon, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca).

Merci de votre précieuse collaboration!

---

*Isabelle Melançon*  
Étudiante à la maîtrise  
HEC Montréal  
(514) xxx-xxxx  
[isabelle.melancon@hec.ca](mailto:isabelle.melancon@hec.ca)

## QUESTIONNAIRE PRÉ-ENTREVUE

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

### **DONNÉES RELATIVES AU PARTICIPANT**

Veillez cocher la réponse appropriée, ou préciser l'information demandée. Au besoin, un espace est prévu à la fin du questionnaire pour vos remarques et précisions additionnelles.

1. **Genre :** Homme  / Femme

2. **Âge :** \_\_\_\_\_ ans

3. **Formation**

- Scolarité (*veillez cocher le dernier diplôme obtenu dans la liste suivante*) :

- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- Attestation d'études collégiales (AEC)
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Universitaire : Baccalauréat
- Universitaire : D.E.S.S.
- Universitaire : Maîtrise
- Universitaire : Doctorat
- Autre (*veillez préciser*) : \_\_\_\_\_

- Domaine(s) d'études :

\_\_\_\_\_

- Formation(s) en coaching suivie(s) :

\_\_\_\_\_

4. **Expérience professionnelle**

*Veillez indiquer deux expériences de travail antérieures pertinentes :*

- Poste : \_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Nombre d'années : \_\_\_\_\_

- Poste : \_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Nombre d'années : \_\_\_\_\_

5. Vous pratiquez le **coaching dit « exécutif » ou « de gestion »** en tant que :

**Coach interne** au sein d'une organisation

**Coach externe**

*Veillez préciser quel type de coaching externe vous pratiquez :*

Travailleur autonome (à votre compte)

Consultant au sein d'une firme de conseil/de coaching

6. **Champ(s) d'expertise / domaine(s) de pratique en coaching :**

---

---

---

7. Nombre d'**années d'expérience** en tant que coach : \_\_\_\_\_ ans \_\_\_\_\_ mois

8. Approximativement combien d'**heures rémunérées** de coaching avez-vous effectuées depuis vos débuts en tant que coach? ± \_\_\_\_\_ heures rémunérées

9. Le coaching constitue-t-il votre **fonction professionnelle principale**?

Oui  / Non

• Quel pourcentage de vos activités professionnelles est consacré au coaching individuel? \_\_\_\_\_ %

• Avez-vous d'autres occupations ou responsabilités professionnelles?

Oui  / Non

*Si « oui », veuillez préciser la nature de ces autres occupations et/ou responsabilités (par ex. : conseil, formation, conférences, mentorat, enseignement universitaire, etc.) :*

---

---

---

• En ce qui concerne vos services de coaching, en moyenne, combien d'heures par mois consacrez-vous aux :

i. Rencontres de coaching (contact client)? \_\_\_\_\_ heures/mois

ii. Tâches périphériques (préparation, suivi, etc.)? \_\_\_\_\_ heures/mois

10. Êtes-vous membre d'un ou plusieurs **ordre(s) professionnel(s) ou association(s) professionnelle(s)**?

Oui  / Non

*Si « oui », veuillez préciser comme suit :*

Ordre ou association : \_\_\_\_\_ Membre depuis \_\_\_\_\_ an(s)

Ordre ou association : \_\_\_\_\_ Membre depuis \_\_\_\_\_ an(s)

Ordre ou association : \_\_\_\_\_ Membre depuis \_\_\_\_\_ an(s)

11. Possédez-vous une **certification en coaching**? Oui  / Non   
*Si « oui », veuillez spécifier le titre de votre certification :*
- ACC (Coach associé certifié) de l'*International Coach Federation* (ICF)
  - PCC (Coach professionnel certifié) de l'*International Coach Federation* (ICF)
  - MCC (Maître-Coach certifié) de l'*International Coach Federation* (ICF)
  - Autre (c.-à-d. une certification en coaching qui n'émane pas de l'ICF) :  
*Précisez laquelle/lesquelles :* \_\_\_\_\_
12. Veuillez indiquer la ou les **catégorie(s) de clients** que vous avez coachés **dans les deux dernières années** et répartir 100 % du temps que vous avez consacré au coaching de chacune de ces catégories :
- Cadres de 1<sup>er</sup> niveau (*leurs subordonnés directs sont des employés*) \_\_\_\_\_ %
  - Cadres intermédiaires (*leurs subordonnés directs sont de niveau superviseur*) \_\_\_\_\_ %
  - Cadres supérieurs (*leurs subordonnés directs sont des cadres intermédiaires*) \_\_\_\_\_ %
  - Professionnels (*par ex. : comptables, avocats, ingénieurs, etc.*) \_\_\_\_\_ %
  - Président(e)s d'entreprise (PDG), dirigeants et/ou entrepreneurs \_\_\_\_\_ %
  - Autre (*précisez*) : \_\_\_\_\_ %
13. Veuillez spécifier dans quelle proportion vos **clients payeurs** en coaching exécutif/de gestion sont :
- Des organisations (*l'organisation finance la démarche; l'employé reçoit le coaching*) \_\_\_\_\_ %
  - Des individus (*des clients autonomes qui sont à la fois le coaché et le payeur*) \_\_\_\_\_ %
  - Autre (*précisez*) : \_\_\_\_\_ %
14. De façon générale, d'où origine la **demande de coaching** exécutif/de gestion?  
*Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent et pour chacune d'elles, indiquer dans quelle proportion (sur un total de 100 %) :*
- Du coaché lui-même \_\_\_\_\_ %
  - Du supérieur immédiat du coaché au sein de l'organisation cliente \_\_\_\_\_ %
  - Du directeur des ressources humaines de l'organisation cliente \_\_\_\_\_ %
  - D'un autre membre de l'organisation cliente :  
*Précisez lequel :* \_\_\_\_\_ %
  - Autre (*précisez*) : \_\_\_\_\_ %
15. En ce qui a trait aux **rencontres** de coaching exécutif/de gestion :
- Quelle est la durée moyenne d'une rencontre de coaching?  
 \_\_\_\_\_ minutes par rencontre
  - Quelle est la fréquence moyenne des rencontres de coaching?  
 Une rencontre par \_\_\_\_\_ (*ex : semaine, deux semaines, mois, etc.*)
  - Quelle est la durée moyenne d'une démarche de coaching complète?

\_\_\_\_\_ rencontres étalées sur \_\_\_\_\_ mois, pour un total de \_\_\_\_\_ heures de coaching

16. À quelle(s) **méthode(s) de prospection de clientèle** avez-vous eu recours dans la dernière année?

- Bouche à oreille / références
- Démarchage téléphonique (« cold calls »)
- Site web
- Médias sociaux (*veuillez spécifier lequel ou lesquels*) :

\_\_\_\_\_

Publicité (*veuillez spécifier le ou les média(s) choisi(s) pour la diffusion*) :

\_\_\_\_\_

Activité(s) de réseautage (*veuillez spécifier laquelle ou lesquelles*) :

\_\_\_\_\_

Autre (*veuillez préciser*) :

17. À quels **canaux de communication** avez-vous recours lorsque vous offrez du coaching exécutif/de gestion?

*Veillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent et pour chacune d'elles, indiquer dans quelle proportion (sur un total de 100 %) :*

- Rencontres en face-à-face \_\_\_\_\_ %
- Conversations téléphoniques \_\_\_\_\_ %
- Visioconférences via une application de VoIP (p. ex. Skype, Zoom, Viber, etc.) \_\_\_\_\_ %
- Échanges écrits (courriels, messages textes, etc.) \_\_\_\_\_ %
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_ %

Remarques et/ou précisions additionnelles (*facultatif*) :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Merci de votre collaboration et de votre précieux temps!**

## Annexe 2 : Grille d'entrevue

---

### GRILLE D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE POUR L'ENTRETIEN AVEC LE COACH EXÉCUTIF (ET/OU DE GESTION) EXTERNE

Nom du coach interviewé : \_\_\_\_\_

#### INTRODUCTION :

- Salutations et remerciements;
- Retour sur l'entente de confidentialité et le questionnaire pré-entrevue;
- Démarrage de l'enregistrement;
- Explications succinctes par rapport au déroulement de l'entrevue;
- Réponses aux questions du participant (au besoin).

*Pour commencer, nous allons parler de la mise en place d'un processus de coaching exécutif/de gestion auprès du client qui reçoit le service (le coaché) et du client payeur (c'est-à-dire l'organisation, ou encore le coaché lui-même).*

#### SECTION I : LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS DE COACHING EXÉCUTIF (ET/OU DE GESTION)

---

1. Dans votre pratique, comment établissez-vous généralement vos mandats de coaching?
2. Selon votre expérience, quels sont les principaux motifs, raisons et besoins qui poussent à recourir au coaching exécutif/de gestion comme démarche d'accompagnement?
3. En tant que consultant, comment développez-vous et entretenez-vous votre clientèle?

*Comme vous le savez, toute démarche de coaching a nécessairement un début, un déroulement et une fin. À partir de maintenant et pour le reste de l'entrevue, nous nous intéresserons à tout ce qui entoure la phase de clôture d'une démarche de coaching exécutif/de gestion.*

## **SECTION II : LA CLÔTURE DU PROCESSUS DE COACHING EXÉCUTIF (ET/OU DE GESTION)**

---

4. **Quand et comment préparez-vous la fin d'un mandat de coaching exécutif/de gestion?**
5. **Comment se termine habituellement un mandat de coaching exécutif/de gestion auprès d'un coaché?**
6. **À la fin du mandat, qu'advient-il de la relation avec le client payeur (quand il s'agit d'une tierce partie)?**

*À présent, nous aborderons plus spécifiquement les mandats de coaching exécutif/de gestion qui se prolongent au-delà de l'échéance initiale, puis ceux qui se terminent prématurément.*

*D'abord, parlons des mandats de coaching qui se prolongent. D'entrée de jeu, je me dois d'apporter une clarification pour bien départager une prolongation d'un nouveau cycle de coaching :*

- **Une prolongation de la démarche de coaching** : Il s'agit d'une démarche qui se poursuit avec le coaché au-delà de l'échéance initialement convenue dans l'entente de coaching. Dans le cas d'une prolongation, les objectifs de développement demeurent les mêmes que ceux ciblés dans le mandat initial.
- **Un nouveau cycle de coaching** : Il s'agit d'une nouvelle démarche de coaching que l'on recommence avec un même coaché (après un temps d'arrêt ou non). Cette fois-ci, les objectifs de développement diffèrent de ceux ciblés dans le précédent mandat.

## **SECTION III : LES MANDATS DE COACHING EXÉCUTIF (ET/OU DE GESTION) « PROLONGÉS »**

---

7. **Dans votre pratique, est-il déjà arrivé que des mandats de coaching se prolongent au-delà de l'échéance initialement convenue avec le client?**

**Et est-il déjà arrivé que vous recommenciez un nouveau cycle de coaching avec un même coaché?**

Si la réponse est « **oui** » :

- Pour quelle(s) raison(s), quel(s) motif(s)?
- Comment avez-vous procédé?
- Que s'est-il passé (avec le coaché, l'organisation...)?

Si la réponse est « **non** » : aller directement à la question 9 de la **SECTION IV**

8. **Depuis les trois dernières années (de 2015 à 2017 inclusivement), quelle est approximativement la proportion de vos contrats de coaching exécutif/de gestion qui se sont prolongés AU-DELÀ de l'échéance initialement prévue au contrat?**

*Discutons maintenant des mandats de coaching qui se terminent avant la fin du contrat.*

#### **SECTION IV : LES MANDATS DE COACHING EXÉCUTIF (ET/OU DE GESTION) « ÉCOURTÉS »**

---

**9. Vous est-il déjà arrivé de décider de mettre fin à un mandat de coaching avant l'échéance prévue au contrat?**

Si la réponse est « oui » :

- Pour quelle(s) raison(s), quel(s) motif(s)?
- Comment avez-vous procédé?
- Que s'est-il passé (avec le coaché, l'organisation...)?

**10. Est-il déjà arrivé qu'un coaché ou qu'une organisation mette fin à un processus de coaching en cours, avant l'échéance prévue au contrat?**

Si la réponse est « oui » :

- Pour quelle(s) raison(s), quel(s) motif(s)?
- Comment avez-vous réagi, puis procédé?
- Que s'est-il passé (avec le coaché, l'organisation...)?

**11. Depuis les trois dernières années (de 2015 à 2017 inclusivement), quelle est approximativement la proportion de vos contrats de coaching exécutif/de gestion qui ont pris fin AVANT l'échéance prévue au contrat?**

*En terminant, avez-vous d'autres remarques ou informations à ajouter en ce qui concerne la fin d'un cycle ou d'une relation de coaching exécutif/de gestion?*

**CONCLUSION :**

- Réponses aux questions du participant (au besoin);
- Explications concernant la suite des choses;
- Remerciements pour la précieuse collaboration et salutations finales.

## Annexe 3 : Formulaire de consentement à la recherche

---

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

<b>LA FIN DU PROCESSUS DE COACHING EXÉCUTIF / DE GESTION</b>
--

Ce projet est réalisé par :

**Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal :**

Isabelle Melançon

Tél : 514-xxx-xxxx

Courriel : [isabelle.melancon@hec.ca](mailto:isabelle.melancon@hec.ca)

#### RÉSUMÉ :

L'objectif de la présente étude est d'investiguer les *réalités, modalités, enjeux et défis entourant la phase de clôture des processus de coaching dit « de gestion » ou « exécutif »*. Nous nous intéresserons notamment à la mise en place des démarches de coaching, à la façon dont la fin de ces démarches est planifiée, gérée et vécue par les différentes parties prenantes, de même qu'aux ententes de coaching qui ne se terminent pas à l'échéance initialement prévue au contrat.

#### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

#### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de

la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité :**

**J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

**J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

#### **SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

#### **SIGNATURE DU CHERCHEUR PRINCIPAL :**

Prénom et nom : *Isabelle Melançon*

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## **Annexe 4 : Courriel d'invitation à collaborer à la recherche**

---

*(N. B. : Il s'agit d'un modèle de courriel personnalisé, adressé à des coachs pré-identifiés)*

Titre du courriel : **Invitation à participer à un projet de recherche sur le coaching**

Bonjour Monsieur/Madame \_\_\_\_\_ *(insérer nom)* \_\_\_\_\_,

J'espère que vous vous portez bien.

Je me nomme Isabelle Melançon et suis candidate à la maîtrise à HEC Montréal.

Soutenue par une équipe de recherche composée des professeurs Olivier Doucet (HEC Montréal) et Louis Baron (ESG UQAM), je mène une étude sur les **réalités, modalités et enjeux entourant la fin des relations de coaching exécutif/de gestion.**

Pour les besoins de notre recherche, nous sollicitons la participation de coachs professionnels (cumulant un minimum de 5 années d'expérience en coaching de gestion) à une **entrevue individuelle confidentielle**. En échange de votre collaboration, nous nous engageons à vous faire parvenir un rapport synthèse des principales données recueillies et analysées.

L'entretien, d'une durée approximative de 50 minutes, sera précédé par l'administration d'un questionnaire, qui vous sera envoyé par courriel avant la tenue de la rencontre.

Pour prendre rendez-vous ou pour toute question, veuillez communiquer avec moi au (514) xxx-xxxx ou à l'adresse courriel [isabelle.melancon@hec.ca](mailto:isabelle.melancon@hec.ca), préférablement avant le \_\_\_\_\_ *(insérer date)* \_\_\_\_\_ prochain.

Sachez que votre participation contribuera grandement à l'aboutissement de l'étude en cours et, de ce fait, servira à enrichir la littérature scientifique existante sur le coaching.

Merci de l'intérêt que vous porterez à cette demande et au plaisir de vous lire!

Salutations sincères,

*Isabelle Melançon*, au nom de l'équipe de recherche