



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

Analyse de l'influence de la sélection du coach et de la relation coach-client sur les résultats  
du coaching.

Promoteur : Professeur **Pierre Meurens**

Mémoire-recherche présenté par  
**Ophélie Thomas**  
en vue de l'obtention du titre de  
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016



## Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements à mon promoteur et « coach » académique, Monsieur Pierre Meurens, dont les remarques éclairantes et la présence furent déterminantes dans ce mémoire.

Je tiens également à remercier Maxime Desmarets, pour ses relectures et sa disponibilité.

Je remercie ma famille, pour m'avoir encouragée et soutenue sans relâche tout au long de ce travail.

Enfin, je remercie chaleureusement toutes les personnes qui se sont prêtées à cette étude et qui m'ont fait confiance en acceptant de me partager leur vécu. C'est grâce à leur ouverture et leur sincérité que ce mémoire a pu être réalisé.



# Table des Matières

<b>1. CHAPITRE 1 : INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enoncé du contexte</b>	<b>1</b>
1.1.1. Questions de recherche	3
1.1.2. Sous-questions de recherche	5
<b>1.2. Motivation de la recherche</b>	<b>5</b>
<b>2. CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Le coaching en entreprise: définitions et catégories</b>	<b>7</b>
2.1.1. Définition et contextualisation	7
2.1.2. Catégories du coaching	8
2.1.3. Demandes de coaching	11
2.1.4. Etat des lieux du coaching aujourd'hui	13
<b>2.2. De la sélection au « match » entre coach et client</b>	<b>14</b>
2.2.1. Sélection du coach	15
2.2.2. Le « match » client-coach	23
<b>2.3. Un coaching réussi</b>	<b>31</b>
2.3.1. Conditions nécessaires à la réussite du coaching	31
2.3.2. Définition d'un coaching « réussi »	37
2.3.3. L'évaluation du coaching	38
<b>3. MODELE ET HYPOTHESES</b>	<b>41</b>
<b>4. METHODOLOGIE</b>	<b>44</b>
<b>4.1. La question de recherche</b>	<b>45</b>
4.1.1. Choix du sujet de recherche	45
4.1.2. But et nature du sujet	45
<b>4.2. L'exploration</b>	<b>46</b>
4.2.1. Entretiens exploratoires menés	46
<b>4.3. La méthode de recherche</b>	<b>47</b>
4.3.1. Approche qualitative	47

<b>4.4. Mise en œuvre des observations</b>	<b>48</b>
4.4.1. Identification de la population de recherche	48
4.4.2. Collecte des données	50
4.4.3. Ethique de la collecte de données	51
<b>4.5. Analyse</b>	<b>51</b>
<b>5. RESULTATS</b>	<b>63</b>
<b>6. DISCUSSIONS DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS FUTURES</b>	<b>74</b>
6.1. Limites de la recherche	74
6.2. Recommandations pour de futures études	77
<b>7. CONCLUSION GENERALE</b>	<b>78</b>
<b>8. BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>82</b>





## 1. Chapitre 1 : Introduction

### 1.1. Enoncé du contexte

Le coaching en entreprise est devenu une pratique courante lorsqu'on évoque le développement de soi et de ses compétences au travail, comme levier de performance individuel et organisationnel. Depuis la fin des années 1980, le coaching a convaincu les sociétés occidentales, notamment en Grande Bretagne, en Amérique du Nord et en Australie où la pratique est la plus répandue (Nizet et Fatien ; 2012 et Sherpa Coaching, 2013). En 2016, une étude globale commandée par ICF estimait le nombre de coaches professionnels dans le monde à 53.300, accumulant un revenu annuel moyen de 2,356 milliards d'euros (ICF, 2016). Alors que 75% des 15.380 répondants sondés par ICF (2016) s'attendent à une augmentation de la demande et des revenus sur le marché du coaching, la pratique reste incomprise pour un bon nombre, voire critiquée pour son manque de standards et son « flou environnant » (ICF, 2013 ; Moryoussef et Klein, 2011).

A ce jour, la récente littérature à propos du coaching s'intéresse surtout à expliciter la pratique en la comparant notamment aux autres pratiques d'accompagnement comme le mentoring et la thérapie, mais nous constatons un manque de consensus sur une définition commune du coaching. D'autres études ont tenté d'évaluer les bénéfices du coaching en termes financiers, menant parfois à des contradictions flagrantes. Ceci fut par exemple le cas lorsque les résultats de l'étude menée par Sherpa Coaching (2013) menèrent à évaluer le ROI moyen à un taux étrangement bas de 12% en 2010, tandis qu'une étude menée par PricewaterhouseCoopers pour ICF annonçait un ROI proche de 700% (Anderson, 2004).

Paradoxalement à son succès et à la taille de son marché, nous constatons que le coaching est un sujet relativement sous-recherché et encore incompris par plusieurs entreprises qui se méfient du flou entourant la pratique. Le sujet que nous traitons à travers ce mémoire est

également négligé des chercheurs, pourtant, la sélection du coach et le « match » sont des éléments clés de la réussite du coaching d'après les praticiens.

Nous faisons le constat que de plus en plus d'entreprises choisissent elles-mêmes le coach au nom du bénéficiaire final, que ce soit dans le cadre de l'accompagnement de l'employé ou pour le développement d'un haut potentiel. Dans ce mémoire, nous sommes davantage à l'écoute de « la face cachée » car nous aimerions comprendre les critères qui sont décisifs aux yeux du client final, et non uniquement de l'entreprise. De quelle façon ces critères permettent-ils de sélectionner un coach avec qui le « match » sera le plus important ? De plus, nous aimerions analyser si la présence de ce match dans la relation de coaching est une condition nécessaire afin d'assurer la maximisation des résultats.

Durant ce mémoire, nous utilisons les termes de « fit » et « match » pour désigner de façon synonyme la sélection d'un coach qui corresponde spécifiquement au profil du client. Selon les auteurs, le match et le fit sont définis comme « la tentative visant à identifier le coach qui répondra au mieux aux besoins du client » (Wycherley et Cox 2008 cité par Boyce et al. 2010). Ce match, ou fit, se basent généralement sur certains critères tels que la personnalité, l'expérience de vie et professionnelle ainsi que les compétences perçues du coach. Par souci de facilité, nous utiliserons la terminologie anglophone de « fit » ou « match » tout au long de ce mémoire.

Selon les auteurs d'une étude menée par Harvard Business Review auprès de 140 coaches américains et anglais, « *the right match is absolutely key to success of a coaching experience. Without it, the trust required for optimal executive performance will not develop* » (Coutu et Kauffman, 2009).

A ce jour, malgré l'avis global positif à propos du fit entre coach et client, aucune étude n'a été réalisée qui puisse conclure le lien causal entre la sélection d'un coach, le match et la réussite du coaching. Il serait utile pour les clients potentiels et actuels de coaching ainsi que pour les commanditaires et prescripteurs d'être conscients des biais qui influencent leur

choix du coach. De même, il serait judicieux pour les professionnels du coaching d'être informés des critères de sélection et de la perception de la relation auxquels sont sensibles leurs clients, afin de favoriser une meilleure communication et davantage de transparence dès le début de la collaboration.

#### *1.1.1. Questions de recherche*

#### **«En quoi la sélection du coach accompagnée d'un match entre client et coach augmentent les résultats du coaching ?»**

Cette étude a pour objectif d'étudier la façon dont le bénéficiaire final et l'entreprise commanditaire opèrent le choix du coach, et comment ce choix impacte potentiellement le fit relationnel. De plus, nous tendons à découvrir dans quel degré ce fit relationnel augmente la perception de réussite du coaching dont ils font l'expérience.

Dans ce mémoire, nous plaçons notre attention en particulier sur l'aspect relationnel du coaching professionnel, une dimension très complexe par sa subjectivité et son impact conséquent sur le bon déroulement du coaching. En effet, cette pratique d'accompagnement tire en grande partie son potentiel de la richesse de la relation qui lie un coach à son coaché, et vice-versa. Néanmoins, nous n'avons pas la certitude que le matching permette de faciliter la création d'une relation de coaching robuste.

C'est en nous plaçant dans la peau du client et de l'entreprise commanditaire que nous faisons le constat de la difficulté à sélectionner un coach parmi la panoplie de profils existants. Ces profils, formés par des écoles différentes, utilisant des méthodes et styles d'apprentissages qui leurs sont propres et dont le coaching est marqué par leur personnalité unique, sont divers. Plus qu'une simple question de choix, il s'agit pour le demandeur du coaching de comprendre ce dont il a besoin, ce qu'il recherche précisément dans le coaching, afin d'établir des attentes concrètes et des critères de sélection fondés.

En effet, comme nous le verrons au cours de la revue de littérature et des témoignages, le contexte de la demande de coaching est très variable et est parfois amené à changer en cours de séances, rendant ainsi complexe le processus de sélection au préalable. Serait-il souhaitable pour une entreprise, de laisser la tâche de recruter le coach au bénéficiaire final? Serait-ce irresponsable, au vu de l'investissement financier requis pour le coaching ?

En laissant le choix du coach au client, est-ce que ce dernier serait à même de dresser des critères de sélection rationnels sur lesquels il basera son choix ? De plus, le type de relation entretenu avec le coach va-t-il influencer la réussite du coaching ? Nous sommes attentifs à ces questions d'actualité que nombreuses entreprises et clients-coachés se posent.

Notre objectif final, à travers cette question de recherche, est d'étudier dans quelle mesure les coachés ont l'impression que le match augmente l'efficacité du coaching, et donc sa réussite. En d'autres termes, notre question de recherche repose sur deux interrogations :

1. La sélection du coach est-elle prédicteur de fit ?
2. Le fit est-il prédicteur de réussite du coaching ?

Nous envisageons ici toutes les options, car il serait possible que le match entre un coach et son coaché encourage la réussite d'un coaching, ainsi qu'il est envisageable que le match, basé sur des critères subjectifs et non pertinents, entrave la pleine réalisation des bénéfices que peut apporter le coaching.

Nous interrogeons le poids de la subjectivité dans la réussite du coaching, à travers les yeux du bénéficiaire. Chaque individu vit le coaching d'une façon qui lui est propre, de la même façon que tout coach reste humain et a également ses préférences. Nous tentons d'identifier dans quelle mesure la sélection préalable d'un coach et la recherche du fit pourraient optimiser les résultats du coaching entre deux personnes qui ne se connaissent pas. Nous sommes dès lors conscients des biais d'interprétations qui sont très probables, et touchant à la subjectivité, nos résultats seront discutables, donnant ainsi tout son intérêt à la recherche.

### *1.1.2. Sous-questions de recherche*

Afin d'analyser l'impact des variables indépendantes, à savoir la sélection et le fit entre le coach et son client, sur la variable dépendante, à savoir la réussite du coaching, nous nous référerons à la littérature et aux résultats d'études précédemment menés par les chercheurs. La revue de la littérature (Chapitre 2) permettra dans un premier temps de définir les critères de sélection décrits comme pertinents selon les auteurs. Dans un deuxième temps, nous définirons ce qu'est le match aux yeux des chercheurs, et de quelle façon il serait susceptible d'impacter les résultats du coaching. Dans un troisième temps, la littérature nous permettra d'identifier les facteurs qui désignent la réussite d'un contrat de coaching et les bénéfices qui peuvent découler d'un tel accompagnement. Dans la troisième partie, (3. Modèle et Hypothèses) nous modélisons la question de recherche sous forme d'hypothèses formulées à la suite de la littérature.

Dans la quatrième partie, la méthodologie veillera à retracer les étapes qui nous permettent de répondre à notre question de recherche, depuis les entretiens exploratoires jusqu'aux entretiens semi-directifs. Dans la cinquième partie, nous partageons les résultats découlant de nos analyses, et discutons dans la sixième partie des limites de notre étude ainsi que les futures perspectives à envisager.

Nous espérons que la combinaison d'une revue de littérature rigoureuse combinée à une étude qualitative menée auprès de 18 bénéficiaires finaux de coaching nous permettront de répondre de façon complète à notre question de recherche « En quoi la sélection du coach accompagnée d'un match entre client et coach augmentent les résultats du coaching ? ».

## **1.2. Motivation de la recherche**

Notre motivation à traiter ce sujet résulte d'un double intérêt. Premièrement, nous exprimons un intérêt global pour le coaching professionnel. Suite à nos études en Gestion et aux nombreuses discussions avec notre entourage actif en entreprise, nous prenons conscience des maux dont souffrent nombreux individus impliqués dans une organisation: essoufflement au travail, fatigue chronique ou burn-out, démotivation généralisée, perte de sens, absentéisme, ou au contraire, présentéisme. Le coaching professionnel s'impose pour

certaines comme solution à ces maux, et comme alternative à d'autres solutions plus franches comme la thérapie psychanalytique. Néanmoins, suite à nos recherches préalables au mémoire, nous prenons également conscience qu'il n'y a nullement besoin de vivre un obstacle ni de souffrir pour souhaiter l'accompagnement par le coaching. En effet, le coaching professionnel des années 2000 accompagne également le changement pour le rendre plus fluide, augmente la conscience de soi et par là-même l'assurance de soi, afin d'accroître les relations ou la performance professionnelle. Le coaching est une tendance certes, mais nous cherchons à comprendre où se crée le point de départ d'un coaching : dans quel contexte le potentiel du client est levé et quels résultats se font ressentir une fois le coaching terminé. Deuxièmement, nous trouvons un intérêt, voire même un besoin, de ramener le coaching au cœur de ce qu'il est et de ce qu'il peut apporter aux organisations et individus qui la composent. Il nous semble que l'industrie du coaching n'a pas hésité à faire appel à certains outils marketing puissants afin de vanter ses mérites et croître davantage ces dernières années, endommageant partiellement la crédibilité de la pratique au profit des bénéfices lucratifs. Au travers de ce mémoire, nous espérons atteindre l'objectif de recentrer l'humain au sein du coaching. Nous souhaitons entendre et partager l'avis des bénéficiaires finaux, comprendre ce qui leur importe le plus chez un coach, approcher la relation de coaching « idéale » selon eux et comprendre ce qui pourrait être fait afin d'en maximiser les résultats, à leurs yeux. Nous trouvons passionnant de comparer la littérature existante à ce sujet aux réalités du terrain, au travers d'interviews menés avec des clients de coaching. Nous rédigeons ce mémoire en espérant que celui-ci serve de guide aux clients potentiels et actuels, dans leur approche du coaching en général. De même, nous souhaitons que ce mémoire permette aux coaches de comprendre quels facteurs -dans leur profil et dans leur intervention- sont perçus comme critiques à la réussite du coaching, par les clients finaux.

## 2. Chapitre 2 : Revue de la littérature

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, à savoir l'impact de la sélection et de la relation de coaching sur ses résultats, nous examinerons les concepts suivants à travers la revue de littérature :

- définition et contextualisation du coaching;
- les critères de sélection d'un coach ;
- les critères propices à la création d'un « match »;
- les facteurs de réussite du coaching.

### 2.1. Le coaching en entreprise: définitions et catégories

#### 2.1.1. Définition et contextualisation

Le terme « coaching » fait à l'origine référence aux pratiques d'accompagnement des sportifs, apparu aux Etats-Unis vers 1980 et dont Gallwey et Whitmore sont les précurseurs (Viala et al. 2009). Whitmore (2003) cite dans son ouvrage « Le Guide du Coaching » la définition proposée par Gallwey : « Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel du joueur, pour le porter à son niveau de performance optimal. Il s'agit de lui apprendre à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur ». Selon Gallwey (2003), le coaching ne réfère pas tant aux apports techniques amenés de l'extérieur, mais repose davantage sur le dépassement des obstacles intérieurs de l'élève, qui l'empêchent d'atteindre l'optimum de performance. Tandis que cette définition se situe dans le contexte de coaching sportif, elle a ouvert la voie au coaching d'entreprise en lui partageant sa philosophie. En effet, à travers la littérature nous constatons que le coaching professionnel, tout comme le coaching sportif, partagent la même croyance fondée sur les capacités du coaché à trouver les solutions en lui-même.

Le mot « coach » remplace le terme d'entraîneur en France à la fin des années 1990, tandis que le coaching managérial connaît son expansion dès le début des années 2000 (Vialia et al. 2009). Vincent Lenhardt introduit le premier cabinet de coaching en 1989 et définit le

coaching comme « l'accompagnement individuel et personnalisé d'une personne dans une situation professionnelle pour l'aider à trouver ses solutions et développer ses compétences, dans une perspective de développement durable et global. » (Transformance Pro, s.d.).

Toute définition du coaching dans la littérature met en exergue la fonction d'accompagnement ainsi que l'importance pour le coaché de trouver ses solutions internes. Néanmoins, aucune définition n'est totalement identique et toutes sont sujettes à une certaine subjectivité, mettant davantage l'accent sur la performance et les compétences comme cela est le cas chez Gallwey et Transformance, ou sur le bien-être et le développement de soi comme nous le constatons dans la définition proposée par Pilard (citée par Foulard, 2006) : « Le coaching est un accompagnement singulier à l'aide d'entretiens réflexifs et itératifs où le coaché chemine petit à petit pour élaborer les réponses à ses propres questions entre lui, en tant que sujet, et l'institution ».

Du point de vue des coachés, nous retrouvons la même difficulté à définir le coaching d'une façon commune, mais cela nous semble logique étant donné que chaque expérience de coaching sera vécue distinctement selon le contenu, le contexte et l'individu faisant la demande du coaching.

### *2.1.2. Catégories du coaching*

Dans cette section, nous explicitons les divers contextes dans lequel le coaching prend place. Il nous semble important d'avoir une connaissance et une compréhension préalable des différents types de coaching, car la demande initiale affecte le contenu du coaching ainsi que les attentes de résultats. Nous verrons dans la présente section que le coaching peut se faire en interne ou en externe et de façon curative ou générative. Il est important de noter que notre mémoire limite son champ d'étude pratique au coaching fait en externe, de façon individuelle et qui répond à des demandes curatives et génératives.

#### *Coach interne et externe*

On parle de coaching interne lorsque ce dernier est exercé par une personne travaillant au sein de l'entreprise, notamment le « manager coach » ou tout simplement le coaching par

une personne travaillant dans un autre département que le coaché. Le coaching externe décrit l'organisation qui fait appel à un coach indépendant et externe à l'environnement de l'entreprise. D'après l'étude menée par PriceWaterHouseCoopers pour ICF en 2013, les bénéficiaires de l'un ont tendance à constituer les inconvénients de l'autre, et vice-versa. Premièrement, le coaching interne permet au coach et son client de se rencontrer à une fréquence plus régulière, étant donné la présence du coach sur les lieux du travail. Deuxièmement, le coaching interne réduit considérablement les coûts de prestation, certaines entreprises sondées dans l'étude le nommant même de « free resource » (PWC, 2013). Le coach étant interne à l'entreprise, il possède la réputation d'être à même de comprendre la politique et culture d'entreprise mieux qu'un coach externe. Néanmoins, il est réputé comme étant moins qualifié au rôle de coach et comme possédant moins de certifications, au risque d'une image professionnelle moins crédible que ses confrères externes. De plus, le coaching interne pose la question de conflit d'intérêt ou biais de subjectivité, au vu de son implication dans l'entreprise. Enfin, le coach interne ayant souvent une activité professionnelle en addition au rôle de coach, il semblerait que sa qualité de présence lors des séances soit jugée moindre que le coach externe (PwC, 2013).

A l'inverse, le coach externe est perçu comme étant entièrement concentré sur le coaché, et comme étant mieux formé ou ayant plus d'expériences de coaching, ce qui lui confère généralement une confiance « totale » de la part de ses clients. Notons toutefois les inconvénients d'engager un coach externe, notamment son coût financier élevé. Comme nous le montre l'étude menée par Securex et ICF (2013), les honoraires oscillent entre 160€ à 245€ de l'heure en moyenne, même si 34% des entreprises sondées disent payer davantage que cette moyenne, allant jusqu'à 1.000€ de l'heure pour les plus chers. On peut également reprocher au coach externe son manque de compréhension par rapport au fonctionnement de l'entreprise ou encore, l'information subjective qu'il reçoit du client, car sans avoir l'occasion de vivre dans l'entreprise il ne perçoit qu'une version, potentiellement biaisée, des faits.

Notons qu'une entreprise qui souhaite inscrire une culture de coaching en son sein, aussi appelé « coaching continuum », passera indéniablement par le coaching interne, en

l'accompagnant éventuellement de coaching externe (PWC, 2013). De cette manière, le coaching s'opère à tout niveau et à tout moment dans l'entreprise, telle une compétence intrinsèque à son système.

### *Coaching curatif et génératif*

Le coaching peut être défini et pratiqué selon deux angles bien distincts, ce qui nous semble important à souligner dans ce mémoire. Le coaching curatif ou « remedial coaching » apparaît lorsqu'il y a un problème dans l'entreprise, que ce soit la nécessité de supprimer des comportements déviants ou des conflits internes qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise (Baele, 2016). Le coaching curatif caractérise surtout les débuts du coaching, à l'époque où il était perçu comme un moyen de « réparer » un comportement, causant la stigmatisation auprès des sujets coachés (Coutu et Kauffman, 2009). Une transition dans la philosophie du coaching s'est opérée, et le coaching se veut davantage génératif ou « developmental coaching ». Cette version du coaching est plus moderne et prétend qu'il n'y a pas besoin d'aller mal pour aller mieux (Training&Coaching Square, 2013). Le coaching génératif décrit typiquement l'investissement d'une entreprise dans ses jeunes hauts potentiels, afin de les accompagner dans leur progression. Le coaching génératif est également au cœur des entreprises qui ont fait le choix d'intégrer le coaching dans la culture d'entreprise, proposant ainsi aux ressources humaines et managers de se former au coaching, afin d'envisager le coaching comme une stratégie de croissance continue et étendue (Training&Coaching Square, 2016). Selon Malhotra (2016), ce type de coaching est déjà fortement répandu aux Etats-Unis ainsi qu'au Canada, mais un long chemin est encore à parcourir en Belgique et en France, où certaines entreprises persistent par exemple à faire appel au coaching pour réparer des erreurs de recrutement.

A ce jour, nombreux sont les coaches qui refusent de coacher dans des conditions de « rattrapage », et rares sont ceux qui acceptent de coacher une personne qui ne souhaite pas le changement. Comme le dit Boen (2016): « *Coaching is for winners, not for losers* ».

### *Coaching individuel et d'équipe*

De plus, le coaching peut se faire en individuel ou en groupe. Le team coaching permet une approche plus dynamique du coaching, notamment avec l'intervision. Dans ce genre de séances, les participants sont amenés à discuter d'un cas de management réellement vécu dans l'entreprise, et apprennent à se coacher respectivement. Le coaching d'équipe permet d'aborder des thèmes vastes comme la gestion du temps, l'assertivité ou encore le leadership à travers une dynamique de groupe. Selon Baele (2016), le coaching d'équipe est également une occasion d'initier les participants au rôle de « manager coach », et ainsi sensibiliser les managers à développer des capacités de questionnements, de feed-back, de prévention au burn-out et comprendre le fonctionnement général de son équipe. Le coaching individuel inclut également des thématiques très vastes comme le développement de l'intelligence émotionnelle et relationnelle, le développement d'une communication structurée, l'adaptation à la posture de leadership et bien d'autres. Il est fortement probable que le coaching individuel d'entreprise fasse intervenir des traits de vie personnelle durant les séances. Comme le dit Whitmore (2003), « l'expert s'arrête parfois aux symptômes, tandis que le coach s'intéresse et dépiste la source du problème ». Ainsi, s'attaquer au problème en amont peut induire le coaché à s'exprimer sur ses valeurs, émotions et ressentis qui dépassent le cadre strictement professionnel.

### *2.1.3. Demandes de coaching*

Afin de pouvoir analyser les entretiens qualitatifs menés (Chapitre 4), nous estimons important d'avoir une connaissance préalable des différentes catégories des demandes de coaching. Dans cette section, nous présentons quelques brefs exemples des raisons qui poussent un individu ou une organisation à faire appel au coaching.

D'après Whitmore (2003), « *le coaching peut travailler la motivation, la délégation, la résolution de problèmes, la constitution d'équipe, le conflit relationnel, les entretiens personnels et d'évaluation, l'accomplissement des tâches, la planification et le travail en équipe* », pour ne citer que ces exemples parmi l'infinité de cas réels.

La littérature nous permet de classer les demandes de coaching selon les objectifs poursuivis :

- modifier une attitude et la remplacer par une attitude plus performante, plus créatrice. « L'accompagnement pour améliorer l'efficacité managériale en faisant prendre conscience de ses propres mécanismes de repli » (Guyon citée dans Viala et al., 2009). Des cas de coaching curatifs visent par exemple le suivi des personnes en burn-out, que l'on accompagne dans l'apprentissage de ses limites, ce qui représente une large partie des demandes de coaching dans la réalité.
- besoin de parler à quelqu'un, de s'améliorer, d'avoir un accompagnement ou un feed-back. « La demande de coaching intervient dans un moment où la continuité du « faire comme d'habitude » s'engage dans un cul de sac » (Foulard, 2006). « Le coaching contre-attaque le phénomène de solitude du dirigeant, « seul à son sommet » » (Sherpa Coaching, 2013).
- accompagner une personne vers un nouveau poste qui inclut de nouvelles responsabilités, également décrit sous le terme de coaching de transition.
- accompagner le changement qui s'opère, que ce soit une restructuration, un rachat, ou même l'installation de nouveaux logiciels. « Rien que le fait d'expliquer le processus de changement et de résistance peut fortement aider le coaché. Cela peut le soulager de savoir qu'il n'est pas lui-même le problème, mais que celui-ci est l'une des conséquences du processus de changement » (Cannio et Launer, 2008).

Il est évident que le coaching de façon continue ne requiert pas la présence de « problème » pour s'effectuer. La culture du coaching en organisation peut, parmi d'autres objectifs, permettre à celle-ci de croître de façon saine et d'investir dans le bien-être de ses employés. Nous pensons qu'il est également utile de comprendre le déroulement d'une séance de coaching en pratique. Par souci de concision, nous présentons le déroulement d'une séance de coaching en Annexe 1.

La section suivante offre un état des lieux du coaching à nos jours. Il est nécessaire de comprendre dans quel contexte le coaching se pratique actuellement, ce que les clients en

attendent ainsi que l'usage qui en est fait aujourd'hui, afin de pouvoir situer les différents témoignages de coaching que nous récolterons dans la suite de ce mémoire.

#### *2.1.4. Etat des lieux du coaching aujourd'hui*

Le coaching gagne du terrain et de la légitimité en tant qu'outil managérial. Cependant, les fondamentaux et le cadre de la pratique restent encore flous (Coutu et Kauffman, 2009). Les participants des multiples études qui ont été menées ces dernières années s'attendent à ce que le marché du coaching continue de croître dans les années à venir, surtout dans les pays BRICS où le coaching est en voie de développement. (Sherpa Coaching, 2013 ; ICF, 2012 ; Coutu et Kauffman, 2009).

Le coaching a vécu une transition dans sa philosophie, car il y a vingt ans les bénéficiaires du coaching étaient majoritairement perçus comme des hauts talents aux comportements « abrasifs ». Dans cette logique, les entreprises faisaient appel au coaching dans le but de « réparer » un dirigeant, plutôt que le licencié (Peterson cité par Coutu et Kauffman, 2009). Ensuite, la pratique fût utilisée dans des contextes de confrontation à une situation spécifique, par exemple comme outil d'accompagnement au développement de leadership, comme soutien au burn-out, ou encore comme réponse au changement qui s'opère dans l'entreprise. Le coaching était vécu comme réponse à un besoin précis (PwC, 2013). Malgré que le coaching professionnel vise une problématique liée au travail, plus de trois quarts des coaches sondés par Harvard Business Review décrivent la dimension personnelle comme inhérente au coaching. Ainsi, 97% des coaches sont engagés pour des problématiques professionnelles, mais 76% de ceux-ci assistent les exécutifs sur des problématiques privées (Coutu et Kauffman, 2009). La pratique s'exerce aujourd'hui dans une dynamique optimiste, visant la performance, le développement des individus et des équipes et le bien-être au travail. Les bénéficiaires ne sont plus stigmatisés mais flattés, voyant le coaching comme une récompense offerte par l'entreprise ou comme un badge d'honneur (Ram Charan, cité par Coutu et Kauffman, 2009).

Cependant, le coaching comporte également la réputation de surfer sur la vague de marketing du bien-être au travail, et certains auteurs rappellent que le coaching n'est pas un acte d'humanisme mais bien une solution d'accompagnement parmi d'autres alternatives, trop rapidement évincées selon Moryoussef et Klein (2011). De plus, le coaching tend à être réservé aux postes hauts placés de l'entreprise, donnant une image exclusive à la pratique. D'après l'étude menée par Sherpa Coaching (2013), ceci n'est pas tant lié aux budgets puisque ceux-ci ont augmenté dans les entreprises sondées depuis 2011, et pourtant le coaching reste concentré au niveau des seniors managers et dirigeants. Comme le décrit Malhotra (2015), nous pourrions interpréter ce phénomène par le fait qu'un coaching opéré en « haut de la pyramide » hiérarchique aura davantage d'impact sur les couches inférieures de l'organisation, impactant le comportement des managers et leurs équipes. Néanmoins, en Belgique, le service d'emploi public de Flandres -aussi appelé VDAB- a rendu la pratique de coaching accessible à tous, en proposant des chèques de coaching à 10€ de l'heure (ICF et Securex, 2013). Ainsi, les profils des clients sont variés, allant de l'employé qui se sent sous pression, à l'indépendant en réflexion sur son parcours professionnel.

Dans cette section, nous avons tenté de définir le coaching professionnel tel qu'il est pratiqué aujourd'hui. Le lecteur est outillé des notions fondamentales et du contexte qui lui permettront de mieux appréhender la suite de la littérature, spécifique à notre question de recherche. Dans la section suivante, nous allons procéder à l'analyse des critères de sélection et de fit, ainsi que les facteurs de réussite du coaching. La revue de cette littérature nous outillera des informations et de la compréhension nécessaire à l'analyse des données qualitatives, que nous aborderons dans le Chapitre 4, Analyse.

## **2.2. De la sélection au « match » entre coach et client**

Dans cette section, nous entrons au cœur du sujet de notre étude. Nous développerons dans un premier temps les critères de sélection du coaching, en tentant d'aller au plus profond du raisonnement suivi par les clients de coaching. Dans un deuxième temps, nous introduirons le terme de matching et notre analyse de la littérature nous permettra d'en avoir une

compréhension plus pratique et concrète. A première vue, la littérature à propos de cette thématique semble limitée, mais les auteurs des articles sur le coaching citent fréquemment les termes de « matching process », « fit », et « coaching relationship », ce qui nous laisse penser que ces éléments sont indissociables à la bonne pratique. Dans un troisième temps, nous verrons de quelles manières un coaching est défini comme réussi aux yeux des différentes parties prenantes, à savoir l'organisation commanditaire et les clients.

### 2.2.1. *Sélection du coach*

La construction d'un tableau récapitulatif des critères énoncés dans la littérature (Annexe 2) nous permet de distinguer les critères de sélection qui sont cités de façon récurrente par les auteurs.

#### ➤ **Alchimie :**

« L'alchimie » est un terme très fréquemment repris par les chercheurs ayant mené des études impliquant l'avis des clients, des commanditaires et des coaches, dont ces derniers semblent également valoriser le sentiment d'alchimie avec leurs clients. Sa présence abondante dans la littérature est potentiellement justifiée selon nous par la compréhension variée et diverse que les auteurs en ont. En effet, l'alchimie est un terme extrêmement subjectif et les auteurs admettent qu'une certaine confusion entoure sa définition. Hodgetts (2002) donne à l'alchimie une place cruciale dans la sélection d'un coach, mais paradoxalement, l'auteur pose également la question pertinente de sa signification. « Alors qu'il n'existe pas de recherche qui adresse l'alchimie directement, savons-nous vraiment ce que l'alchimie signifie? » (Hodgetts 2002). Jones constate également, à travers son étude faite en 2015, l'importance de l'alchimie accordée par les clients qu'il interroge. L'auteur encourage également à ce que davantage de recherche soit faite, qui permettrait de clarifier le terme d'alchimie.

Anne Scoular (citée par Coutu et Kauffman, 2009) nous offre une approche relativement vague de l'alchimie, mais du point de vue du coach et non du client. L'auteur affirme que le coach accepte un contrat de coaching sur base sur deux principes. Premièrement, le coach

s'assure que le client ait envie et soit disposé à se faire coacher. Deuxièmement, il est impératif de permettre aux clients finaux de choisir eux-mêmes leur coach, car l'alchimie est selon, Scoular, l'ingrédient le plus fréquemment cité dans le succès d'une relation de coaching. Comme nous pouvons le constater, Scoular, parmi d'autres auteurs comme Mc Kenna et Davis (2009), fait référence à l'alchimie dans le cadre relationnel du coaching. Pour cette raison, nous reviendrons à l'alchimie dans la section 2.2 Relation.

Chamarro-Premuzie (2016) inclut la personnalité comme facteur d'alchimie, afin de guider les clients dans leur choix et les prescripteurs à prédire le succès du coaching. Cela sous-entend que, selon Chamarro-Premuzie, l'alchimie entre le coach et son client est un prédicteur de succès. Il ajoute que, pour le client, avoir connaissance à l'avance de la personnalité de son coach permettrait de mieux s'aligner avec le coach sur le long terme. « *When coaches advertise their credentials and experience, they may also want to include information about their personality. This would help clients to evaluate the fit and predict success, and would also enable them to deal more effectively with their coach* ».

Nombreuses études incluant des expériences de sélection ainsi que des témoignages de clients comme celle menée par Jones (2015) et Whittington (2007) proposent comme facilitateur de sélection le "chemistry meeting". Il s'agit de rencontrer plusieurs coaches et vérifier la présence d'alchimie, permettant aux clients et prescripteurs de comparer les différentes approches des coaches, voir comment ceux-ci établissent les conditions et la relation de coaching, et le type d'accompagnement qu'ils proposent aux clients. Selon Jones, cette rencontre entre parties permet d'envisager la collaboration productive et de vérifier que les compétences du coach soient alignés aux besoins du client. Il semblerait également que l'alchimie, telle que vue d'après les clients interrogés par Jones (2015), permette un meilleur "match" par la suite. Ianiro et al. (2013) ainsi que Whittington (2007) soutiennent cette affirmation car, d'après eux, la présence d'une connection positive lors de la première rencontre entre le coach et le client est cruciale. Whittington (2007) décrit que « la création d'une forte alchimie est liée à la conception de relation, que le coach a vis-à-vis de lui-même et du client qui se trouve face à lui. Dès le début, le coach doit essayer d'établir un

environnement agréable et une atmosphère positive. » Ianiro et al. (2013) confirment d'ailleurs le point de vue de Jones (2015) et Whittington (2007) car selon eux, le test d'alchimie pourrait constituer le seul véritable moyen de juger si la relation de coaching peut commencer.

Néanmoins, les témoignages récoltés par Jones (2015) montrent que dans la pratique, le test d'alchimie à travers une première rencontre est rarement proposé par l'entreprise commanditaire ou par le coach. D'une part, l'entreprise dispose souvent déjà d'un "pool" de coaches présélectionnés parmi lesquels le client doit faire son choix. D'autre part, le coach n'encourage généralement pas à rencontrer d'autres candidats, par souci de pratique commerciale et de marketing (Jones, 2015). Mais qu'en est-il si le pool de coaches présélectionnés par l'entreprise ne correspond pas aux besoins du client? Comme le souligne Jones, il peut être difficile pour le client de faire la demande d'une première rencontre avec plusieurs coaches, car ce dernier pourrait se sentir redevable du coaching qui lui est offert par l'entreprise. Il est intéressant de noter que les clients interrogés par Jones qui avaient délibérément choisi de ne pas rencontrer de coach avant de faire leur choix ont regretté cette absence de "chemistry meeting". car selon eux « avoir l'occasion de rencontrer plusieurs coaches aurait rendu le coaching encore plus efficace » (2015).

➤ **Qualifications et compétences interpersonnelles:**

Nous englobons dans le thème "qualifications" le degré de formation, les certifications aux outils et aux méthodes de coaching, l'accréditation à un corps professionnel de coaching et le degré de formation du coach. Dans le thème "compétences" nous incluons les qualités interpersonnelles du coach qui sont valorisées par la demande.

*Qualifications*

Wycherley et Cox (2008) défendent une sélection objective, fondée sur des critères robustes et standardisés davantage que sur des facteurs subjectifs basés sur la première rencontre. Walsh (2014) soutient également l'importance du niveau de qualifications du coach. Selon l'auteur, les coaches devraient être sélectionnés pour leur expertise et qualifications

appropriées, ainsi que pour leur fit avec l'organisation. Leedham (2005) perçoit l'utilisation d'une variété d'outils et de modèles de coaching comme une flexibilité dans la pratique du coach, ce qui est également perçu positivement par le bénéficiaire final. D'après l'auteur, la flexibilité du coach à travailler avec des profils différents dans des situations différentes, est l'un des six facteurs de sélection du coach externe par le prescripteur-payeur. (Figure 2.2)

De façon surprenante, la littérature scientifique ne permet pas de conclure davantage à l'importance des critères de qualifications du coach lors de son recrutement. Notons également que la qualification existe au travers de diplômes, formation et institutions, mais celle-ci n'est pas réglementée ni gouvernée par une entité juridique (Annexe 3). Plus surprenant encore, plusieurs auteurs ont montré leur désaccord quant à l'usage de ces critères objectifs de sélection. Les conclusions de l'étude menée par Jones (2015) remettent fortement en question la validité des critères rationnels dans la sélection du coach. A cet effet, l'auteur se rapproche des conclusions émises par de Haan et Sills (2010) selon lesquelles le coach devrait être sélectionné personnellement par le client, afin de respecter les préférences subjectives de chacun. Nous avons également trouvé peu de littérature qui se réfère aux accréditations du coach à une association ou un corps professionnel de coaching. Les écoles de coaching telles que Training & Coaching Square (2013) ou l'ICF (2016) défendent fermement les bénéfices que l'accréditation et certification offrent, notamment la crédibilité, le savoir-faire et le professionnalisme. A l'inverse, Guillaume (2010) remet en cause l'accréditation en citant Rul, un consultant-coach: « l'appartenance à une fédération de coaching proposant aux coaches des certifications ne garantit pas pour autant la déontologie de la profession. (...) Ce n'est pas un lieu de garantie de supervision et de validation des coaches, c'est simplement un regroupement de coaches dont la valeur est très, très relative. C'est à dire que pour être à la SFC (Société Française de Coaching), il faut payer, tout comme pour être à l'ICF ». Selon Carr, la prolifération des instituts de coaching est déconcertante. Suite à ses recherches, Carr constate que la sélection du coach par les futurs clients est faiblement lié aux accréditations mais davantage lié à l'expérience de coaching. Néanmoins, les écoles de coaching continuent de créer des systèmes de plus en plus complexes afin de renforcer le modèle d'accréditation (Carr, 2015).

Nous ne pouvons donc pas conclure de l'impact de la certification ou de l'accréditation durant le processus de sélection de coach, ce qui pourrait être un élément intéressant à étudier lors de notre étude qualitative.

### *Compétences interpersonnelles*

Ridler (2013, cité par Ali et Chan, 2016) a fait une étude auprès des prescripteurs et des clients de coaching. Selon cette étude, 99% des répondants recherchent les qualités de crédibilité et de compétences en premier chez un coach. Ridler définit la crédibilité et les compétences par un ensemble de facteurs: les références du coach -celui-ci doit avoir coaché avec succès des exécutifs dans le passé- et la connaissance du coach du monde de l'entreprise ainsi que de l'organisation pour laquelle le client travaille. Le coach « doit faire preuve d'aisance et pouvoir se référer facilement aux dirigeants d'entreprise qu'il coache ». Ensuite, 97% recherchent un coach qui sache écouter. Enfin, 88% des répondants souhaitent que le coach soit ouvert et sincère.

Leedham met également en avant les qualités d'écoute ainsi que la capacité de questionnement et du feed-back comme facteurs d'influence dans le processus de sélection (Leedham, 2005). Chamorro-Premuzie (2016) inclut l'empathie comme une compétence de l'intelligence émotionnelle, permettant au coach de mieux comprendre les situations vécues par le coaché. Chidiac (2006) propose le terme de "bon coach", qui posséderait des compétences interpersonnelles telles que la conscience de soi, l'empathie et la capacité à délivrer du feed-back difficile. De plus, le coach devrait être perçu par le client comme une personne compétente et de confiance. Enfin, Chidiac (2006) réfère également au contexte d'entreprise, exigeant d'un coach qu'il possède une compréhension suffisante du monde de l'entreprise et des organisations, voir même des politiques.

Jones (2015) a fait un constat intéressant au cours de son étude, selon lequel les clients n'ayant jamais eu d'expérience préalable de coaching recherchent d'abord des compétences purement professionnelles dans le coach. Par exemple, un client recherche dans son premier

coach un profil ayant de l'expérience et du savoir à propos de l'industrie et l'entreprise dans laquelle il travaille. De plus, le coach doit pouvoir servir de "modèle" pour le client. De façon intéressante, son étude révèle cependant qu'à mesure du déroulement du coaching, les clients valorisent et recherchent davantage des qualités interpersonnelles du coach, telles que la capacité à créer une relation riche. Selon Jones, ceci prouve que les critères d'attention et les besoins des clients ne sont pas statiques et évoluent au fil du temps.

Néanmoins, Jones tente d'expliquer cette tendance en pointant du doigt la confusion dans l'esprit des clients entre le coaching et le mentoring. En effet, selon l'auteur les clients n'ayant jamais eu d'expérience de coaching préalable ont tendance à confondre les qualités du coach avec celles du mentor, (recherchant ainsi une personne avec beaucoup d'expérience dans leur organisation, et qui puisse servir de modèle) et au fil de la relation, les caractéristiques propres au coaching sont mieux établies dans l'esprit du client, et celui-ci attache davantage d'importance aux qualités telles que l'écoute, l'empathie et la confiance qui contribuent à renforcer la relation de coaching.

➤ **Expérience dans le coaching :**

L'expérience est perçue différemment par les individus qui la citent. Coutu et Kauffman (2009) ont mené une étude auprès de 140 coaches. Cette étude souligne l'importance, aux yeux du client, que le coach ait déjà effectué des coachings semblables à son cas dans le passé. L'étude révèle également la qualité du « listing de clients » comme troisième critère le plus important, après la méthodologie des séances. Néanmoins, étant donnée que l'étude fut menée auprès de coaches, nous devons être prudents quant à la validité des coaches à parler au nom de leurs clients. Nombreux sont les coaches qui utilisent le référencement comme moyen d'attirer des clients, ce qui les encouragerait à affirmer que c'est un critère important pour les clients. D'une certaine manière, il se pourrait que leur réponse contienne la « projection » de leur souhait, car plus le référencement est important aux yeux du client, mieux ils vendent leurs services.

Le rapport d'ICF (PwC, 2013) désigne également l'influence des références dans la sélection d'un coach ainsi que les années d'expérience en tant que praticien coach. Un des participants à l'enquête menée par PricewaterhouseCoopers pour l'ICF (2013) déclare vouloir «des gens qui ont beaucoup d'expérience tant dans le monde de l'entreprise que dans le coaching». D'autres études encore, réfèrent au nombre d'heures prestées en tant que coach. Par exemple, l'ICF certifie les coaches en ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) ou MCC (Master Certified Coach) selon les heures de formation et de pratique effectuées, allant jusqu'à 2.500 heures de pratique requises pour obtenir le statut de MCC (ICF Belgique, s.d.).

➤ **Valeurs et fit avec l'entreprise cliente :**

Les valeurs et croyances constituent les critères qui expriment notre conception de la réalité ainsi que notre interprétation de ce qui est bon ou mal (Chamarro-Premuzie, 2016).

Chamarro-Premuzie décrit que « chaque relation dyadique entre des personnes est profondément marqué par leurs valeurs et attitudes ». Selon lui, une incompatibilité dans le système des valeurs et des croyances entre coach et client pourrait empêcher la relation de coaching de débuter, car leurs valeurs et attitudes seraient confrontées durant les séances.

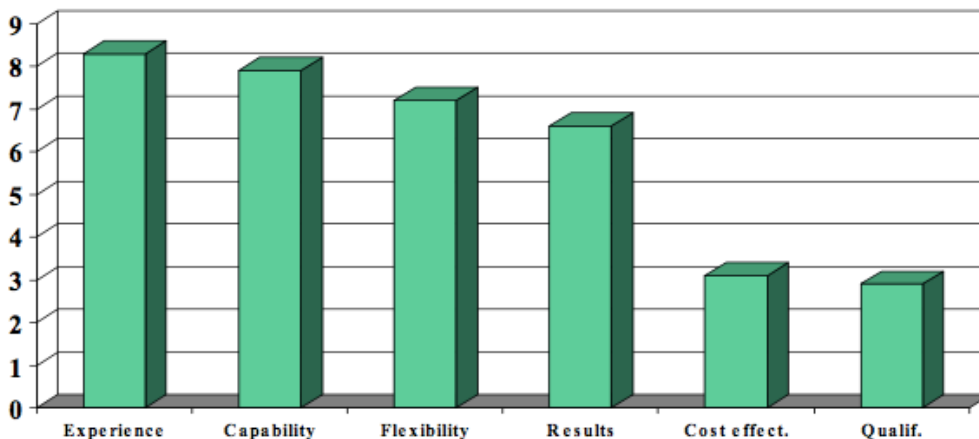
➤ **Environnement et moyens de délivrer le coaching :**

Suite à nos diverses lectures, nous définissons l'environnement comme étant le contexte dans lequel s'opère le coaching, dans sa dimension physique et spirituelle. Selon Leedham (2005), il est très important pour le coaché de se sentir en sécurité dans l'environnement de coaching. Le coach doit pouvoir établir un environnement propice à la discussion et à la réflexion. Training & Coaching Square (s.d.) confirme ce critère en expliquant l'importance du coaché « à se sentir en sécurité d'une part, et capable de s'écarter de sa zone de confort, de l'autre ».

Dans une dimension plus technique, le bureau de coaching américain Sherpa Coaching (2013), dit assister à une tendance selon laquelle les séances en face à face seront amenées à être remplacées par les vidéoconférences. D'après Training & Coaching Square (2013), un

coaching à distance peut être réussi à condition d’y investir encore plus de « focus », de présence et de concentration. Nous pensons que le coaching à distance faisant usage de la technologie prendra une place plus importante dans le futur, et les clients attachent de l’importance au déroulement pratique de leurs séances.

Figure 2.2 : Critères de sélection des coaches par les prescripteurs de coaching



Leedham (2005) nous offre les résultats de son étude qui tentait d’identifier les critères de sélection du coach. D’après l’auteur, l’expérience de coaching est le premier critère d’influence aux yeux des commanditaires, suivie par les compétences personnelles ainsi que l’expérience dans le monde de l’entreprise. La flexibilité du coaching, incluant l’utilisation de différents modèles et l’adaptation aux différents contextes, est également valorisée des prescripteurs. De plus, le coach doit être orienté « solutions » et viser l’amélioration des résultats de l’entreprise. Il est également intéressant de noter que les commanditaires sont attentifs aux coûts de prestation, mais se méfient des coaches aux honoraires peu élevés. Finalement, le dernier critère concerne les qualifications et le degré de professionnalisme du coach, incluant son affiliation à une association ou un corps professionnel de coaching.

Suite à l’analyse de la littérature, nous avons pu établir les cinq critères de sélection qui sont les plus importants aux yeux des chercheurs, coaches, clients et prescripteurs. Ces cinq critères sont: l’alchimie, les qualifications et compétences interpersonnelles, l’expérience dans le coaching, les valeurs et les croyances, et enfin l’environnement dans lequel le coaching prend place. Il nous semble néanmoins important de rappeler les limites du

pouvoir décisif du client dans le choix de son coach. D'après Wasylshyn (2003), les réseaux personnels et professionnels, les contraintes de l'organisation et les "pools" de coaches présélectionnés peuvent limiter le spectre de choix du bénéficiaire final. De plus, selon Jones (2015) les clients font des choix sur base de ce qu'ils pensent être des critères rationnels, tandis qu'ils sélectionnent parfois inconsciemment les coaches qui ne les bousculeront pas hors de leur zone de confort. Jones va jusqu'à émettre la possibilité qu'il faudrait envisager dans certains cas de sélectionner un coach qui soit à l'opposé des critères émis par le client, afin de répondre aux besoins sous-jacents mais non formulés par celui-ci, et ainsi déployer toute l'efficacité du coaching. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, le manque de compréhension de ce qu'est le coaching ainsi que les dimensions culturelles du client peuvent également l'impacter dans le choix du coach. Jones défend donc l'importance pour le client d'être informé à propos du coaching, afin d'éviter de prioriser des critères de sélection simplistes et non pertinents (2015). Jarvis (2004) conclut : « Il est important que l'individu sélectionne le coach sur base de ses besoins, et non pas parce que le coach lui est simplement appréciable ».

Suite à l'analyse du processus de sélection du coach, nous allons tenter de comprendre ce qui constitue le match d'un coach avec son client, et dans quelle mesure celui-ci impacte la réussite du coaching.

### 2.2.2. *Le « match » client-coach*

*« One of the problems in matching process is that to be effective, both mentoring and coaching have to be intimate relationships that are characterised by mutual closeness, affection and trust » (Lobel et al., 1994)*

Jones (2015) se réfère au matching comme un procédé qui permet d'identifier un coach sur base des besoins spécifiques du client, incluant tout ce qui se passe avant le coaching. Wycherley et Cox (2008, cité par Boyce et al. 2010) définissent le matching comme « la tentative visant à identifier le coach qui répondra au mieux aux besoins du client ». Porche et Niederer (2001) décrivent le match comme étant co-créé par les individus qui interagissent dans le coaching. Ces mêmes auteurs (Wycherley et Cox, 2008 Boyce et al.,

2010) pointent du doigt l'absence de recherche et d'évaluation systématique du matching. Le matching est un aspect important dans l'étude du coaching car bon nombre de problèmes de coaching surviennent par un manque d'efficacité dans la relation, qui elle-même impacte les résultats du coaching. Le matching est un moyen d'assurer une relation de qualité entre le coach, et son client (O'Broin et Palmer, 2007 cité dans Jones, 2015).

Selon Gray et Garegaokar (2010) la littérature de coaching s'est peu intéressée au phénomène de matching. Ceci est étonnant, car dans d'autres domaines, tel que le mentoring, les relations dyadiques du mentor et son protégé ont fait l'objet de plusieurs recherches (Armstrong et al. 2002). Néanmoins, nombreux sont les auteurs de coaching à avoir manifesté un intérêt pour le matching. En 1999, Hall et al. (cités par Thach, 2002) affirmaient «qu'il est un art de matcher les tempéraments et types d'apprentissages d'un coach avec ceux d'un client». Hodgetts partage cet avis en 2002 (cité par Jones, 2015), en reprenant des termes similaires à ceux de Hall et al.: « sélectionner des coaches exécutifs et les matcher à des individus relève d'un art grand et critique». Joo (2005) définit à son tour le matching du coach et de son coaché comme «critique à l'efficacité du coaching».

D'après Wycherley et Cox (2008), le matching ne peut être limité à l'alchimie - tel que nous l'avons décrit dans la section précédente-, ou au simple alignement entre deux personnalités. Les auteurs proposent trois critères sur lesquels le matching s'opère: les facteurs de diversité de "surface", les facteurs de diversité "profonds" et l'expérience. Les facteurs de diversité de "surface" font référence aux attributs directement identifiables, à travers des courts questionnaires ou une première rencontre. Ils concernent notamment la race, l'ethnicité, le sexe et l'âge. Il semblerait que ce premier niveau impacte davantage les premiers stades de développement de la relation, leur importance diminuant par la suite. Les facteurs de diversité "profonds" font référence aux différences de valeurs, croyances et attitudes. Ces critères ne sont pas identifiables tant qu'une relation n'est pas établie entre le client et son coach. Ce passage de critères superficiels à des critères plus profonds était déjà défini par Price et Bell en 1998, comme étant le fait qu'à mesure que des individus apprennent à se connaître, les stéréotypes se font remplacés par une connaissance de l'autre plus juste (cité par Jones, 2015).

Hodgetts (2002, cité par Jones, 2015) avait déjà suggéré l'importance de l'alchimie personnelle dans le matching, telle que basé sur des facteurs de genre, des facteurs socio-économiques et les expériences de vie de chacun. Ce même auteur défend l'importance d'avoir un match et une relation forts entre coach et client, comme facteurs critiques d'un coaching qui améliore la conscience de soi, l'apprentissage, et les changements de comportements.

De plus, St Jean et Audet soulignaient en 2009 que les « paires » seraient davantage réussies en se fondant sur des affinités personnelles plutôt que professionnelles. Atkinson fait intervenir une remarque très pertinente en 2005, selon qui le match serait essentiel dans la formation d'un lien psychologique fort, tout en mettant en garde contre le danger de prendre des décisions en étant mal-informé, par exemple lorsque le matching se fonde uniquement sur des facteurs tels que l'alchimie lors des premiers contacts avec le coach.

Finalement, Boyce, Jackson et Neal seront les premiers auteurs à véritablement inscrire leur étude dans une démarche de matching, en 2010. Selon eux, la littérature n'offrait jusque-là pas de guide au matching effectif, mais leur étude catégorise les facteurs de coaching en soulevant trois critères d'alignement des coaches avec leurs clients. Ces trois facteurs sont la similitude, la compatibilité, et la crédibilité.

### *Similitude*

La **similitude** fait référence aux caractéristiques et expériences communes que partagent le coach et le client. Blackman (2006) conclut par sa recherche que les clients valorisent les coaches qui leur sont similaires, au niveau des valeurs et des goals, du sexe et de l'âge, ainsi que de la personnalité. Néanmoins, cette similarité peut également être néfaste aux résultats du coaching, car les différences permettent de créer davantage d'opportunités et de défis ou d'apprentissages (Megginson et Clutterbuck, 2006 ; Wycherley et Cox 2008). Selon Boyce et al., voici les trois critères de similitude: démographique, professionnel et personnel.

- ❖ Démographique : race, ethnicité, âge et sexe.

L'âge est inévitablement lié à la notion de maturité. Nous pensons qu'une personne « mûre » donne l'impression d'avoir davantage de vécu en entreprise et dans la vie, ce qui semble être un facteur rassurant pour les clients. D'après la littérature, l'âge est un facteur de match, et nous interprétons l'âge comme un critère ajoutant de la crédibilité et du « poids » à la qualité de coach.

Le genre est source de discordance puisque la littérature oscille d'une théorie à l'autre, pour finalement ne pas prendre position par manque de validité scientifique. Gray et Goregaokar ont étudié le matching dans les PME en 2007. Les témoignages qualitatifs récoltés par l'étude montrent que les femmes préféraient les coaches féminins car celles-ci pouvaient servir de « modèle », tandis que les hommes préféraient les coaches masculins pour des raisons « d'agenda personnel ». En effet, d'après les auteurs, les répondants masculins perçoivent le coach féminin comme plus enclin à intégrer des dimensions de la sphère privée au coaching professionnel. Néanmoins, Gray et Goregaokar n'ont pas pu confirmer ces hypothèses car les résultats de leur étude quantitative ne montraient aucune différence statistique significative. Ils ont donc conclu l'absence de biais à propos du choix d'un coach selon le sexe. D'autre part, Brefach (1986 cité par Ragings, 1997), a observé que les femmes perçoivent un mentor masculin comme ayant davantage de pouvoir dans l'entreprise qu'un mentor féminin, amenant les femmes à éventuellement préférer un mentor masculin. Les caractéristiques de la relation dyadique du mentorat étant semblables à celles du coaching, l'auteur se demandait dans quelle mesure ce constat pouvait s'appliquer au coaching. Cependant, ces résultats sont à nuancer car d'après Bergquist, (2015), aucune tendance statistique n'a pu prouver que le sexe impactait véritablement la sélection du coach.

- ❖ Expérience professionnelle

Comprend les expériences de travail ainsi que la formation professionnelle.

- ❖ Expérience personnelle

Inclut les loisirs, les activités de volontariat ainsi que l'orientation sexuelle et religieuse.

Si la similitude est élevée, la relation et la confiance se développeraient également plus rapidement selon Boyce et al. (2010).

Jones (2015) remet cependant en doute l'usage de l'hypothèse de similarité-attraction faite par Boyce et al., qui généralisent cette théorie au contexte de coaching. Rappelons que selon cette hypothèse, développée par Byrne (1971) et Harrison et al. (1998), les similitudes sont une source majeure d'attraction entre individus, utilisant notamment les traits physiques, sociaux et de statut comme sources de similitudes dans les attitudes et les croyances. Selon Jones, la généralisation de cette hypothèse au contexte de coaching n'est pas appropriée car le coaching pourrait déroger à ce principe d'attraction.

Blackman (2006, cité par Mc Carthy, 2014) confirme le critère de similitude proposé par Boyce et al. (2010) car selon lui, le client valorise un coach qui lui est similaire, qui a les mêmes valeurs et objectifs, qui est du même sexe et même âge, et qui a une personnalité similaire. Cette affirmation est soutenue par Wycherley et Cox (2008), qui soulignent également l'importance de similitude car d'après les auteurs, « des coaches provenant de contextes différents de leurs clients ne peuvent pas comprendre les conflits sociaux et psychologiques qui les animent, empêchant ainsi la réalisation d'un niveau de confiance, de partage et de coopération élevés ». De plus, ces mêmes auteurs envisagent également la possibilité qu'un client soit réticent à travailler avec un coach qui serait différent de lui-même.

Néanmoins, Megginson et Clutterbuck (2006, cité par McCarthy, 2014) préviennent des risques des similarités dans le domaine du coaching, car celles-ci pourraient empêcher la pleine réalisation de nouvelles perspectives et défis. Finalement, Garvey, Stokes et al. (2009, cité par Mc Carthy, 2014) proposent l'existence d'un équilibre entre similitudes et différences ; « similitudes pour créer le lien, et différences pour créer la valeur ajoutée ».

### *Compatibilité*

La compatibilité est décrite par Boyce et al. (2010) comme la « combinaison appropriée des préférences comportementales du coach et du client, ou des caractéristiques qui influencent

leurs cognitions et comportements». Ceci inclut les traits de personnalité, ainsi que les préférences de styles d'apprentissages et de styles managérial et de leadership.

- ❖ Traits de personnalité
- ❖ Styles d'apprentissages, managérial et de leadership

D'après Boyce et al., les coaches matchés aux clients d'après les facteurs de personnalité et les styles comportementaux peuvent s'attendre à une meilleure relation de travail, un engagement plus important dans la relation de coaching et une collaboration soutenue. De façon générale, être compatibles permettrait au client et au coach de créer une relation et atteindre les objectifs plus rapidement. Cependant, la compatibilité des personnalités comporte le risque de diminuer les opportunités de développement personnel du client ainsi que son apprentissage sur le long terme (2010).

Scoular et Linley (2006) considèrent au contraire que c'est la différence des traits de personnalités qui crée la richesse du matching. Selon les auteurs, matcher un coach au tempérament différent de son coaché permettrait d'offrir de nouvelles perspectives au client, et éventuellement défier les modes de pensée du coaché de façon plus efficace, à travers une interaction complexe et réussie.

Finalement, Jones (2015) tempère les deux points de vue en laissant l'importance des traits de personnalité aux besoins spécifiques du client. D'après l'auteur, certains clients pourraient avoir besoin de compatibilité dans les traits de personnalité, tandis que d'autres rechercheront des traits de personnalité complémentaires, afin de les stimuler dans leur apprentissage. De plus, Jones envisage à nouveau la possibilité des besoins implicites et non formulés du client, qui pourrait inconsciemment se "matcher" avec un coach aux traits de personnalité similaires, afin de ne pas le brusquer dans de changements trop importants.

### *Crédibilité*

La crédibilité vise à matcher un coach perçu comme crédible par le client, afin de répondre aux besoins spécifiques de celui-ci. La crédibilité permet de créer les sentiments de confiance, de confiance et d'ouverture dans la relation (Boyce et al., 2010). Le client perçoit

dès lors les qualifications et expériences du coach comme des facteurs de crédibilité influençant le match. Sue Cham et Latham (2004) ont établi l'évidence selon laquelle un manque de crédibilité professionnelle impacterait négativement la performance du client et son taux de satisfaction. Au-delà des compétences de coaching, les connaissances du monde de l'entreprise, du management et du leadership sont également des facteurs de crédibilité influençant fortement les sentiments de confiance et l'efficacité du coaching (Alvey et Braclay, 2007 Kampa-Kokesch et Anderson 2007).

Avant de conclure cette section, rappelons que le matching est une thématique récente dans le coaching, et nombreux sont les auteurs qui se positionnent en faveur de recherches qui étudieraient plus spécifiquement les effets du matching sur le coaching (Bennett, 2006 et Feldman et Lankau, 2005). Jones constate également le manque de consensus sur la définition à proposer au matching, tant du point de vue de la littérature que des praticiens. Selon l'auteur, il serait intéressant que chaque parti définisse ce qu'est un matching réussi selon son point de vue.

En 2013, de Haan, Duckworth, Birch and Jones disent ne pas pouvoir conclure quant à l'impact d'un matching des personnalités du client et de son coach, confirmant ainsi les résultats trouvés par Boyce et al. (2010) ainsi que Baron et Morin (2009) qui mettent surtout en lumière le rôle crucial de la relation de coaching. Ces conclusions s'opposent à celles trouvées par Scoular et Linley en 2006, selon lesquels le matching de personnalités différentes permettrait d'accroître les résultats du coaching. Néanmoins, de Haan et al. (2013) ouvrent la voie à une piste, où le matching permettrait au client de se créer une image de la relation de coaching dès les premières séances, ce qui influencerait son degré d'engagement dans le coaching. Cet argument avait déjà été mis en avant par Holland et Humphrey (2006) pour qui le matching effectif maximiserait l'efficacité d'intervention du coaching, en mettant les coach et client dans une position qui leur permette de commencer le coaching plus rapidement.

En 2016, de Haan, Grant, Burger et Eriksson répètent l'étude du matching faite par de Haan et al. en 2013, et concluent similairement qu'à ce jour, il existe peu d'évidence prouvant que

la personnalité du coach, la personnalité du client, ainsi que le matching des personnalités du coach et du client impactent la réussite du coaching. Selon de Haan et al. (2013), l'influence du matching établi sur base de critères démographiques ou de personnalités serait surestimé dans la littérature. Ils soutiennent la thèse de Wycherley et Cox (2008) selon qui il serait plus avisé de focaliser la sélection du coach sur base de critères rationnels tels que les qualifications, l'accréditation, et la supervision plutôt que le matching. Notons cependant que de Haan et al. (2013 et 2016) admettent les défaillances de leur méthodologie dans l'analyse des personnalités, par l'utilisation controversée des profils MBTI. Ils recommandent ainsi d'étudier le sujet plus en profondeur et par l'usage d'un autre outil. De plus, les chercheurs de Haan et al. (2013) ont étudié des relations de coaching sur de longues périodes et à de maintes reprises, tandis que Scoular et Linley (2006) étudiaient l'impact du matching à une seule reprise et sur des courtes séances de trente minutes. Cela mène les auteurs de Haan et al. (2013) à suggérer que l'impact du matching serait plus important lors des premières séances de coaching, et moins significatives à mesure des séances et de la relation de coaching qui se crée.

Enfin, il nous a semblé important de partager les recommandations formulées par Gray et Goregaokar (2010) selon lesquels il est primordial pour les prescripteurs de soutenir le client dans le matching. En effet, chercher le fit avec un coach sur base de stéréotypes ou critères de surface peut fragiliser le client et le dévier de ses objectifs, ou besoins sous-latents. D'après la recherche menée par Jones, ce que certains clients citent comme critères importants chez leur coach ne constitue pas nécessairement ce dont ils ont vraiment besoin chez ce coach. Selon Jones, bien que l'importance du matching soit généralement acceptée, les auteurs sont en désaccord sur ce qui crée le matching ; les similarités ou les différences.

### 2.3. Un coaching réussi

L'objectif de notre mémoire vise à comprendre comment la sélection du coach accompagnée d'un fit peuvent maximiser les résultats du coaching. Afin de pouvoir répondre à notre question problème, nous identifions dans la présente section les conditions de réussite du coaching, ensuite nous tentons de définir le coaching réussi, enfin la littérature nous informe sur les outils d'évaluation du coaching.

#### 2.3.1. Conditions nécessaires à la réussite du coaching

Selon l'étude menée par Jones (2005) ainsi que celle menée internationalement par SherpaCoaching (2013), les bénéfices du coaching se traduisent principalement de façon anecdotique, fondés sur les témoignages des bénéficiaires finaux. Selon Jones, l'industrie souffre d'un manque de preuves empiriques sur son efficacité. Grant soutient également la demande de recherches qui permettra de justifier théoriquement et sur base de preuves l'efficacité du coaching (2004). Ce manque d'appui scientifique entraîne parfois la critique du grand public quant à une industrie estimée à plus de deux milliard d'euros depuis 2015 mais dont peu de recherches prouvent son efficacité, ni les étapes requises afin d'assurer un retour sur investissement (ICF, 2016 ; Rostron et Kauffman, 2008, ).

A l'inverse, d'autres auteurs remettent en doute la pertinence d'une question trop large qui adresse "l'efficacité du coaching", au profit de questions plus ciblées adressant "ce qui marche dans le coaching, avec qui, pour atteindre quels objectifs et selon quels critères" (Stokes et Jolly, 2010).

#### 1. Multi-facteurs

Il est très complexe de statuer sur les effets du coaching étant donné que ceux-ci varient selon une multitude de facteurs, comme les différences de compétences et de savoir-faire du coach, l'intégration du coaching dans l'organisation ou encore le degré de match entre le coach et le coaché (Hale 2000, Cox 2005). D'après Seamons, cela dépend également de facteurs inhérents au client, tels que son degré d'adhérence au coaching, exprimé par son engagement et sa volonté d'être accompagné, ainsi que de l'environnement dans lequel le

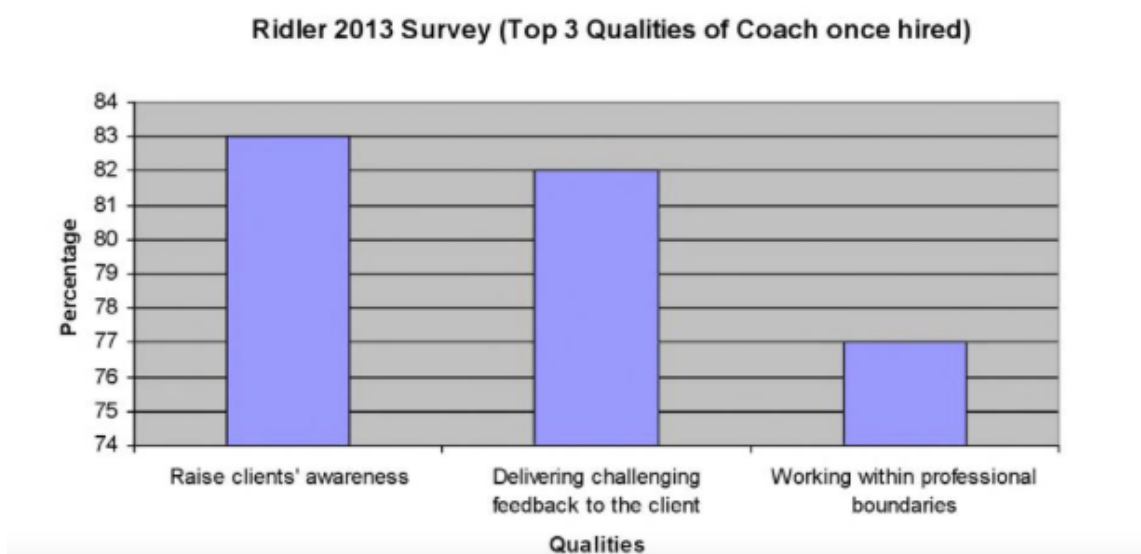
coaching prend place, à savoir la création d'un espace sécuritaire et de réflexion, qui encourage l'ouverture et le développement (2006). Suite à cette littérature, nous pouvons regrouper les facteurs affectant le succès du coaching d'après les quatre catégories suivantes (Fillery-Travis et Lane, 2006):

➤ les attributs du coach

Certains facteurs de succès du coaching sous-tendent directement les capacités du coach. Notamment, sa capacité d'empathie, ainsi que celle à développer des attentes positives envers son client, et repose également sur le coach la capacité d'établir la base d'une relation co-créative avec son client (Viser, 2010 ; Critchley, 2010). La relation fût un critère que nous retrouvions presque systématiquement dans la littérature de réussite du coaching, nous la développerons donc plus longuement dans la suite de cette section.

Selon Ridler (2013, cité par Ali et Chan, 2016) les commanditaires et prescripteurs recherchent des comportements précis chez le coach qui, selon eux, mènent au succès d'un contrat de coaching. La Figure 2.3.1 nous montre que 83% des participants attendent du coach qu'il ait la compétence de conscientiser le client sur des comportements ancrés, 82% estiment nécessaire de délivrer du feed-back "challengeant" au client, enfin 77% valorisent un coaching qui s'effectue dans des limites strictement professionnelles.

Figure 2.3.1 – Les comportements recherchés chez un coach, Ridler 2013 :



➤ les attributs du coaché

Le coaché doit être motivé, engagé et également contribuer au développement d'une relation avec son coach (Bluckert, 2006). Gan et Chong (2015) soutiennent l'implication du client dans l'efficacité du coaching en citant la responsabilité du coaché à être dédié et à prester le travail qui découle des séances. Selon d'autres auteurs, il est primordial d'encourager et de nourrir l'engagement du coaché afin qu'il accomplisse les défis et tâches difficiles liées au coaching (Gregory et al., 2008 ; Peterson et Millier, 2005). Enfin, selon Bluckert (2006), l'une des choses les plus difficiles à faire mais également la plus importante à la réussite du coaching est l'atteinte d'un niveau de confiance, qui doit être accordée par le client.

➤ l'environnement dans lequel le coaching prend place

Comme nous l'avons cité précédemment, la création d'un environnement dans lequel le client et le coach puissent discuter en confiance, dans une atmosphère propice au développement et au changement.

➤ le processus du coaching

Le type d'intervention du coach et les techniques utilisées sont, d'après Fillery-Travis et Lane (2006), également des facteurs influençant le succès du coaching.

## *II. Relation*

*"Numerous authors suggest that an effective client coach relationship results in successful coaching outcomes" (Boyce et al., 2010)*

La revue de littérature nous amène à focaliser notre attention sur la relation de coaching, décrite comme un facteur clé de succès ou exprimée comme "un prérequis à l'efficacité du coaching" (Baron et Morin, 2009 ; Bluckert, 2005; de Haan et al., 2013).

Boyce et al. (2010) et Feldman et Lankau (2005), citent la construction et le maintien d'une relation forte comme facilitateur d'engagement au sein du coaching. Selon Bluckert (2006), cette relation doit être caractérisée par un équilibre entre le soutien et le "challenge". D'après de Haan (2008), la relation est un concept central de réussite de coaching, à tel point qu'il lui attribue le terme "alliance de travail" dans ses articles.

Selon les résultats de Yi Ling-Lai's, les facteurs émotionnels tels que le soutien, la confiance, et la qualité de la relation ont été prouvés comme ayant davantage d'impact que le contenu des sessions (2014). "De toutes les variables ayant un effet sur le résultat, l'impact le plus important provient de loin de la relation elle-même que d'une méthode ou technique particulière" (Critchley, 2010). De même, Leimon, Moscovici et al. (2005) et Jones (2015) suggèrent également que les attitudes et émotions perçues du coach ont un effet plus important sur le coaching que les approches ou techniques utilisées par le coach. Enfin, Thompson et al. (2008) confirment cette argumentation selon laquelle une relation de coaching robuste mènera plus rapidement au succès de coaching que les compétences techniques ou le profil objectif du coach. Nous pouvons résumer ceci par un chiffre : 86% des clients interrogés par Wasylshyn (2003) sont d'avis que la clé de la réussite se trouve en premier lieu dans la capacité à créer une forte relation de coaching et selon Blucker (2005), il s'agit même du facteur le plus important dans le coaching.

Comme nous l'avons dit précédemment, la littérature attache tant d'importance à la relation de coaching car celle-ci est le moteur d'autres variables, comme la compréhension, le respect et l'appréciation mutuels. La relation aurait donc pour effet d'augmenter la responsabilisation et l'engagement des deux parties dans la pratique du coaching (Boyce et al., 2010). Son et Kim (2013), disaient que la qualité perçue de la relation est cruciale, en influençant le changement et la prise d'action opérés durant les séances. "Si la relation est mauvaise, aucun autre facteur ne peut réparer ça. Si la relation est robuste, elle facilitera les effets des autres facteurs" (de Haan, Duckworth, Jones 2013). D'après une étude menée par Thompson et al. en 2008, 65% des contrats de coaching ont été terminés avant terme suite à des relations de coaching pauvres ou ineffectives.

Afin de rendre la notion de relation moins abstraite, nous tentons de définir ce qui constitue la relation. Premièrement, la motivation de changement et le soutien sont des prédicteurs de la relation coach-client (Baron & Morin, 2009). “En d’autres mots, plus un manager est motivé d’appliquer les capacités récemment acquises au quotidien et plus la perception du client par rapport au coach est positive, meilleure sera la relation de coaching durant le processus” (Baron & Morin, 2009). Deuxièmement, selon l’étude quantitative menée par Gan et Chong (2015) la relation de coaching se compose de trois caractéristiques à savoir la confiance, l’engagement et le match.

Pour Megginson et Clutterbuck (2005), une façon de créer la relation est l’échange d’informations informelles notamment à propos des passions de chacun, tout en veillant à respecter une écoute attentive et une ouverture. Ceci permettrait à la relation de se créer sur une base authentique et naturelle. D’après Mc Carthy (2014), le langage corporel envoie également des signaux perceptibles dans l’établissement d’une relation. Refléter la posture corporelle de son client peut exprimer de l’empathie, néanmoins si le client est conscient de cette imitation, l’effet pourrait être contraire. Ceci est également valide pour le langage verbal, où l’utilisation des mêmes types de métaphores ou façons de s’exprimer peuvent également permettre au client et coach de partager des liens, de mieux se comprendre et donc, mieux collaborer ensemble (Mc Carthy 2014, Biswas-Diener 2009).

Enfin, il semblerait que la confiance soit un élément nécessaire mais non suffisant pour établir une relation qualitative. La confiance se compose de la capacité à donner et recevoir lors du coaching, une stricte confidentialité, et de l’empathie (Hawkins, 2008). Bluckert définit la confiance comme l’intégrité et la compétence, tandis que Mertel (2010) la définit par le partage de valeurs communes entre coach et client. L’auteur, ainsi que Chamarro-Premuzie (2016), défendent l’initiative qui voudrait que les coaches sachent évaluer leurs propres systèmes de valeurs, afin de mieux identifier celui de leurs clients, et ainsi mieux interagir dans la relation.

### *III. Matching*

Dans la section concernant la sélection du coach (...), nous nous sommes référés au matching parmi d'autres critères de sélection. Le sujet est encore à étudier, car malgré que de nombreux auteurs réfèrent au matching dans la sélection du coach, les résultats des études qualitatives et quantitatives menées à ce jour, notamment par de Haan et al. (2013 et 2016) ainsi que Boyce et al. (2010) n'ont pas permis de scientifiquement prouver la validité du matching. Néanmoins, nous nous référons également au matching dans cette section, car plusieurs auteurs défendent l'importance du "fit" entre coach et client dans les résultats du coaching. Malgré ses résultats modérés, les études menées par Boyce et al. (2010) mènent à la conclusion que la relation de coaching n'est positive que si le matching préalable entre coach et client est efficace.

Rappelons que selon Scoular et Linley (2006), la dissimilarité des personnalités -telle que mesurée par les profils MBTI- est un facteur d'efficacité du coaching. Les auteurs soutiennent l'intuition qu'une perspective différente de celle du client lui permettra d'opérer un meilleur changement. Clutterbuck (1998) soutient cette thèse car selon lui, des personnalités et expériences similaires gâchent une partie du potentiel de coaching, et diminuent donc ses résultats. Cramwell-Ward (2004, cité par Wycherley et al., 2008) modère les deux extrêmes car selon l'auteur, "c'est une chose positive que de cibler des similarités, ou des différences, car celles-ci permettent d'obtenir rapidement des résultats concrets ainsi que l'atteinte des objectifs". Cependant, de Haan et Grant (2016) remettent en cause l'influence direct du matching dans les résultats du coaching. Selon eux, alors que la relation est un facteur direct impliquant les résultats de coaching, il n'en est pas de même pour le matching des personnalités pour lequel il reste une incertitude.

De façon plus détaillée, Boyce, Jackson et Neal (2010) défendent la dynamique dans laquelle le matching, la relation et les résultats interagissent. Après avoir analysé l'impact des personnalités coach-coaché et du matching sur les résultats de coaching, les auteurs sont arrivés aux conclusions suivantes: le matching n'est pas directement lié aux résultats du coaching, mais les résultats y sont directement liés. Cependant, le matching exerce un impact sur les résultats de façon indirecte à travers la relation que le matching nourrit,

notamment la crédibilité et la compatibilité qui impactent positivement les résultats à travers le renforcement de la relation.

### 2.3.2. Définition d'un coaching « réussi »

Bluckert (2006) cite dans son article de nombreux auteurs qui associent les comportements résultants du coaching avec de niveaux plus élevés d'auto-conscience, d'intégrité, de satisfaction, et de résultats effectifs (Duggan et Parrott 2006; Heintzman Leathers and Parrott, 1993 ; Griffin et Hall, 2001 ; Leach, 2005 cités dans Boyce et al., 2010 ).

Leonard-Cross (2010) a tenté d'étudier dans quelle mesure le coaching de développement délivrait des bénéfices à l'organisation. Selon ses résultats, les participants ayant bénéficiés du coaching démontraient un niveau d'auto-efficacité significativement supérieur au groupe de contrôle qui n'en n'avait pas bénéficié. Williams et Offrey nous définissent les effets de l'auto-efficacité, qui se traduit, pour l'entreprise et l'individu, en améliorations dans la communication, la satisfaction professionnelle, la qualité, la flexibilité, la performance et le plan de carrière (2005). Ceci est cohérent avec les résultats trouvés par Leonard-Cross, selon qui les participants du coaching se disaient significativement plus satisfaits de leur choix de carrière et progression que les membres non coachés. La satisfaction de carrière engendre l'engagement et la loyauté organisationnelle (CIPD, 2006), ce qui augmente la capacité de l'entreprise à retenir ses talents, et donc réduire ses coûts de transfert.

Cortvriend, Harris et Alexander ont étudié les effets du coaching de développement d'exécutifs et la performance en 2008. Leur étude montre que les bénéfices du coaching se répercutent aux niveaux individuel et organisationnel. En termes individuels, les auteurs constatent que le temps d'espace et de réflexion crée par le coaching permet d'améliorer le style de leadership des clients, et de leur faire gagner en assurance. Le coaching agit également comme « caisse de résonance » et ouvre la voie à de nouvelles perspectives, en encourageant la réassurance. Enfin, les exécutifs coachés ressentent une amélioration dans leur style managérial, en devenant plus stratégiques et en gérant d'une meilleure façon les problèmes d'équipes. En terme organisationnel, la performance croît au travers de la

performance améliorée des équipes, qui elle-même provient des améliorations et changements d'attitudes opérés au niveau individuel, c'est-à-dire le client.

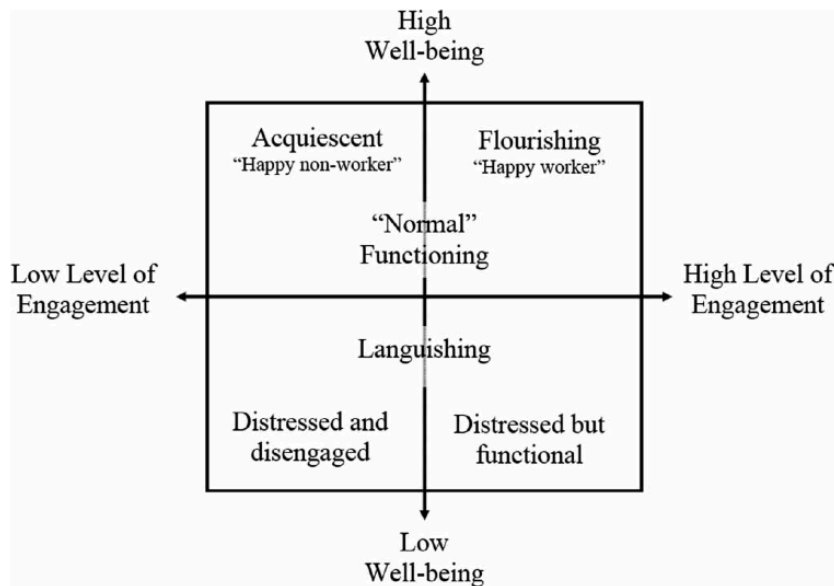
### 2.3.3. *L'évaluation du coaching*

Le modèle de Foxon (1989) mesure l'efficacité selon l'atteinte des objectifs établis. Gan et Chong (2015) proposent l'usage de ce modèle orienté-résultats dans le contexte d'évaluation du coaching. Ainsi, Gan et Chong recommandent vivement d'établir des objectifs préalables au coaching, qui soient clairs et définis (Valerio et Lee, 2005). Selon Mc Carthy (2014), il y a plusieurs moyens d'évaluer l'efficacité du coaching, à savoir les questionnaires de satisfaction, les pré- et post-mesures psychologiques ainsi que le retour sur investissement, qui tentent de mesurer les bénéfices au niveau organisationnel.

D'après De Meuse et al. (2009), le seul critère valable de mesure de coaching n'est autre que l'étendue des objectifs atteints. Mc Carthy confirme: "Il est important d'être clair sur les objectifs, afin que l'effectivité du coaching puisse être évaluée en relation à son objet, davantage que par un ROI ou autre méthode de calcul générique".

Grant (2012) défend fermement que le ROI est une mesure financière insuffisante et non fiable des résultats de coaching. Une focalisation sur les retours financiers pourrait causer aux organisations et aux individus de restreindre leur appréciation du coaching aux variables financières, délaissant toute autre variable positive que le coaching inclut. Selon Grant, les gains monétaires ne sont pas pertinents car ils ne donnent qu'une vue très limitée du coaching, tandis que le bien-être et l'engagement au travail constituent deux mesures valides. Le schéma conceptuel "Well Being and Engagement Framework" (WBEF) fut développé par Grant et Spence en 2009. Il montre que l'objectif de tout coaching devrait être de se situer dans la case "flourishing", où le degré de bien-être et d'engagement au travail sont simultanément élevés. Ce concept permet à l'organisation de voir la progression du client en temps réel, passant d'une « case » à l'autre, et permet également de mieux cibler le type de coaching requis, selon la case dans laquelle se situe le client initialement (Grant, 2012).

Figure 2.3.3 - Well-being and engagement framework



Selon Morwitz et Fitzsimons, il est important de bien sélectionner les unités de mesures car les clients ont tendance à modifier leur comportement sur base des choix de mesure. Ainsi, une attention particulière à l'engagement et au bien-être professionnels pousserait davantage les coachés à s'y investir au travers de changements comportementaux (2004).

Clutterbuck (2005) nous met également en garde contre les moyens d'évaluation "naïfs" qui risquent de mener à de faux-positifs. Selon les études, les questionnaires de satisfaction sont les plus utilisés par les professionnels et les organisations (Mc Gurk, 2011), mais les réactions des clients ne constituent que le premier niveau dans l'évaluation du coaching (Kirkpatrick, 2006). La prise en compte du client est extrêmement importante dans les changements opérés, cependant, ceci concerne davantage les évolutions individuelles et n'est pas toujours suffisant à l'identification des bénéfices organisationnels. Mc Carthy nous offre une illustration pratique de cet argument. "L'augmentation de la connaissance de soi est souvent citée comme l'un des résultats offerts par le coaching. Néanmoins, ces bénéfices suffisent-ils à l'organisation? Ou l'organisation serait-elle satisfaite si l'augmentation de soi se traduisait en changements de comportements qui résulteraient en une amélioration des performances de l'organisation?" (Mc Carthy, 2014). Selon l'auteur, dès qu'une entreprise est claire sur ce

qu'elle attend du coaching, elle est plus à même de mesurer les améliorations par rapport à la situation initiale. Par exemple, si le coaching avait pour objectif d'améliorer les compétences de communication du manager à son équipe, il faudrait dès lors que cette amélioration soit ressentie par les pairs dans les feed-back à 360°, ou encore dans les questionnaires d'engagement de l'employé susceptibles de mesurer les apprentissages et améliorations faits.

L'utilisation d'outils scientifiquement valides pourrait permettre à l'entreprise de mesurer l'impact du coaching, mais ceci nécessite au préalable de l'entreprise qu'elle sache exactement ce qu'elle souhaite atteindre au travers du coaching, ensuite qu'elle cible l'outil de mesure qui corresponde spécifiquement à ces objectifs. Selon Levenson, les organisations doivent premièrement définir quels comportements vont améliorer les résultats de l'organisation, deuxièmement mesurer ces améliorations dans ces comportements qui sont attribuables au coaching (2009). Suite à cette lecture, nous pensons qu'il pourrait être intéressant de suggérer le « ROE » (Return on Expectations) comme outil qui évaluerait dans quelle mesure les attentes du coaching ont été répondues.

En d'autres mots, les questionnaires de satisfaction sont la preuve des changements individuels opérés au travers du coaching, mais ces bénéfices individuels ne constituent pas systématiquement les bénéfices à échelle organisationnelle. De plus, même si ces changements individuels bénéficient à l'organisation, l'outil ne permet pas d'assurer la longévité de ces comportements acquis dans le long terme. Enfin, il est également important de souligner que parfois, les changements individuels ont un impact à l'échelle organisationnelle, mais les pairs sont susceptibles de mettre du temps à percevoir ces changements, ce qui peut être source de découragement pour le client (Mc Carthy, 2014). Grant encourage fortement les organisations à faire preuve de soutien lors du processus de coaching, car le support organisationnel est vital pour maintenir les changements sur le long terme, même si les changements initiaux ne sont pas directement visibles par l'entreprise (2010). L'évaluation régulière et continue permettrait ainsi au coach et au client d'adapter le

coaching aux besoins de l'organisation, afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels.

Dans un premier temps, la revue de la littérature nous a permis d'établir les bases nécessaires à la bonne compréhension de la suite de ce mémoire, au travers des définitions et catégories de coaching spécifiées. Dans un second temps, nous avons exploré les critères de sélection et de « fit ». D'une part, il en ressort que le client approche un coach tant par des critères factuels que des critères subjectifs. D'autre part, la similitude, la complémentarité et la crédibilité du coach envers son client sont des critères de fit initialement formulées par Boyce et al. (2010) et soutenues par d'autres auteurs. Dans un troisième temps, nous avons approché l'aspect « résultats » du coaching et rendons compte de la difficulté de les mesurer.

Dans la troisième partie qui suit, nous faisons usage de la littérature afin de créer notre modèle d'étude et formuler nos hypothèses de recherche.

### **3. Modèle et hypothèses**

La revue de littérature nous mène à faire des associations entre trois séquences : la sélection, le matching, et la réussite du coaching. Les auteurs ne citent pas l'impact direct du fit sur la réussite, néanmoins la majorité admet que celui-ci a un impact indirect sur l'efficacité du coaching. Nous proposons ici des pistes de réponses, qui seront à confirmer au vu des résultats de notre analyse qualitative.

Premièrement, nous étudions l'importance de la qualification comme critère de sélection. La littérature nous laisse penser que la qualification par la certification, par la formation, par l'affiliation à un corps professionnel ou encore par l'expérience de coaching est un argument aux yeux des bénéficiaires finaux (H1). Ensuite, nous émettons l'hypothèse qu'un coach perçu comme qualifié sera plus à même de comprendre son client, et donc de maximiser le

« match » entre eux (H2). Il est important de noter que le terme « qualifications » utilisé dans l'hypothèse 1 et 2 exclut les compétences interpersonnelles citées précédemment dans la littérature -comme l'écoute et la capacité de donner du feed-back, par exemple- car ces compétences peuvent être difficilement rationalisées par le client.

*H1 : Le bénéficiaire final considère le fait d'être qualifié comme un critère de sélection.*

*H2 : Si le bénéficiaire final considère le fait d'être qualifié comme un critère de sélection, alors le fit devrait être supérieur.*

Deuxièmement, nous proposons l'hypothèse selon laquelle l'expérience en entreprise est également un facteur de sélection, qui accroît la confiance du client en son coach par le sentiment de crédibilité qui en est renforcé (H3). De plus, nous émettons l'hypothèse que cette expérience organisationnelle facilite le match entre les deux parties (H4).

*H3 : Le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection.*

*H4 : Si le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection, alors le fit devrait être supérieur.*

Enfin, nous émettons une dernière hypothèse selon laquelle la présence de similitude entre coach et client telle que définie par Boyce et al. en 2010, accroît les résultats perçus du coaching. Rappelons que cette similitude est mesurable car elle concerne uniquement les facteurs démographiques (l'âge et le genre), les facteurs personnels (les loisirs) et les facteurs professionnels (le parcours académique et professionnel) (H5).

*H5 : Si le bénéficiaire final perçoit une similitude avec son coach, d'ordre démographique, personnel ou professionnel, alors la réussite du coaching telle que perçue par le bénéficiaire final est supérieure.*

Le guide d'entretien semi-directif (Annexe 4) s'adresse aux bénéficiaires finaux de coaching, et fut établi sur base des lectures et des hypothèses que nous proposons. Avant de tenter de répondre à nos hypothèses, nous cherchons à connaître le contexte dans lequel le coaching a pris place, au travers des questions 3 et 4 (Q3. et Q4.). Par souci pratique, nous introduisons l'entretien avec des questions « neutres » afin de mettre le répondant à l'aise. Ces questions neutres et objectives réfèrent à l'hypothèse 5, ce qui explique que nous commençons la justification de notre guide d'entretien par cette hypothèse, malgré que cela puisse sembler contre-intuitif.

Hypothèse 5: Dans un premier temps, nous cherchons à identifier les critères démographiques du client: l'âge, le genre, la langue parlée et l'origine (Q1.). Nous comparons ensuite ces réponses avec le profil démographique perçu du coach (Q8.) . Nous demandons également le parcours professionnel du client (Q2.), et tentons de le comparer avec celui du coach (Q10.). Nous demandons ensuite au client de se décrire, en termes d'hobbies et de ses loisirs (Q5.). Nous avons également demandé dans quelle mesure le client se sentait proche de son coach (Q12.). Cet ensemble de questions a pour objectif de mesurer le degré de similitude perçu par le client, selon les critères de Boyce, Jackson et Neal (2010) à savoir les critères démographiques, personnels (mesurés par les loisirs) et professionnels (mesurés par le parcours). La question 11 (Q11.) permet de cibler les objectifs du coaching. Nous utilisons cette question afin de voir dans quelle mesure les attentes ont été satisfaites. Les questions 15 à 20 (Q.15 – Q20.) tentent de mesurer le degré de réussite du coaching, tel que perçu par le client. Nous mesurons la réussite perçue au travers de la satisfaction, la performance, l'impact relationnel et l'auto-efficacité (définie par la valeur ajoutée perçue et la réalisation d'objectifs, en référence à Leonard Cross, 2010 et Williams & Offrey, 2005).

Hypothèse 1: Nous cherchons à évaluer implicitement l'importance de la qualification du coach dans la sélection, telle que perçue par le client. (Q.6, Q7.). Ensuite, nous demandons explicitement au client l'importance attachée à la qualification de son coach (Q9.)

Hypothèse 3: Nous cherchons à évaluer implicitement l'importance de l'expérience en entreprise du coach, telle que perçue par le client (Q6., Q7.). Ensuite, nous demandons

explicitement au client l'importance attachée à l'expérience en entreprise de son coach (Q13.)

Hypothèses 2 et 4: Le degré de matching est mesuré par la description de la relation entretenue par le coach et le client, telle que perçue par le client (Q14.). Afin de minimiser l'ambiguïté des réponses, nous demandons aux répondants de mesurer subjectivement les items suivants sur un score allant de 1 à 5, où 5 est le score maximal : "engagement", "confiance", "complicité" et "alchimie". Ces scores nous permettent d'éviter un travail d'inférence et engage la clarté des réponses. De façon générale, ces termes expriment un fort degré d'implication relationnelle comme décrit par de Haan, Duckworth, Birch et Jones, (2010). De plus, nous veillerons à être attentifs à l'expression de certaines affirmations qui confirment également un degré élevé de qualité relationnelle: "*Mon coach était sincèrement attentionné à mon bien-être*", "*Je sais clairement ce que mon coach attend de moi lors des séances*". Ou au contraire, voici des affirmations qui nous mènent à juger d'un niveau relationnel faible: "*Je sens que mon coach n'est pas tout à fait honnête par rapport à ses intentions ou émotions envers moi*" (de Haan et al., 2013). Il est à noter que nous éviterons volontairement d'utiliser la terminologie « match » ou « fit » durant l'entretien, car ces termes possèdent une signification distincte pour chaque individu, ce qui conduit à la confusion des réponses. La Q20. nous permet de mesurer ce que la littérature ou nos hypothèses n'ont pas couvertes, et qui pourrait également être un facteur important dans la sélection ou dans le matching du client avec son coach.

#### **4. Méthodologie**

Dans ce chapitre nous présentons la méthodologie utilisée tout au long de ce mémoire. Nous explicitons le choix de la question de recherche, la méthode de recherche utilisée et l'approche choisie pour l'analyse des données. Cette méthodologie s'inspire des travaux de Quivy et Van Campenhoudt (2006), depuis leur ouvrage « *Manuel de recherches en sciences sociales* » dont les conseils s'appliquent de façon cohérente au contexte de ce mémoire.

## 4.1. La question de recherche

### 4.1.1. *Choix du sujet de recherche*

Une séquence d'étapes nous a mené à la définition de notre sujet de recherche. Le sujet de recherche a d'abord été sélectionné selon une thématique qui intéressait l'étudiant, à savoir le coaching professionnel. Ensuite, partant des cinq questions d'exploration «Quoi ? Quand ? Pourquoi ? Par qui ? Comment ?», l'étudiant a ciblé les facteurs de réussite du coaching. Au travers de lectures et d'entretiens exploratoires (confer section 4.2.1) et au fil des discussions avec son promoteur, l'étudiant a formulé le sujet de recherche. Il souhaitait que le sujet soit encore peu traité de la littérature, suffisamment large afin d'avoir un impact, et suffisamment spécifique afin de répondre à une question précise.

### 4.1.2. *But et nature du sujet*

L'étude est causale car elle vise à analyser l'influence de la sélection et du « fit » entre le coach et le client sur les résultats du coaching. Il s'agit donc bien d'évaluer l'impact de deux variables indépendantes -la sélection du coach et le match coach-client-, sur une variable dépendante, à savoir la réussite du coaching. La littérature est partagée sur ce sujet, mais de façon générale les auteurs s'accordent à dire que la sélection du coach par le bénéficiaire final ainsi que le fit ont une influence considérable sur les résultats de coaching. Les entretiens exploratoires menés nous ont également confirmé dans cette voie. C'est la raison pour laquelle nous avons établi des hypothèses qui supposent l'influence de certains critères de sélection et de fit sur la réussite du coaching. Ces hypothèses ont été formulées de façon hypothético-déductives, c'est à dire sur base de nos lectures, de nos entretiens exploratoires ainsi que de notre question de recherche. Ensuite, nous tenterons de confirmer ces hypothèses suite à nos observations.

Il est intéressant de noter que notre question de recherche a fait l'objet de modification au cours de notre lecture et au fil des rencontres exploratoires. Dans un premier temps, nous avons choisi de nous intéresser uniquement à l'influence du « match » sur la réussite du coaching, en excluant les critères de sélection de notre champ d'étude. Cependant, notre

connaissance du sujet augmentant au fil des recherches, nous avons pris conscience que la sélection du coach se faisait en amont du « match », et qu'il était difficile de dissocier les deux étapes de la réussite du coaching. Afin d'être cohérent dans notre recherche, nous avons donc décidé d'élargir notre question de départ en incluant l'aspect de sélection à la problématique. Ainsi, nous étudions en quoi la sélection du coach est un prédicteur de fit, et en quoi le fit est prédicteur de réussite du coaching. Ceci nous a donc mené à formuler la question de recherche suivante «En quoi la sélection du coach accompagnée d'un match entre client et coach augmentent les résultats du coaching ?»

## **4.2. L'exploration**

### *4.2.1. Entretiens exploratoires menés*

La littérature a mis en évidence certaines thématiques du coaching qui font débat. Par exemples, la croissance justifiée de l'industrie du coaching, les critères de sélection du coach, le choix de laisser le bénéficiaire final ou l'organisation sélectionner le coach, les conditions nécessaires au coaching réussi, et enfin l'évaluation du coaching sont des sujets de discorde entre auteurs. Afin de mieux définir le sujet de recherche parmi ces thématiques qui nous intéressaient, nous avons rencontré des professionnels du coaching au travers d'entretiens exploratoires.

Nous avons rencontré six coaches et une représentante d'école de coaching, entre le 1er juin et le 5 juillet 2016. Avant de rencontrer ces experts du coaching, nous avons établi une liste de critères nécessaires à respecter : des personnes qui pratiquent ou forment au coaching depuis deux ans au moins, disponibles durant une heure, et qui acceptent de nous livrer leur point de vue et leur expérience de coach dans la confidentialité et l'anonymat. Nous avons trouvé la majorité de nos contacts via le réseau professionnel LinkedIn, ainsi que via le réseau personnel de l'étudiant, au travers de l'université ou de son entourage. Les intervenants furent contactés par mail et les entretiens eurent lieu majoritairement à leur domicile, ou exceptionnellement à leur lieu de travail. De plus, nous avons participé à la séance d'information d'une école de coaching, ce qui nous donna l'occasion de rencontrer quatre coaches certifiés de l'école et un large échantillon de clients actuels ou potentiels.

Enfin, nous avons également mené un entretien avec une personne représentant une école de coaching, qui preste et forme des individus au coaching.

Parmi les six coaches interviewés, quatre étaient de sexe féminin, tous âgés entre quarante et soixante ans. Le guide d'entretien était préparé à l'avance et identique pour tous, à l'exception d'une interview qui se déroula en anglais. Les questions (Annexe 5) couvraient une large partie du coaching, en s'attardant sur le profil du coach et ses caractéristiques, la relation duale coach-client, l'évaluation du coach par lui-même et par ses pairs, et l'état des lieux du coaching à nos jours. Les entretiens exploratoires nous ont permis de définir précisément ce que la littérature soulevait en amont et qui nous semblait intéressant à étudier. A la main, nous avons repris les points récapitulatifs de chaque intervenant. Le sujet de la sélection d'un coach revint à chaque entretien, ainsi que la relation d'un coach avec son client.

Au travers de la littérature et des entretiens exploratoires nous avons pu affiner nos hypothèses. Ainsi, nos hypothèses proposent les critères de qualification et d'expérience en entreprise comme prédicteurs de fit. Ensuite, nous cherchons à savoir si le fit sur base de la similitude (en termes d'âge, d'expériences professionnelle et personnelle), pouvait constituer un prédicteur de succès du coaching. Nos observations et leurs analyses nous permettront d'y répondre.

### **4.3. La méthode de recherche**

#### *4.3.1. Approche qualitative*

Le terrain du coaching étant encore relativement récent et peu recherché de la littérature, nous avons choisi de faire appel à l'étude qualitative. Nous explorons dans ce mémoire des sujets relativement nouveaux et subjectifs. Nous pensons que l'étude qualitative est davantage d'application dans ce mémoire, qui touche à des thématiques perçues comme différemment par chacun. En effet, les individus ont une vision distincte de ce qu'est le match dans la relation de coaching, et il est nécessaire d'être face à la personne interviewée

afin de s'aligner à son vocabulaire et s'assurer de la définition commune à donner au matching. Hors contexte, dans un questionnaire quantitatif par exemple, nous aurions pu avoir des réponses biaisées car les répondants pourraient ne pas être d'accord sur la définition à donner aux termes lexiques comme « matching », « fit » et « réussite du coaching ». De plus, nous attribuons une importance particulière aux mots utilisés par les clients pour exprimer leur expérience de coaching. Le choix d'un terme plutôt qu'un autre révèle des émotions spécifiques qui nous permettent d'appréhender la relation de coaching de façon plus précise et concrète que si nous utilisions une mesure quantitative. En effet, alors que l'étude quantitative permet la récolte de données plus vastes mais moins subtiles, l'étude qualitative nous offre des informations plus riches et personnelles. L'analyse qualitative nous a également permis de nous assurer de la validité des réponses. Par exemple, lorsqu'une personne répondait que son coaching lui avait permis d'être plus performante au travail, nous demandions systématiquement des exemples pratiques, afin d'avoir une justification des réponses données. Enfin, comme il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'étude analysant l'impact des trois aspects séquentiels à savoir sélection – matching – réussite, nous pensons judicieux d'étudier le modèle théorique pour la première fois de façon qualitative, afin de s'assurer de sa pertinence.

Nous sommes conscients du manque de généralisation de nos données à un échantillon plus important, c'est pour cela que nous avons interviewé des bénéficiaires finaux provenant d'organisations différentes, aux demandes différentes et aux coaches différents. Nous avons un maximum de deux personnes provenant de la même entreprise, ainsi qu'un maximum de trois personnes provenant du même coach, et ceci n'arriva qu'une fois. Ainsi, nous identifions et écartons les éléments relatifs au contexte des éléments objectifs.

#### **4.4. Mise en œuvre des observations**

##### *4.4.1. Identification de la population de recherche*

Après avoir élaboré notre question de recherche, nous souhaitons interroger les coaches et leurs clients, afin de confronter les impressions respectives et refléter les discordes potentiellement existantes entre les deux parties. Ceci s'est avéré impossible dans la

pratique, car la confidentialité protège la relation entretenue entre le coach et le client. Nous avons donc décidé d'interroger les bénéficiaires finaux du coaching pour deux raisons. Premièrement, leur avis est peu reflété dans la littérature et il nous semble important de connaître leurs interprétations du coaching reçu. Deuxièmement, étant donné que les clients constituent la « demande » dans l'industrie du coaching, avoir leur ressenti permettrait aux praticiens du coaching de mieux comprendre les clients et s'adapter à eux. Nous espérons qu'en dévoilant l'avis des bénéficiaires finaux sur la réussite du coaching, notre mémoire puisse avoir un impact, certes à petite échelle, qui vise à améliorer le déroulement du coaching.

Nous avons interrogés 18 personnes ayant bénéficié d'un coaching professionnel accompagnés par 10 coaches différents. Les intervenants avaient entre trente et soixante ans, trois seulement étaient des hommes. Les intervenants avaient vécu leur plus récente expérience de coaching endéans les cinq années écoulées ou étaient encore en cours de coaching, mais de façon ponctuelle.

Afin d'entrer en contact avec les clients de coaching, nous avons ciblé toute personne susceptible de connaître un bénéficiaire final. Nous avons donc contacté des départements Ressources Humaines de certaines grandes organisations, nous avons fait appel à des institutions de coaching ainsi qu'à leurs coaches, et nous avons posté des annonces sur des réseaux sociaux comme LinkedIn et même Facebook, faisant appel à notre entourage professionnel et privé. Sur les réseaux sociaux, nos annonces invitaient toute personne ayant bénéficié d'un coaching professionnel à nous contacter via notre adresse mail, afin de discuter de leur expérience pour la réalisation de ce mémoire. Aux institutions de coaching et leurs coaches, ainsi qu'aux départements RH des entreprises, nous adressions un mail (Annexe 6) présentant l'objectif de notre mémoire. Nous leur demandions de transférer notre invitation d'interview à toute personne de leur entourage ayant bénéficié d'un coaching professionnel. Bien sûr, notre mail incluait des explications quant au contenu d'un coaching professionnel et un exemple des questions qui pourraient être posées en entretien. Ceci fut le moyen le plus efficace d'atteindre les répondants, car de nombreux coaches

transférèrent notre invitation à leurs clients. Ensuite, ceux qui acceptaient de nous rencontrer nous recontactèrent par mail en manifestant un intérêt pour notre mémoire. Lors de ce premier contact, nous organisons une heure et un lieu de rendez-vous afin de mener l'entretien.

#### 4.4.2. Collecte des données

L'objectif de notre entretien est de comprendre :

- les raisons qui ont poussé le bénéficiaire à choisir son coach
- la relation que celui-ci partageait avec son coach
- la réussite perçue du coaching.

Nous avons appréhendé ces trois thématiques sous forme d'un entretien semi-directif, afin de guider le répondant dans les voies qui nous intéressaient, tout en laissant l'opportunité au répondant de fournir davantage d'informations, de détails ou de ressentis liés à la question posée. Nous nous sommes d'ailleurs aperçu que les « déviations » menaient souvent à des occasions de creuser plus profond dans les thématiques, en nous permettant de demander davantage d'exemples concrets ou de précisions par rapport à un sujet précis. Nous avons également veillé à ne pas interrompre les « pauses » de l'interlocuteur, car celles-ci étaient souvent suivies d'informations complémentaires à la réponse donnée.

L'entretien était le même pour toutes les personnes interviewées et a duré en moyenne entre 50 et 75 minutes. Nous introduisons l'entretien par les questions démographiques telles que l'âge, la langue maternelle et l'origine, afin de répondre à l'hypothèse 5 tout en commençant de façon neutre et confortable pour le répondant. Ensuite, les questions demandent le parcours professionnel du répondant et le contexte dans lequel son coaching a eu lieu. Au fil de l'entretien, nous affinons les questions vers des sujets plus sensibles tels que la description de la relation inhérente au coaching et la réussite du coaching. Il se pouvait qu'une déviance du répondant anticipe les questions suivantes, mais nous nous

assurions d'avoir répondu à toutes les questions dans leur globalité au travers de techniques de relance et de recadrage quand cela fut nécessaire.

#### *4.4.3. Ethique de la collecte de données*

Obtenir un entretien avec les bénéficiaires de coaching ne fut pas chose aisée, car le coaching constitue une expérience très personnelle, même si la demande trouve son origine dans un contexte professionnel. Il était donc crucial pour les répondants que leur identité soit protégée au travers de la promesse d'anonymat et de confidentialité du contenu de l'entretien. Nous ne référons donc jamais aux noms et prénoms des sujets interrogés dans ce mémoire, et changeons leurs initiales afin qu'il ne soit pas possible de les identifier. Nous demandions systématiquement l'accord des répondants à être enregistrés à titre d'usage personnel. Les entretiens furent menés dans un lieu isolé à proximité du lieu de travail du répondant ainsi qu'à notre domicile pour assurer la plus grande discrétion. Les interviews furent retranscrites et leurs résumés se trouvent en Annexe 7, classés selon les initiales des répondants, ainsi qu'une retranscription complète à titre d'exemple.

#### **4.5. Analyse**

Comme nous l'avons dit précédemment, nous avons tenté de faire preuve d'une méthodologie rigoureuse en entamant notre recherche par des entretiens exploratoires, afin de définir notre question de recherche et ses hypothèses. Ensuite, nous avons mené des entretiens qualitatifs afin de permettre de répondre au phénomène étudié.

Dans cette section, nous allons dans un premier temps brièvement partager les enseignements faits suite à l'analyse de nos entretiens exploratoires avec les coaches, ensuite nous développerons plus exhaustivement l'analyse de nos dix-huit entretiens qualitatifs menés avec les clients de coaching.

Les enquêtes exploratoires nous ont permis, dès le début de ce mémoire, de connaître l'opinion des coaches sur la pratique du coaching. Nous avons enregistré les entretiens menés avec les coaches et experts de coaching, et nous prenions simultanément notes lors

des entretiens. Lorsque notre question de recherche fut définie et nos hypothèses formulées, nous avons réétudié ces résumés d'entretiens sous un nouveau regard. Nous avons focalisé notre attention sur les aspects de sélection du coach, et la relation de coaching qu'ils entretiennent avec leurs clients. Ceci a fortement réduit la quantité d'informations récoltées, et nous avons retenu les quelques citations qui nous semblent explicites quant aux points de vues défendus. Nous avons pu dégager les tendances des coaches sur les points qui nous intéressaient davantage, afin de mieux répondre à notre question de départ.

Concernant la sélection, chaque coach rencontré a mentionné la certification comme critère de sélection. Néanmoins, au travers des discussions ils expriment paradoxalement la dominance de critères qualitatifs relevant de « l'être » sur le critère quantitatif de formation. Selon W.X. et W.E., notamment, la certification est nécessaire afin de prouver un certain degré de professionnalisme et d'éthique. Selon T.N. et D.C., la sélection du coach se réfère avant tout aux motivations et aux compétences interpersonnelles de celui-ci. Citons notamment D.C. : *« être un bon coach c'est le savoir-être avant le savoir-faire. D'où l'importance de l'alchimie, le relationnel. L'outil en soi ne crée pas le coaching. L'entreprise ne sélectionne pas le coach d'après sa formation ou sa certification, d'ailleurs aucun client ne m'a jamais demandé de présenter mes certificats »*. Concernant l'expérience en entreprise, les coaches étaient unanimes : celle-ci est importante et nécessaire à toute personne souhaitant devenir un bon coach. T.N., W.X., et D.C. décrivaient notamment dans quelle mesure leur compréhension du monde de l'entreprise est perçue comme un atout par leurs clients. Le coaché semble préférer un coach qui a vécu le stress des entreprises, la gestion d'une équipe, ou les conflits hiérarchiques car cela facilite à mettre le coach et le coaché sur un pied d'égalité, où chacun se comprend et parle le même langage.

Les intervenants étaient, pour la plupart, d'accords de dire que le bénéficiaire final ne devrait pas avoir le choix complet de la sélection du coach, car celui-ci ne serait pas à même de faire un choix rationnel. Selon les intervenants, le client manque de connaissance sur le sujet, n'a pas ou peu de repères et risquerait de choisir le coach qui lui est le plus

« favorable » en termes d'entente mais pas le plus efficace en termes d'atteinte d'objectifs. Une de nos intervenantes coach partageait également son expérience passée en tant que RH, où elle prescrivait des séances de coaching aux employés de l'entreprise. En tant que commanditaire, elle invitait alors les coaches et leur faisait passer un entretien de recrutement. Les critères qui l'importaient le plus étaient « *les valeurs du coach, son intelligence relationnelle et émotionnelle, son expérience en entreprise, ses motivations, sa déontologie, ses références et en dernier lieu ses certifications* ». De plus, d'après T.N., les organisations peu structurées présélectionnent un panel de coaches sur bases de leurs propres expériences ou par bouche-a-oreilles, et laissent le choix final au coaché. D'après notre intervenante, ceci peut s'avérer dangereux étant donné que le coaché serait tenté de baser ses choix sur les critères non pertinents. « *Le coaché ne sait pas ce qui est le mieux pour lui* ». La représentante d'une école de coaching que nous avons rencontré s'aligne également aux risques d'exposer le coaché à la sélection du coach. D'après l'institution, « *il est inutile d'inviter trois coaches pour un coaché, car le client choisira probablement le coach qui le défie le moins* ». L'école avise les commanditaires de ne pas laisser le choix du coach chez le coaché.

Néanmoins, il a semblé important pour chaque coach de sentir une alchimie avec le client. Nous citons par exemple T.N.. « *Selon moi, le « matching process » se fait des deux côtés, tant chez le coach que chez le coaché. (...) Après tout, le choix du coach dépend fortement de l'alchimie. C'est pourquoi il est important que le client et le coach se rencontrent en face-à-face au préalable du coaching, afin de s'assurer que l'alchimie opère* ». Néanmoins, selon W.E., il est de la responsabilité du coach de s'adapter à tout type de client et de demande, même si le match n'en reste pas moins important. « *Il faut un nombre de traits de caractère semblables et d'autres différences pour provoquer le questionnement, de nouvelles perspectives. Avec les missions de TCS (institution de coaching), tous les coaches ont un bon match avec leur client. Ce n'est pas un hasard, le pré-match fait beaucoup* ». Enfin, l'un des critères de sélection fréquemment présenté dans nos interviews exploratoires est l'âge, car selon les praticiens, un coach ne peut être trop jeune et crédible à la fois. D.C. partage notamment son expérience à ce sujet : « *Je suis convaincue de l'importance de l'âge dans la*

*sélection du coach, pour l'avoir vécu. Une cliente au téléphone, m'a demandé quel âge j'avais afin de s'assurer de ne pas être coachée par une personne plus jeune qu'elle* ». Durant nos entretiens exploratoires, nous avons demandé aux coaches s'ils accepteraient de se faire eux-mêmes coacher par un professionnel âgé de vingt-huit ans. Tous, sans exception, ont admis une certaine réticence.

Nous procédons maintenant à l'analyse du matériel empirique, à savoir les entretiens qualitatifs. Comme nous l'avons décrit dans la partie 4. Méthodologie, nous avons enregistré chaque entretien. A nouveau, nous prenions simultanément notes des faits importants qui concernaient directement ou indirectement nos hypothèses. Au fil des entretiens, nous prenions l'habitude de faire particulièrement attention à creuser les critères de sélection du client, comprendre les raisons qui l'ont attiré vers un coach spécifique et tentions de savoir si la relation de coaching avait été renforcée par ces critères de sélection, en demandant notamment des exemples concrets. Nous avons procédé de la même façon pour les critères de match du coaching. Lorsqu'une personne affirmait : « je me sens proche de mon coach, on se comprend », nous cherchions systématiquement à savoir la forme que revêtait cette proximité. Était-ce dû à des personnalités similaires ou à des parcours de vie et professionnels ressemblants ? Ou encore, l'âge, le sexe, la culture pouvaient-ils jouer un rôle dans cette proximité ? Au fil des entretiens, nous avons vu apparaître des thèmes de façon récurrente. Ces thèmes étaient majoritairement inclus dans notre guide d'entretien, néanmoins, d'autres thèmes que nous n'avions initialement pas considérés dans nos hypothèses sont également apparus. Dans un premier temps, nous avons extrait les thèmes en les associant à l'hypothèse correspondante. Pour les thèmes qui ne correspondent à aucune hypothèse, nous les appelons « enseignements transversaux » et les développerons dans la partie 5. Résultats. Nous pensons effectivement que ces enseignements transversaux ajoutent de la valeur à notre question de recherche ce qui justifie d'en tenir compte, malgré qu'ils ne découlent pas directement du guide d'entretien. Ensuite, nous appuyons la pertinence de ces résultats par des citations. Chaque thème est ainsi illustré par des verbatim, provenant de sources différentes pour chaque thème. Pratiquement parlant, nous avons retranscrits les interviews et les avons codifiées par couleur, chaque couleur

représentant un thème. Cette codification nous a permis de réaliser des tableaux récapitulatifs (Annexe 8) qui représentent chacun une hypothèse ainsi que les thématiques et les verbatim correspondants. Ceci nous permet de voir clairement dans quelle mesure l'hypothèse est soutenue par les thèmes, au travers des verbatim. Suite à cette étape, nous avons soumis les enseignements de notre analyse à une personne externe, afin de les faire valider. Il nous a semblé important de confirmer nos apprentissages par un avis expert et externe. En effet, nous avons contacté une personne externe à notre étude, Mr. J. Leloup, qui exerce la profession de coach depuis 25 ans et qui a développé son propre modèle de « matching », nommé la Process Communication. Suite à son accord et des échanges intéressants, nous avons développé les résultats des analyses que nous vous présenterons dans la cinquième partie.

***Hypothèse 1 : le bénéficiaire final considère la qualification comme critère de sélection.***

Lorsque nous demandions aux clients comment ils avaient choisi leur coach, la plupart évoquaient spontanément le sentiment de confiance ou le feeling, « *on se comprenait* ». Néanmoins, lorsque nous demandions dans quelle mesure la qualification du coach était importante, treize sur les dix-huit répondants ont affirmé que c'était important, voire très important.

❖ Diplôme

Parmi les treize répondants qui estiment la qualification perçue comme importante, le diplôme est le critère perçu comme une « valeur sûre » et donc apprécié. Il est néanmoins intéressant de noter que les clients avaient des difficultés à nous citer l'institution qui était à l'origine du diplôme.

I.I. : « *C'est important de savoir que le coach est qualifié en coaching. (..) Oui c'est important de savoir qu'on n'a pas affaire à un charlatan et qui se dit être coach comme ça. C'est vrai qu'il n'y a pas de reconnaissance officielle d'être coach mais il existe des certifications (...), on a parlé de l'école où ma coach s'est formée* ». K.N. : « *Pour moi, la qualification n'était pas primordiale mais ma 1<sup>ère</sup> réaction a été de voir le parcours de la coach. Quand j'ai vu son*

*expertise en coaching, son diplôme, c'est déjà quelque chose de rassurant. C'est un plus quand même dans la balance globale. (...) J'ai été voir sur LinkedIn, sur son site. »*

❖ **Expérience de coach**

L'expérience de coaching représente un facteur rassurant pour les clients. Ceux-ci relèvent un sentiment de confiance et de crédibilité au coach qui semble avoir déjà vécu des cas semblables dans le passé. Les clients apprécient que le coach partage ses expériences de coaching, afin de montrer qu'il sera à même de comprendre la situation du client. Citons B.C. : *« Pour moi, c'est plus parce qu'elle avait déjà fait des missions de coaching en entreprise. Je savais que pour elle c'était pas nouveau, c'est ce qui m'intéresse »*, ainsi que Q.Q. : *« Je reconnais que c'est un métier d'être coach. Il faut faire gaffe à ce qu'on fait, parce que ça peut vite dérapier. (...) Oui, la qualification est pour moi importante. »*

❖ **Affiliation à un institut**

L'affiliation à un institut ainsi que la formation à une méthode de coaching sont des critères davantage cités par les clients qui ont une expérience préalable au coaching. En effet, il semblerait, d'après nos témoignages, que les répondants qui l'évoquent le font parce qu'ils ont des points de comparaisons, un minimum de connaissances dans la matière. C'est notamment le cas de N.Q., qui a connu quatre coaches et s'est ensuite elle-même formée au coaching, mais continue d'être accompagnée. *« Je vais à plusieurs séances d'information de différentes institutions pour m'informer. Dans chaque institution, il y a des règles, une culture présente. Là j'ai choisi les deux premiers coaches parce que je les avais rencontré lors des séances, par contact direct. »* Citons également B.Q. : *« Je voulais surtout voir le réseau duquel la coach faisait partie, si c'est un réseau reconnu... Que ce soit pertinent. »*

❖ **Formation de coaching**

Comme nous le décrivions dans la thématique « affiliation à un institut », les bénéficiaires finaux citaient la formation lorsqu'ils étaient à même de traduire la valeur associée à une formation. L'une des répondantes nous le décrit très bien : *« (...) Je ne connais rien de la valeur d'une formation. C'est un domaine que je ne connais pas, donc je ne sais pas quels diplômes ont de la valeur »*. A l'inverse, la formation et l'expérience d'N.Q. la rendent sensible à ce sujet : *« Je ne confie pas ma tête, mon raisonnement, mon corps et mon cœur à quelqu'un pour qui je ne suis pas certaines de ses compétences. (...) La coach que j'ai choisie*

*avait suivi la formation en coaching, était licenciée en plusieurs outils dont le MBTI, l'EFT, la thérapie par le souffle... Peu importe le contenu des formations suivies, elle a un solide bagage, une large expérience et une envie d'apprendre différents outils. »* Ensuite, les autres répondants la citent comme « plus » mais pas comme critère absolu. Citons C.T. : « *Pour moi c'est la compréhension par la formation qui rend le coach crédible. »*

***Hypothèse 2 : si le bénéficiaire final considère la qualification comme critère de sélection, alors le fit est supérieur.***

Comme nous le voyons au travers de la deuxième hypothèse, parmi les répondants qui ont cité la qualification du coach comme critère de sélection, la majorité justifie ce critère par l'apport de confiance qui provient lui-même d'une crédibilité accrue. En d'autres termes, le coach qui est perçu comme qualifié par son diplôme, ses années d'expérience, son affiliation à un réseau ou sa formation, est considéré comme plus crédible, ce qui met les clients en confiance. Notons que les citations contiennent des « grades » allant de 1 à 5 sur 5, car notre guide d'entretien demandait d'évaluer les termes relationnels d'engagement, de confiance, de complicité et d'alchimie de façon quantitative. Afin d'appuyer notre analyse, voici les citations relevées pour chaque critère de fit étudié :

❖ Engagement

*« Pour moi, la place de la compétence dans la relation est d'au moins 4/5. Je mettrais davantage de poids à la compétence qu'à la complicité. (...) Je note 4,5/5 à l'engagement parce que l'efficacité repose sur de l'engagement, c'est certain » (N.Q.). « Ma coach m'a aussi fait rencontrer une autre dame plus haut placée chez Fortis qu'elle coachait. (...) J'ai trouvé cela très honnête de la part de la coach, elle m'a donné son inspiration et l'exemple concret de quelqu'un qu'elle a coaché. (...) Elle fait son coaching par conviction. (...) Je mets 5/5 à l'engagement, oui ! » (B.Q.).*

❖ Confiance

*« Avoir une bonne forma, avoir de la bouteille, c'est très important. Je ne pense pas que je ferai confiance à quelqu'un sorti d'école sans un bon background. Je pense que le risque de coaching dangereux est plus important avec celui qui manque d'expérience » (Q.Q.). « C'est rassurant de connaître le parcours de coaching, parce que ça objective un peu l'histoire. Y a*

*quand même une base que la coache connaît pour guider les gens. C'est pas juste parce qu'elle le pense comme ça. Comme j'ai vu qu'elle était reconnue, qu'elle avait de l'expérience, aussi en entreprise... Ça m'a rassuré et mis en confiance. J'ai mis 5/5 à la confiance. C'est primordial, sans confiance tu ne te dévoiles pas et tu ne peux pas progresser» (K.N.).*

❖ Complicité

*« Par exemple, un coach qui sait relier différentes anecdotes provenant de ses expériences passées et qui montre qu'il est conscient du cas présent qui se déroule dans la vie des coachés. » (C.T.)*

❖ Alchimie :

*« Je dirais 5/5 à l'alchimie parce que ça a cliqué dès le début, j'ai eu le feeling et on se sentait sur la même longueur d'ondes. (...) Même au niveau du privé elle me donnait des méthodes, des trucs pour m'aider dans le comportement que je devais avoir avec les autres. » (K.N.).*

***Hypothèse 3 : le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection.***

De façon incontestable, sur les dix-huit répondants, quinze ont cité l'expérience en entreprise comme critère de sélection, avec des degrés d'importance variables. Il nous a semblé, en analysant le profil des répondants, que plus le répondant est haut placé dans l'entreprise où il travaille, plus il attache de l'importance à ce que le coach ait une expérience variée, riche et « à responsabilités ». A titre illustratif, nous extrayons cette affirmation de l'un de nos répondants, qui est arrivé à un poste de manager dans une grande entreprise en ayant gravi les échelons hiérarchiques depuis la production, sans possession d'un diplôme d'études supérieures. *« Je fais pas fort attention à l'expérience en entreprise, c'est peut-être parce que moi-même je n'ai pas fait d'étude et on m'a quand même donné ma chance» (B).* A l'inverse, une répondante haut placée dans une multinationale américaine décrit l'importance cruciale de l'expérience en entreprise du coach, tant au niveau de la position hiérarchique qu'au niveau de la variété des postes.

❖ Années d'expérience

« C'est important de savoir que le coach n'a pas fait que de la théorie mais a aussi travaillé en société. (...) A un moment donné, j'ai besoin de quelqu'un qui a mis ses mains dans le cambouis, avec toutes les problématiques que ça implique (...) Et ça, tu ne peux l'acquérir qu'en ayant travaillé en société » (F.U.). « Quelqu'un qui a vécu des situations, qui sait comment c'est en entreprise. (...) Avoir vécu en entreprise, connaître ses frictions, ses jeux politiques de copinage... Quand t'as vécu certaines choses, tu peux mieux imaginer, comprendre, te mettre à la place et avoir de l'empathie pour la personne. » K.N..

❖ Variété d'expérience

« La coach a raconté son parcours dès le début, pour que je connaisse son expérience et les domaines qui lui étaient familiers. Je me suis dit qu'elle comprendrait de quoi j'allais lui parler. (...) C'est quelqu'un qui a accumulé l'expérience dans différents domaines et a su quoi en faire. Elle dégage une grande crédibilité » (J.H.). « Pour moi, c'est plus parce qu'elle avait déjà fait des missions de coaching en entreprise. Je savais que pour elle c'était pas nouveau, c'est ce qui m'intéresse » (B.C.).

❖ Rôle à responsabilité

« C'est important de savoir que le coach a eu une expérience, un vécu, quelque chose d'important ou de haut placé dans une organisation. (...) On est sûr que c'est quelqu'un de confiance, qui a eu des responsabilités, ça met en valeur » (D.W.). « L'expérience de ma coach était très important. (...) Ce n'est pas l'âge mais l'expérience en entreprise. Quelqu'un qui a essayé diverses fonctions, qui a atteint une certaine maturité dans l'expérience. Donc des postes plutôt élevés, je parle de niveau exécutif » (E.L.).

**Hypothèse 4 : si le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection, alors le fit est supérieur.**

Concernant l'hypothèse 4 qui évalue l'impact de ce critère de sélection sur la relation, nous assistons ici à un mélange de sentiments liés à l'expérience professionnelle. A nouveau, la confiance est instaurée grâce à une expérience professionnelle faisant gage de compétences. De plus, l'expérience en entreprise peut également servir de moteur à des sentiments plus intimes comme la complicité voire l'alchimie. En effet, il ressort de nos

interviews que les répondants apprécient de connaître les anecdotes personnelles de l'expérience professionnelle du coach. Le partage et l'échange des expériences permet au client de s'identifier au coach et vice-versa, ce qui crée un environnement rassurant. « *Quand j'explique certaines situations, je ne dois pas aller en détail comme si je parlais à ma manager ou ma femme. Après la moitié de l'explication, je peux déjà m'arrêter elle a compris. C'est agréable. Elle donnerait des conseils complètement à côté de la plaque tu te sentiras pas soutenu.* »

❖ Engagement

Les répondants n'ont pas énoncé d'affirmations qui soutienne l'engagement spécifiquement.

❖ Confiance

« *Quelqu'un qui a travaillé en entreprise est plus conscient des possibilités et des obstacles qui existent en entreprise. Quelqu'un venant du monde académique sait nous aiguiller d'une manière théorique, mais au niveau pratique et concret des idées ce sera plus compliqué. (...)* Je lui mets 4,5/5 sur la confiance » (I.I.). « *Oui, l'expérience c'est rassurant. Le fait de savoir qu'il y a des années d'expérience me fait dire qu'il sera plus capable de gérer une situation difficile et critique, parce qu'on fait appel au coaching pour quelque chose de difficile. C'est un besoin de conseil, se sentir vraiment écouté* » (Q.Q.).

❖ Complicité

« *On a ri plusieurs fois ensembles. Quand je décrivais des situations de travail dans lesquelles je n'étais pas bien... Elle comprenait tellement ce qui se passait et venait avec des exemples pour faire des parallèles dans lesquels je me retrouvais complètement. Donc oui, complicité dans ce genre de situations par exemple, c'est pour ça que j'ai mis 4 à 5/5, ainsi qu'à l'alchimie* » (J.H.). « *Ma coach est quelqu'un qui a un sens critique par rapport à l'organisation. Elle ne va pas chercher à absolument soutenir l'entreprise. Elle me disait « bah oui, parfois c'est comme ça dans la structure et tant pis ». Le côté pieds sur terre, la connaissance de la pratique m'a beaucoup plu. J'avais l'impression qu'elle allait m'aider à exploiter mes forces. (...) Je lui mets 4/5 en complicité, oui. Je ne m'attendais pas à quelqu'un d'aussi ouvert* ». (B.Q.).

❖ Alchimie

*«L'expérience en entreprise de ma coach m'a permis de me connecter à elle. Par exemple, qu'elle me dise qu'elle a déjà vécu ça et ça dans l'entreprise et dans son équipe. Elle pouvait lier les modèles théoriques aux expériences pratiques. Je mets le maximum 5/5 à la confiance, et 4,5 à l'engagement, la complicité et l'alchimie. Dès le début, l'alchimie était là. En tant que personne, il y a eu une connexion, ce qui était une bonne chose » (E.L.).*

***Hypothèse 5 : si le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection, alors le fit est supérieur.***

L'analyse de l'hypothèse 5 au travers des interviews nous montre que la similitude dans les critères démographiques n'a pas un impact significatif dans la relation, excepté pour la langue où la culture francophone et néerlandophone qui a été citée comme importante par trois répondantes. Néanmoins, le partage des mêmes centres d'intérêts et un parcours professionnel similaire représentent davantage un critère de relation pertinent. Les répondants qui percevaient une similarité dans des critères personnels et professionnels ont ensuite cité « une meilleure compréhension réciproque » et « des valeurs et des croyances partagées », qui sont logiquement facilitateurs de la réussite du coaching.

❖ Âge, sexe, origine, langue

*« Le fait que la coach était une femme a sans doute aidé. J'ai tendance à plus me confier à quelqu'un du même sexe que moi. » (J.H.).*

❖ Loisirs et intérêts

*« Quand j'ai vu acupuncture sur son site, je me suis dit « c'est bon, on a une accroche, les mêmes sujets qui me parlent. Il faut qu'on ait les mêmes convictions, les mêmes valeurs. (...) On était similaires par les centres d'intérêt, l'acupuncture et tout ça... C'est une ouverture d'esprit, et des éléments du corps que tu peux utiliser aussi. On parlait le même langage, parce que les éléments de croyance sont partagés. » (K.N.).*

❖ Parcours professionnel

*« Le fait que ma coach soit passée par une vie professionnelle proche à la mienne m'a rassurée. Je me suis dit qu'elle savait de quoi je parlais, elle ne va pas venir avec des théories. Parce que si elle l'a pas vécu, qu'est-ce que j'en fais... Savoir que la personne sait ce que c'est, ça aide aussi » (J.H.). « Le vocabulaire que j'utilisais, la manière d'expliquer... Le coach*

*comprenait tout de suite, il venait du même milieu professionnel que moi, la même industrie, et je connaissais la boîte où il avait bossé avant. Et on avait le même schéma de vie, avec la vie de famille etc. Donc oui, je me sentais proche. (...) Ce n'est pas clé, pas indispensable mais pour moi ça aide à être mis en confiance. Ça peut aider » (Q.Q.).*

Les données empiriques provenant de nos entretiens exploratoires ainsi que de nos entretiens semi-directifs ont été analysées et étudiées au regard de nos hypothèses. Cette phase cruciale du mémoire nous a permis de voir dans quelle mesure nos hypothèses sont soutenues, ainsi que d'intégrer les éventuels éléments qui furent cités dans la littérature mais exclus de nos hypothèses, et qui enrichissent nos pistes de réponse. Durant l'analyse de ce matériel empirique, nous avons attribué des codes clairs et définis à l'avance à chaque idée afin de rester le plus objectif possible quant à l'interprétation donnée aux réponses. De plus, comme nous l'avons dit précédemment, nous étions préparés à une grande part de subjectivité due à la méthode qualitative et nous avons donc, en prévoyance, veillé à ne pas laisser planer de doute sur les réponses, en demandant de préciser chaque argument émis lors des entretiens. Cette clarification par des détails ou des exemples concrets ont enrichi les analyses précédentes. Nous nous sommes placé en position d'ignorants afin de rester le plus objectif et distant possible de notre interprétation personnelle. De plus, l'étudiant marqua des pauses régulières durant les interviews où il répéta les éléments clés qui avaient été cités par le répondant, permettant ainsi au répondant d'approuver le sens des réponses données en toute transparence. Nous procédons dans la partie qui suit à la présentation des résultats.

## 5. Résultats

Suite aux analyses de nos entretiens semi-directifs, nous procédons à la présentation des résultats. Les résultats nous permettent d'infirmier ou de confirmer nos hypothèses et ensuite répondre à notre question de recherche. Rappelons néanmoins que ces résultats s'appliquent au cadre de notre échantillon et non à la population générale. Egalement, notre étude porte son attention sur trois aspects distincts du coaching : la sélection, la relation, les résultats. Nous présentons nos résultats dans cet ordre, avec les hypothèses correspondantes (rappelons que la sélection du coach inclut les hypothèses 1 et 3, tandis que la relation inclut les hypothèses 2 et 4) :

### 1. Critères de sélection du coach

***H1 : Le bénéficiaire final considère le fait d'être certifié comme un critère de sélection.***

L'hypothèse inclut les facteurs suivants: la possession d'un diplôme, l'expérience en tant que coach, l'affiliation à un institut ou corps de coaching et enfin, la formation. Parmi ces critères, nous avons vu au travers de l'analyse que les répondants attachent le plus d'importance à l'expérience de coaching, que ce soit par heures exercées, le nombre de clients ou la variété des cas ayant fait l'objet d'accompagnement. Les clients se disent « rassurés » en sachant que le coach a traité des cas semblables, et il nous semble logique, dans le contexte de coaching comme ailleurs, que personne ne souhaite être le premier patient d'un médecin ou d'un psychologue, ni le premier client d'un coach. Les clients valorisent l'expérience et celle-ci les met en confiance. La certification au travers d'un diplôme, d'une école de coaching ou d'une formation est également un atout valorisé par les bénéficiaires finaux, mais ceux-ci avouent néanmoins ne pas connaître la valeur d'un diplôme ou d'une formation, ils n'ont pas ou peu de critères objectifs sur lesquels baser leur opinion. De plus, les clients interrogés ont fait leur recherche via site internet et réseau professionnel, mais ils n'osent pas demander la preuve de cette certification. Un coach pourrait donc prétendre à tel nombre d'heures de coaching, ou ne pas renouveler son diplôme de coach, en toute discrétion. Paradoxalement, alors qu'ils ne connaissent pas la valeur d'un diplôme et ne savent pas vérifier sa pertinence, les clients sont tout de même

attachés au fait que leur coach soit certifié ou formé. Nous constatons d'ailleurs que sur dix-huit répondants, treize ont confirmé l'importance de la qualification comme critère de sélection, ce qui nous amène à valider l'hypothèse 1 .

***H3 : Le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection.***

L'expérience en entreprise constitue le premier facteur de sélection des coaches par les bénéficiaires finaux, et quinze répondants l'ont cité durant leur entretien. Tenons néanmoins compte du fait que pour les bénéficiaires finaux qui ne prennent pas le coût financier du coaching en charge, ce critère est moins vital mais reste important à la bonne compréhension de leur cas. Il semblerait que le client souhaite un coach qui puisse comprendre sa situation et son vécu. Les facteurs d'expérience en entreprise sont divers, mais nous notons une certaine admiration pour les coaches ayant eu un poste à haute responsabilité. La durée et la variété de l'expérience sont également des facteurs attractifs. Nous envisageons la possibilité que le critère d'expérience en entreprise soit d'autant plus important qu'il est compris et mieux contrôlé des clients. Au contraire de l'expérience de coaching dont les clients possèdent peu de connaissance, l'expérience en entreprise est un critère auquel les clients peuvent se référer, ce qui les met davantage en situation de confort et de contrôle. Fort des réponses que nous avons obtenues suite à nos entretiens exploratoires et semi-directifs qui affirment l'importance de l'expérience en entreprise comme critère de sélection, nous validons l'hypothèse 3.

2. Facteurs relationnels

***H2 : Si le bénéficiaire final considère le fait d'être certifié comme un critère de sélection, alors le fit devrait être supérieur.***

Nous avons pu remarquer au travers de nos entretiens semi-directifs que parmi les treize bénéficiaires finaux à avoir défini la qualification comme critère de sélection, huit ont signalé une relation très forte en citant l'apport de la qualification de coaching dans la création d'une relation propice au changement. Nous avons demandé des exemples de cette affirmation, et nous obtenons que les coaches perçus comme qualifiés et sélectionnés

comme tels introduisent la première séance de coaching avec soin, en expliquant les engagements et objectifs réciproques, ainsi que les méthodes qui seront utilisées. En agissant de la sorte, les clients rapportent que la relation part sur de bonnes bases et qu'ils apprécient l'introduction aux outils de coaching. De plus, les bénéficiaires finaux apprécient que le coach partage certaines de ses expériences de coaching avec le client, en partageant des anecdotes de différents cas. Nous validons l'hypothèse 2 suite à l'analyse des entretiens qui sous-tend une corrélation entre la qualification perçue du coach et la création d'une relation positive. Nous mettons néanmoins les coaches en garde : plus de cinq bénéficiaires finaux ont rapporté l'importance que les outils et techniques de coaching soient appliquées à un cas pratique pertinent. Les théories doivent être utilisées avec flexibilité et maîtrise afin d'être utilisées dans un contexte précis dans lequel le client se retrouve, au risque de diminuer la confiance du client dans le coach. Néanmoins, si l'usage de la connaissance est bien appliqué dans la pratique, le coach apparaît comme quelqu'un faisant preuve de discernement et de compétences.

***H4 : Si le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection, alors le fit devrait être supérieur.***

Nous remarquons que les clients attachent davantage de crédibilité et donc de confiance aux coaches faisant preuve d'une expérience en entreprise valorisante. Il semblerait que les bénéficiaires finaux attachent des attributs à l'expérience en entreprise. Nous relevons par exemple les associations suivantes : « *elle a travaillé dans une entreprise technologique, donc elle a un profil analytique* » ; « *elle a été manager d'une équipe, donc elle sait gérer différents profils* » ; « *elle a lancé sa propre entreprise, donc elle est indépendante et assertive* ». Nous ne jugeons pas de la validité de ces associations, mais il nous semble plus pertinent de voir dans quelle mesure l'expérience en entreprise apporte une confiance et crédibilité au coach. Il nous semble que le même avis sera perçu différemment selon qu'il est formulé par un coach ayant une expérience en entreprise, et un autre qui n'en a pas. Les clients répétaient qu'une personne ayant une expérience en entreprise serait plus à même d'offrir des conseils pratiques et réalistes, « *pas à côté de la plaque* ». De notre point de vue, les clients remettraient plus vite en cause la validité d'un conseil provenant de quelqu'un qui

n'a pas un profil d'entreprise. De plus, le client est susceptible d'apprécier l'expérience en entreprise pour le réseau professionnel que le coach possède. Suite à notre analyse, nous concluons que l'hypothèse 4 est validée par le fait qu'un client accorde davantage de confiance à un coach ayant de l'expérience en entreprise, ce qui mène plus rapidement à la création d'un lien relationnel.

Néanmoins, les coaches doivent garder en tête que leur expérience d'entreprise doit être valorisée aux yeux du coaché. Ainsi, citons les clients N.Q. « *je veux quelqu'un de plus fort et solide que moi* ». Et l'expérience de D.W., dont le coach revenait trop souvent au burn-out qu'il avait vécu, ce qui l'effrayât et le rebuta, empêchant toute relation d'être créée.

### 3. Facteurs de réussite du coaching

***H5 : Si le bénéficiaire final perçoit une similitude avec son coach, d'ordre démographique, personnel ou professionnel, alors la réussite du coaching telle que perçue par le bénéficiaire final est supérieure.***

Selon nous, les critères de fit au travers de la similitude (telle que définie par Boyce et al. 2010) ne correspondent pas aux critères de fit décrit par les répondants de notre étude. Il semble que la similitude dans l'âge n'est pas un critère de fit relevant, ni le sexe. Les clients n'expriment pas le souhait d'avoir un coach du même âge qu'eux, et n'ont pas d'attente particulière quant au sexe, sauf rare exception (nous avons eu un cas sur dix-huit). De même, l'origine ne constituait pas un critère pertinent selon les clients. Ils souhaitent, par soucis pratique, que leur coach parle la même langue qu'eux ce qui nous semble logique, même au-delà de l'hypothèse 5. Les critères démographiques de la similitude définie par Boyce et al. (2010) revenaient rarement en ligne de compte, ou ne constituaient qu'un élément parmi d'autres, ce qui n'est pas suffisant pour nous convaincre. Nous ne retrouvons pas les mêmes résultats que Boyce et al.. En effet, nous n'avons pas non plus perçus les similitudes personnelles et professionnelles comme critère de fit chez nos répondants. Néanmoins, nos analyses empiriques nous ont permis d'identifier d'autres variables que la similitude des loisirs, ou des parcours professionnels comme déterminants du fit. Au travers de notre guide d'entretien, nos répondants évoquent régulièrement la similitude dans le mode de vie, et la perception commune d'une vie professionnelle épanouissante. Ces

variables se veulent plus englobantes et profondes que celles suggérées par Boyce et al., puisqu'elles ont attiré à l'interprétation commune que les coach et clients ont de la vie, familiale, sociale et professionnelle. Il ne suffit donc pas que le coach ait le même nombre d'enfants que son client pour qu'ils se disent « liés », il s'agira par exemple davantage du partage d'un même système de croyances quant à la gestion d'une vie familiale. Citons par exemple cette affirmation explicite : « *Elle a trois fils, elle a 55 ans, elle a toujours travaillé à 100% et a bien organisé sa vie. Et sa manière de voir sa vie professionnelle et la mienne fait qu'on a pas mal de vues communes. Et du coup, j'ai l'impression d'être comprise, ce qui ne m'arrive pas toujours même avec des amies. C'est agréable de se sentir comprise* » (F.U.). Nous ne pouvons valider l'hypothèse 5 au travers de nos interviews, mais suggérons de substituer les critères de similitudes de Boyce et al. par la similitude dans les valeurs et les croyances. Nous rejoignons ainsi Chamarro-Premuzie (2016) qui décrivait l'importance de cibler les systèmes de valeurs du coach et du client, afin de ne pas les confronter. Ainsi, imaginons qu'un coach ait vécu la même expérience d'entreprise que son client, mais qu'il la considère d'une façon totalement différente de par ses valeurs distinctes. Il sera plus difficile d'établir une relation robuste suite à la confrontation de ces interprétations, malgré la similitude dans les faits. A l'inverse, l'un de nos répondants (C.X.) appréciait le partage des valeurs avec sa coach : « *l'intérêt et le respect profond de l'humain* ». Pourtant, C.X. et son coach sont de sexe et d'âge différents, ont des loisirs opposés, et n'ont pas la même expérience professionnelle. Nos analyses nous encouragent à attacher davantage d'importance aux valeurs qui sont attachées aux événements, qu'au contenu factuel de ces événements.

#### *Enseignements transversaux dans la sélection et le fit du coach-client:*

Au fil de nos interviews, nous avons pu constater que les clients désignaient des critères de sélection ainsi que des critères de fit que nous n'avions pas intégrés dans nos hypothèses, mais qui étaient néanmoins pertinents. Nous présentons et résumons dans cette section les enseignements transversaux que nos entretiens semi-directifs nous ont permis de relever. Nous reprenons dans un premier temps les critères qui revenaient spontanément dans la sélection du coach. A peu près un tiers de nos répondants incluent le bouche-à-oreilles

venant d'une source sûre comme argument attractif. Les participants attachent davantage d'importance au bouche-à-oreilles quand la source a elle-même été cliente chez le coach, et qu'elle est capable de détailler les apports spécifiques au coach référencé. Le pouvoir de référencement avait déjà été évoqué lors des entretiens exploratoires, où trois coaches interrogés affirmaient que de nombreuses entreprises faisaient appel au bouche-à-oreilles pour se créer un pool de coaches.

De plus, l'âge est également fréquemment cité, mais n'est pas décrit dans les mêmes termes que ceux définis par Boyce et al. (2010), car il ne s'agit pas de la similitude d'âge mais davantage d'un « seuil acceptable ». Cinq clients estiment que l'âge est un facteur important et inflexible, pour les cinq autres répondants il s'agit plutôt d'une préférence quant au fait d'avoir un coach qui ne soit pas trop jeune, de préférence entre 30-35ans. De plus, nous avons également été confronté aux termes « feeling », « courant », « entente », « compréhension mutuelle » et autres synonymes de façon récurrente durant nos interviews. Nous avons néanmoins fait une sélection de ces termes en comprenant le sens qui se cachait derrière les mots. Ainsi, la majorité des répondants désigne la préférence d'avoir une première rencontre avec le coach, afin de voir si ils souhaitent continuer davantage dans la relation. Voici un extrait parlant : *« J'apprécie les coaches qui proposent 30 minutes de premier contact non rémunéré pour voir s'il y a cette alchimie qui existe »* (N.Q.). Enfin, nous avons également perçu qu'au delà de l'expérience en entreprise, les répondants attachent également de la valeur aux profils plutôt « psychologiques ». Néanmoins, cet enseignement est à remettre dans son contexte car le profil psychologique est également fui par d'autres répondants, qui sont rebutés par la dénomination psychologique. Un coach n'est pas un psy, et cette distinction est importante pour beaucoup.

Dans un deuxième temps, nous identifions les variables de fit également citées par les répondants mais exclues de nos hypothèses, qui pourraient contribuer à augmenter les résultats perçus du coaching. En effet, nous constatons que lorsqu'un client perçoit une similitude ou une complémentarité dans les traits de personnalités, les résultats du coaching sont plus fortement exprimés. Etant donné que ces facteurs touchent à l'être profond, au

« moi », nous pouvons envisager qu'un client qui se réfère personnellement à son coach développe une relation forte avec celui-ci, et témoigne également de résultats plus prononcés. Nous citons à titre d'exemple les clients qui ont relevé une complémentarité avec leur coach, de sorte qu'ils considèrent leur coach comme un modèle : « *Ma coach était cadrante et assertive. C'est une cartouche qui m'a fasciné chez elle. Je me suis dit « Woaw, elle dit ce qu'elle pense, elle est franche tout en ne blessant personne » (W.T.). « J'ai l'impression qu'on n'est pas pareilles, parce qu'elle est extravertie et je suis introvertie, elle est assertive alors que je ne le suis pas. Mais justement, ça m'a apporté d'avoir quelqu'un qui n'est pas comme moi. Je me demandais comment elle y arrivait, et voir qu'elle comprenait comment je fonctionnais était win-win. Si la coach avait été exactement comme moi, je n'aurais pas forcément trouvé ses conseils crédibles» (J.H.).* Enfin, nous avons également constaté que le type d'intervention du coach affectait également les résultats perçus du coaching. Les clients se méfient des « grandes théories » évoquées par leur coach, mais lorsqu'un exercice leur a permis de débloquent une situation, ils retirent une grande satisfaction du coaching, et apprécient le discernement du coach à comprendre leur système de fonctionnement. En voici quelques exemples :« *La coach proposait des techniques d'impro appliquées pour développer l'écoute active. Elle se formait encore à l'impro et au coaching. J'aime bien le mix de disciplines qui a priori n'ont rien à voir » (B.C.). « Elle m'a fait faire l'Emotional Freedom System, basé sur les méridiens de la peur, de l'acupuncture. Elle savait tout de suite ce que j'avais besoin. C'était aussi des tips physiques, des outils à ma portée» (K.N.).*

Ces enseignements transversaux nous ont semblé pertinents car certains d'entre eux, notamment l'âge et la similarité des personnalités, étaient apparus dans la littérature mais sans résultats scientifiques concluants, ce qui nous avait décidé à ne pas les inclure dans nos hypothèses de départ. Il est intéressant de les garder à l'esprit pour une recherche future, mais, par souci de concision et par manque d'informations supplémentaires, nous n'aborderons pas davantage ces thématiques dans ce mémoire.

Suite à l'analyse complète de nos interviews, nous validons les hypothèses 1, 2, 3 et 4 mais rejetons l'hypothèse 5. Nous tentons à présent de répondre à notre question de recherche

initiale à savoir: **«En quoi la sélection du coach accompagnée d'un match entre client et coach augmentent les résultats du coaching ?»**

Nous répondons à la question de recherche au travers des deux interrogations qu'elle sous-tend :

1. La sélection du coach est-il prédictive de fit ?
2. Le fit est-il prédictive de réussite du coaching ?

Selon nous, la sélection a un effet insoupçonné par la littérature qui est pourtant de taille, à savoir qu'elle transfère au bénéficiaire final un espace de contrôle, dans lequel il est rassuré et développe des attentes. L'étape de la sélection permet au bénéficiaire final d'évaluer le degré de crédibilité qu'il accorde au coach selon les qualifications et l'expérience antérieure de celui-ci, et lui permet également de mesurer la compatibilité des personnalités ou des valeurs au travers d'une première rencontre, éventuelle. En laissant au client la liberté de choisir son coach, celui-ci se voit obligé de formuler des attentes quant à ses besoins, et d'identifier le coach qui lui permettra de les atteindre au mieux. L'une de nos répondantes nous a partagé le formulaire que son entreprise lui a demandé de remplir au préalable du coaching, afin de mieux comprendre ses attentes du coaching et le profil du coach qui lui conviendrait le mieux. Ce formulaire requiert, de la part du futur client et de son manager, de définir les raisons du coaching, les résultats attendus et les préférences éventuelles quant au coach (Annexe 9).

Nous sommes d'accord avec Jarvis et Jones (2004 et 2015), selon qui laisser au bénéficiaire final le choix du coach peut-être un risque, néanmoins nous apercevons au travers de nos analyses que la sélection du coach constitue une étape initiale qui met le client dans un état d'esprit positif de collaboration, et d'envie d'apprendre. Le client impliqué dans la sélection du coach s'est déjà engagé à des efforts de recherche, qu'il voudra voir récompensés au travers des résultats du coaching, ce qui nous mène à penser qu'il sera plus impliqué et volontaire dans le coaching. Le client part plus confiant, se crée des a priori positifs qui se répercutent sur la facilité de créer une relation avec son coach. Nous reconnaissons que les critères de sélection sur lesquels le client va baser son choix ne sont peut-être pas les plus appropriés, néanmoins le sentiment de contrôle que cette sélection confère au client crée

une assurance et une confiance en lui préalables au coaching, et qui facilitent la relation de coaching. En d'autres termes, nous pensons que même dans le cas où les critères de sélection du bénéficiaire final sont mal définis, il résulte du pouvoir de sélection une sorte d'« effet placebo » qui permet au bénéficiaire de partir sur des a priori positifs qui encouragent le client à s'ouvrir au coach, facilitant ainsi l'échange et encourageant la création d'une relation dès les premières séances. Nous répondons donc à l'affirmative à la première interrogation de notre question de recherche, selon laquelle la sélection est un prédicteur de fit.

Afin de répondre à la deuxième interrogation de notre question de recherche, rappelons que la théorie désigne comme critères de fit la similitude, la compatibilité et la crédibilité. Etant donné que nous rejetons l'hypothèse 5, la similitude telle que proposée par Boyce et al. (2010) ne permet pas, selon nous, de conclure à une prédiction accrue de la réussite du coaching. En effet, d'après nos résultats, ce n'est pas la similarité d'âge, de sexe, des loisirs ou du parcours professionnel qui encouragent la réussite du coaching. D'ailleurs, comme nous l'avons argumenté lors de l'analyse de l'hypothèse 5, la similitude telle que définie par ces termes ne semble pas être un critère de fit par les bénéficiaires finaux. Néanmoins, nous n'excluons pas la similitude définie par les systèmes de croyances et de valeurs. Au travers de nos entretiens semi-directifs, nous avons pu constater que les bénéficiaires finaux se disaient proches de leur coach lorsqu'ils partageaient la même vision et la même interprétation des choses. Dans ce sens, nous n'excluons pas l'impact de la similarité sur les résultats perçus du coaching, à condition que la similarité porte sur le système plus englobant des valeurs et des croyances partagées. En termes de compatibilité, Boyce et al. (2010) l'ont décrite par les traits de personnalité et les styles d'apprentissages. Nous ne sommes pas en mesure de répondre avec certitude à ce sujet car notre étude ne portait pas spécifiquement sur ces dimensions du fit. Néanmoins, nos analyses nous amènent à constater que les bénéficiaires finaux ne ressentent pas le besoin que leur coach ait les mêmes traits de personnalité qu'eux. Au contraire, nos analyses nous font témoigner de l'inconfort que certains clients expriment quant au fait d'avoir un coach qui est comme eux. Comme nous l'ont montré nos enseignements transversaux, en fonction de la demande de

coaching, le client sera amené à chercher un coach qui lui est similaire ou complémentaire. Citons par exemple N.Q. : « *dans certains cas, il faudra quelqu'un de complètement différent de soi, dans d'autres cas il faudra quelqu'un de similaire (...) Il faut avoir la maturité pour savoir définir quel profil sera nécessaire pour résoudre le problème* ». Il semblerait d'après nos analyses que le bénéficiaire final doit faire preuve de conscience et de discernement afin de définir son problème, et comprendre le profil -similaire ou complémentaire- qui sera le plus à même de l'aider. Il nous semble pertinent de rappeler que l'entente entre le coach et son client crée certes un climat positif et agréable, mais n'est pas forcément porteuse de productivité et de création. Le coaching demande un réel volontarisme de la part du client, et nous émettons des réticences quant à une entente trop forte entre un client et son coach, qui pourrait réduire l'efficacité du coaching. Plusieurs clients que nous avons interrogés nous ont partagés leur réticence ou leur regret quant au fait d'être trop proche du coach. Citons N.Q. et E.L. : « *Avoir une relation de fonds de roulement dans le coaching n'est pas bon* » ; « *on pourrait se voir à l'extérieur, on aurait pu se rencontrer hors coaching (...) mais je regrette que le coaching soit surtout ponctuel, et ne fasse pas partie d'un plan à long terme, avec un fil rouge conducteur.* » D'autres clients nous prouvent qu'avoir une bonne entente encourage les résultats de coaching, sans que cette entente ne sorte du cadre professionnel. « *Elle est guidante et cadrante, je l'adore et ne veux travailler qu'avec elle. Mais cette alchimie est surtout d'application professionnelle, je ne connais rien de sa vie privée, ni ses hobbies* » (W.T.) ; « *je me sens bien avec elle mais ça reste professionnel, avec un objectif à atteindre. On a un goal commun, et c'est win-win pour moi et pour elle que j'y arrive* » (F.U.). La crédibilité est un élément essentiel à la création des sentiments de confiance, qui eux-mêmes sont décrits comme vitaux à la réalisation des objectifs. A travers nos analyses, nous avons pu mesurer l'importance accordée à la crédibilité dans la sélection du coach, au travers de l'hypothèse 1 et 2, et nous avons évalué l'impact de cette crédibilité sur la relation au travers de l'hypothèse 3 et 4. Nos analyses ne laissent pas planer de doute quant à l'importance de la crédibilité dans l'établissement de la relation et la réalisation des résultats, nous avons donc validés les quatre hypothèses. En effet, il semblerait que la crédibilité soit utilisée par les bénéficiaires finaux comme « filtre » préalable permettant de faire une première sélection parmi la diversité des coaches existants. Bien sûr, les avis

divergent entre ce que les clients entendent par crédibilité, car certains l'associent davantage à la maturité professionnelle, d'autres l'associent à la possession d'un diplôme, par exemple. Quoi qu'il en soit, faire preuve de crédibilité ouvre la voie à une multitude de sentiments positifs comme la confiance et l'ouverture, ce qui engendre un échange coach-client plus riche et prédit donc des résultats supérieurs.

Nous constatons que le fit est en effet prédicteur des résultats du coaching, à plusieurs conditions. Premièrement, nous ne soutenons pas le fit au même titre que Boyce et al. (2010). Selon nous, le fit causé par le partage du même système de croyances et de valeurs est l'unique similitude valable et pertinente, à la réalisation des objectifs. En effet, nous rapportons de nos analyses qu'un partage d'une vision commune du monde entraîne une appréciation forte et des sentiments de confiance accrus, qui engagent le client dans le coaching, augmentant ainsi les résultats perçus. Deuxièmement, la compatibilité des traits de personnalité n'est, d'après notre analyse, pas confirmée. En effet, les clients interrogés n'ont pas exprimé le souhait d'être coaché par une personnalité similaire à la leur. De cette manière, nous pensons plus judicieux d'encourager le client à analyser le profil qui, selon lui, sera le plus à même de l'aider au cas par cas de la demande. Il serait par exemple intéressant pour le client de rencontrer deux coaches, l'un similaire et l'autre complémentaire à lui, afin de « tester » et décider le profil qui lui permettra d'être le plus efficace dans la réalisation de ses objectifs. En termes de compatibilité des apprentissages, nous sommes d'avis qu'il est de la responsabilité du coach de s'adapter au type d'apprentissage préféré de son client, par la proposition d'exercices adaptés ou par l'usage d'un moyen de communication qui mette le client en confiance. Lors de nos entretiens exploratoires, nous avons par exemple rencontré une coache qui se formait à la communication visuelle, au travers du dessin. C'était pour elle une nouvelle forme de communication qui ne lui était pas habituelle et qu'elle souhaitait développer afin d'augmenter son adaptabilité au client. Troisièmement, nous avons d'ores et déjà décrit l'importance de la crédibilité dans la réussite perçue du coaching, suite à nos analyses qui confirment la littérature à ce sujet.

Les analyses de notre matériel empirique nous ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses ce qui nous permet de répondre à la question de recherche formulée au début de ce mémoire à savoir «En quoi la sélection du coach accompagnée d'un match entre client et coach augmentent les résultats du coaching ?».

La sélection permet au client de se créer un état d'esprit positif du coaching ; il construit des attentes et formule des « filtres » basés sur des critères de sélection objectifs comme l'expérience professionnelle ou le degré de qualification. Ces critères varient légèrement d'une personne à l'autre selon le vécu de la personne, mais ces critères sont nécessairement associés à la crédibilité du coach. Ces critères de sélection remplis, le client aura fourni des efforts de recherches ce qui l'implique déjà dans le processus de coaching. Nous prédisons que le client ayant fait des recherches en vue de la sélection de son coach est plus investi et plus confiant, encourageant ainsi la création d'une relation de coaching et du « fit ». Le fit désigne l'association d'un client au coach qui répondra le mieux à ses besoins. Selon nous, le fit est assuré par le partage des valeurs et des croyances, et par la perception de crédibilité dégagée par le coach. Nous ne nous prononçons pas quant au fit des personnalités, même si nous pensons que cela dépend du contenu de la demande, et doit donc être réévalué au cas par cas. Si ces conditions de fit énoncées ci-dessus sont respectées, alors nous prédisons que la perception des résultats de coaching par le bénéficiaire final est supérieure.

## **6. Discussions des résultats et recommandations futures**

### **6.1. Limites de la recherche**

Nous avons tenté de mener cette étude avec le plus haut degré d'éthique et de professionnalisme. Néanmoins, nos résultats sont discutables au vu des limites que notre étude comporte.

#### *Mesure des résultats du coaching*

Premièrement, il nous semble important de souligner qu'une étude qualitative mène à des mesures subjectives dont les résultats varient en fonction du contexte et du vécu de

l'individu interrogé. Ceci fut davantage remarqué lors de la mesure de la réussite du coaching, telle que perçue par le client final. L'évaluation de la réussite par le client laisse place à un risque de sous- ou surestimation, dans le cas où l'entourage du client perçoit des changements du client dont lui-même n'a pas conscience, ou à l'inverse dans le cas où il prétend à des changements qui ne sont pas perceptibles dans la réalité. Le degré d'importance du changement est laissé à l'interprétation du client seul, ce qui crée un biais d'interprétation. Comme le dit Kirkpatrick (2006), les clients ne constituent que le premier niveau dans l'évaluation du coaching. Néanmoins, afin de réduire ce biais au maximum, nous avons mesuré la réussite à la lumière de quatre aspects : la satisfaction ressentie, la valeur ajoutée dans la vie personnelle et professionnelle, l'impact sur la performance, l'impact relationnel, et enfin l'impact sur l'auto-efficacité. Nous demandions de donner des exemples concrets pour chaque item. Malgré que ceci nous permettait de distinguer les effets perçus du coaching, il nous a été très difficile de distinguer les variables qui étaient à l'origine de cette réussite perçue. De nombreux clients ont cité l'importance du coaching comme « déclic » à une prise de conscience plus générale, ce qui les a ensuite encouragé à déployer d'autres efforts en parallèle du coaching. Citons notamment un de nos répondant (C.X..) : *« Je dirais que le coaching a contribué à 60% à mon mieux-être, et ça m'a permis de prendre conscience de la situation. J'ai alors entrepris d'autres initiatives qui font partie des 40% restants. »* De plus, notons que la perception de réussite décrite par les clients est sensible au contexte dans lequel elle est formulée. Ainsi, la réussite perçue peut augmenter avec le temps, lorsque les résultats découlant des apprentissages du coaching mettent du temps à apparaître. A l'inverse, lorsque les apprentissages sont oubliés sur le long terme, que reste-t-il du coaching dans l'esprit du client ? Ainsi, citons I.I. à titre d'exemple: *« Vous m'auriez demandé ma satisfaction juste après le coaching, j'aurais dit 7/10. Mais avec le temps, je suis plus satisfaite parce que même si mes objectifs n'ont pas été tout à fait réalisés, je vais mieux, donc je donne 8,5/10 »*. Lors de nos entretiens, nous tentions de rester le plus objectifs possibles en attachant davantage d'importance aux exemples de changements concrets qui découlaient du coaching. Par exemple, suite au coaching, C.X.. a instauré le feed-back en face à face chaque mois avec les membres de son équipe. B.Q. a senti son degré d'auto-efficacité grandir lors du coaching, ce qui lui a donné la confiance nécessaire

pour déposer son CV chez un supérieur hiérarchique ce qui l'a amené à changer de fonction. Enfin, W.T. retrouve une motivation professionnelle grâce au coaching, ce qui l'a décidé à quitter son job à temps plein pour se lancer en tant qu'indépendante. Nous sommes conscients que, malgré que certains objectifs ne soient pas réalisés durant le coaching, la mesure d'une amélioration contribue à la réussite du coaching.

#### *Taille et sujets de l'échantillon*

Notre échantillon représentait dix-huit personnes ayant bénéficié d'un coaching professionnel en Belgique. Tout d'abord, la taille de l'échantillon ne permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population, même si l'étude offre des tendances et des pistes de réponses qui seront utiles à approfondir dans le futur. Ensuite, nous n'avons interrogés qu'une « facette » des paires de coaching, à savoir les clients et non pas leur coach. Il aurait été intéressant de confronter les témoignages des clients à ceux de leur coach, et vice-versa, afin de rendre compte des interprétations différentes et des éventuelles inférences qui entrent en ligne de compte dans l'évaluation du coaching.

#### *Biais dans les réponses*

Nous sommes conscients que certaines informations récoltées sont susceptibles d'être biaisées par de multiples facteurs. Premièrement, le coaching coûte cher au client ou à son employeur, le client pourrait dès lors être tenté d'exagérer les résultats du coaching. Deuxièmement, nous avons relevé l'incohérence dans certaines réponses contre-intuitives. Par exemple, C.X. affirme qu'il n'est pas important pour lui que son coach ait de l'expérience en entreprise, ni même qu'il soit qualifié. Néanmoins, il affirme ensuite que l'expérience en entreprise de la coach lui permettait de comprendre la situation qu'il vivait de façon plus rapide, ce qu'il trouvait efficace et agréable « *je pouvais arrêter mon explication à la moitié, elle avait déjà tout compris, je ne devais pas aller dans les détails* ». Troisièmement, certaines réponses formulées par les clients étaient biaisées parce que leur compréhension du coaching était limitée ou incorrecte. Par exemple, nous avons été confronté à une répondante qui se disait « *décue des résultats parce que je m'attendais à des pistes concrètes, je voulais qu'elle m'aide à me réorienter. La coach n'était pas du tout au courant des formations qui existaient dans mon domaine (...)* Au-delà du fait que c'était

*intéressant d'apprendre à mieux me connaître, j'aurais peut-être préféré être aidée par une agence de recrutement comme Actiris*». Il nous semble important d'être conscients de ces biais et de prendre des distances par rapport aux interprétations qui sont données par les clients. Nous revenons ici au contexte de l'étude qualitative semi-directive, qui fait place à l'interprétation de chacun et donc à une grande part de subjectivité dans les résultats.

## **6.2. Recommandations pour de futures études**

Nous pensons qu'il serait très intéressant d'étudier les trois aspects du coaching à savoir la sélection, le fit et la réussite à trois moments distincts dans le temps, afin de mesurer l'évolution qui s'opère en temps réel. En effet, nous pensons qu'il serait enrichissant de rencontrer les futurs clients avant la sélection de leur coach, afin de comprendre le contexte précis dans lequel la demande de coaching prend place. De plus, il serait intéressant de mesurer par un test le système de valeurs et de croyances du client, ainsi que celui du coach. Ceci permettrait d'évaluer l'importance du fit par les valeurs et les croyances dans les résultats du coaching. Il serait également enrichissant pour les chercheurs d'assister à un échantillon de séances de coaching, afin de mesurer l'évolution graduelle de la relation, et son impact sur les changements observés lors du coaching. Enfin, pour être complète, nous suggérons que l'étude soit maintenue entre six mois à deux ans après le coaching, afin d'évaluer dans quelle mesure les apprentissages ont été maintenus dans le temps. Cette étape inclut l'opinion du client, du coach et de l'entreprise si cela est justifié, afin de mesurer quantitativement et qualitativement les initiatives et les changements de comportement qui furent été opérés après le coaching. Une évaluation étalée dans le temps permettrait également de voir si le coaché perçoit la plus value du coaching de façon plus importante sur le long terme, ou l'inverse. Afin d'étudier l'influence de la complémentarité ou la similarité des traits de personnalité sur la réussite, il serait également utile d'inclure un test de personnalité au début du coaching, qui serait appliqué au coach et son client.

Enfin, une étude longitudinale faite avant, pendant, et après le coaching permettrait d'étudier la sélection, le fit, et les résultats en temps réel. Cela permettrait également d'évaluer les résultats du coaching sur le long terme. De telles méthodes sont néanmoins lourdes à mettre en œuvre et n'entraient pas dans le cadre méthodologique de ce travail.

## 7. Conclusion Générale

Afin de clôturer ce mémoire, rappelons brièvement les fondations de la recherche. Nous avons choisi d'étudier le coaching professionnel au travers de trois séquences à savoir, la sélection du coach, la relation de coaching, et les résultats qui en découlent tels que perçus par le bénéficiaire final. A la suite d'une revue de la littérature rigoureuse, nous avons proposés les hypothèses suivantes :

- H1 : le bénéficiaire final considère le fait d'être qualifié comme un critère de sélection.
- H2 : si le bénéficiaire final considère le fait d'être qualifié comme un critère de sélection, alors le fit est supérieur.
- H3 : le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection.
- H4 : si le bénéficiaire final considère l'expérience en entreprise comme un critère de sélection, alors le fit est supérieur.
- H5 : la similitude perçue par le bénéficiaire final augmente la réussite perçue du coaching.

Suite à nos entretiens exploratoires, menés auprès de six coaches professionnels, ainsi que nos entretiens semi-directifs menés auprès de dix-huit clients finaux de coaching, nous avons établis des tendances qui confirment les quatre premières hypothèses, et infirment la cinquième et dernière. Les résultats découlant de cette analyse empirique nous permettent de proposer une réponse à notre question de recherche « En quoi la sélection du coach accompagnée d'un match entre client et coach augmentent les résultats du coaching ? ». Les résultats suggèrent que la sélection du coach, au travers des qualifications et de l'expérience professionnelle perçus, permettent au client de « filtrer » les profils considérés comme crédibles parmi la multitude de coaches actifs dans l'industrie. Cette crédibilité est fortement corrélée au sentiment de confiance, considérée comme cruciale dans l'établissement d'un match. De plus, nos résultats suggèrent l'importance du match dans la

réussite perçue du coaching, à condition que celui-ci repose sur le partage d'un système commun de croyances et de valeurs entre le coach et le client.

Cette étude est, à notre connaissance, la première à évaluer les résultats perçus du coaching sur base de la sélection et de la relation. En effet, les études existantes à ce jour focalisaient leur attention sur l'une ou l'autre. Ce mémoire remet en cause la validité de certaines théories ancrées, dont celle de Boyce et al. (2010) selon qui la similitude de critères démographiques, personnels (loisirs) et professionnels constituent la création d'un match. Nos analyses empiriques ne permettent pas de confirmer cette piste. Suite à nos résultats, nous encourageons les chercheurs à investiguer davantage les critères suivants dans la création d'un match facilitateur de la réussite du coaching :

- ❖ Le partage d'un système de croyances et de valeurs ;
- ❖ La similarité ou la complémentarité des traits de personnalité ;
- ❖ Le type d'intervention du coach.

La richesse de cette étude réside davantage encore dans les apports qu'elle offre à la pratique du coaching. En conséquences des tendances observées, nous suggérons aux coaches de partager leurs qualifications et expérience en entreprise en toute transparence aux potentiels futurs clients. En effet, ces derniers attachent de l'importance à ces critères, mais expriment un manque de clarté et de visibilité de la part des coaches. De plus, les résultats obtenus nous mènent à encourager les entreprises commanditaires à proposer un spectre de choix de coaches suffisamment large aux bénéficiaires, afin que ceux-ci puissent, au travers d'une première rencontre, évaluer eux-mêmes de la crédibilité du coach, et de la compatibilité des valeurs et des croyances respectives. En effet, selon le contenu de la demande de coaching, le client s'orientera vers un coach qui est similaire ou complémentaire à sa personnalité, ce qui renforce la nécessité de l'entreprise à disposer d'une diversité de profils de coaches. Nous sommes conscients du fait que ceci représente la situation idéale, qui peut s'avérer contraignante et onéreuse à l'échelle d'une grande entreprise.

Notre étude est également sujette à certaines limites. Comme toute étude qualitative, les informations que nous avons récoltées sont riches, mais également empreintes d'une part de subjectivité. Tout d'abord, l'étude mesure la réussite du coaching sur base des perceptions du client, ce qui ne constitue que le premier niveau dans l'évaluation (Kirkpatrick, 2006). De plus, n'ayant aucune connaissance préalable au cas de coaching qui nous était décrit, il fut très difficile de distinguer les différents éléments qui sont à l'origine des changements de comportements opérés. Ainsi, le coaching, parmi d'autres facteurs, a permis aux clients d'atteindre leurs objectifs initiaux. La taille de l'échantillon est également un frein qui nous empêche de généraliser nos données à une population normale. En effet, l'échantillon est composé de dix-huit personnes dont seulement trois hommes. Ensuite, notre étude n'a pas pu être réalisée auprès des « paires » de coaching, ce qui aurait permis la confrontation des témoignages et aurait diminué les biais d'interprétations des clients finaux. Enfin, il est également envisageable que certains résultats soient exagérés au vu des coûts financiers encourus par le client pour le coaching. A la présentation de nos résultats, nous veillons donc à inclure une marge de manœuvre qui considère ces biais résultants d'une subjectivité inhérente à l'étude qualitative.

Les résultats sont discutables et nous encourageons les futures études à entreprendre davantage de recherches qui permettent de confirmer l'importance des valeurs et des croyances ainsi que la similarité ou la complémentarité des personnalités dans l'établissement du fit.

A cette fin, nous suggérons aux chercheurs de mener une étude longitudinale avant, pendant et après le coaching, qui permettrait de renforcer certaines analyses en leur donnant plus de robustesse quant à l'évolution du coaché et de sa relation avec le coach.



## 8. Bibliographie

Ali, A., & Chan, E. C. (2016). *The Key to Coaching. Learning, Application and Practice*. Lulu. com.

Anderson, M. C. (2004). What ROI studies of executive coaching tell us. *The link age leader*, 2008.

Arnaud, G., Brunner, R., Caillard, C., & Guinchard, R. (2005). Pour en finir avec le coaching. *L'Expansion Management Review*, (2), 92-99.

Baron, L., & Morin, L. (2010). Le coaching de gestionnaires: mieux le définir pour mieux intervenir. *Gestion*, 35(1), 47-55.

Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.

Bergquist, W. (2016). *Development of Coaches: IV. Does gender make a difference?*. Library of Professional Coaching. En ligne : <http://libraryofprofessionalcoaching.com/research/coaching-surveys/development-of-coaches-iv-does-gender-make-a-difference/>

Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching-the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340.

Bluckert, P. (2006). *Psychological dimensions of executive coaching*. McGraw-Hill Education (UK).

Boyce, L. A., Jeffrey Jackson, R., & 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.

CIPD (2006). *Coaching Supervision : Maximizing the potential of coaching*. London : CIPD. En ligne : <http://www.cipd.co.uk>

Chamarro-Premuzie, T. (2016). *Is there an ideal coach personality ?*. Library of Professional Coaching. En ligne : <http://libraryofprofessionalcoaching.com>

Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances: Tapping into talent*. CIPD Publishing.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making coaching work: Creating a coaching culture*. CIPD Publishing.

Cortvriend, P., Harris, C., & Alexander, E. (2008). Evaluating the links between leadership development coaching and performance. *International Coaching Psychology Review*, 3(2), 164-179.

Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you. *harvard business review*, 87(1), 91-97.

Critchley, K. (2010). *Coaching Skills Training Course. Business and Life Coaching Techniques for Improving Performance Using Nlp and Goal Setting. Your Toolkit to Coaching*. [www. UoLearn. com](http://www.UoLearn.com).

de Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40(1), 24-44.

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.

de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A LARGE-SCALE STUDY OF EXECUTIVE AND WORKPLACE COACHING: THE RELATIVE CONTRIBUTIONS OF RELATIONSHIP, PERSONALITY MATCH, AND SELF-EFFICACY.

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.

Fatien, P. (2008). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 193-211.

Fatien, P. (2009). Intérêt organisationnel du coaching individuel. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 39-56.

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), 24-36.

Foulard, A. (2006). La dimension formative du coaching. *Le Journal des psychologues*, (3), 35-38.

Gan, G. C., & Chong, C. W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study. *Journal of Management Development*, 34(4), 476-493.

Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-177.

Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.

Grant, A. M., & Spence, G. B. (2009). Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health.

Gray, D., & Goregaokar, H. (2007, June). Executive coaching in SMEs-experiences and impact of the coaching process. In *8th International Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe*. Oxford: Oxford Brookes University.

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.

Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42.

Guilhaume, G. (2010). Une approche communicationnelle du coaching. *Communication et organisation*, (37), 115-124.

Hawkins, P. (2008). The coaching profession: some of the key challenges. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 28-38.

Hernandez, E. M. (2005). Le coaching au service de l'organisation entrepreneuriale. *L'Expansion Management Review*, (1), 54-62.

Holmes, R. (2015). *How gender affects coaching*. Library of Professional Coaching. En ligne: <http://libraryofprofessionalcoaching.com/research/brain-behavior/how-gender-affects-coaching/>

Ianiro, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 25-46.

International Coach Federation. (2013). *Executive Summary: 2013 ICF Organizational Coaching Study*. Lexington: ICF by PwC. En ligne: [coachfederation.org](http://coachfederation.org)

International Coach Federation. (Réalisateur). (2012). *ICF Global Coaching Study 2012 – Top Findings*. (Vidéo). Lexington: ICF. En ligne: <http://coachfederation.org>

International Coach Federation, & Securex. (2013). *Le coaching en entreprise: le chemin de la réussite?*. Bruxelles: Securex Presse. En ligne: [securex.be/whitepapers](http://securex.be/whitepapers)

International Coach Federation. (2016). *Executive Summary: 2016 ICF Global Coaching Study*. Lexington: ICF. En ligne: <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936>

Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services: A guide*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Jones, C. W. (2015). *Choosing your Coach: What Matters and When. An Interpretative Phenomenological Exploration of the voice of the Coachee* (Doctoral dissertation, Oxford Brookes University).

Joo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review, 4*(4), 462-488.

Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2007). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change. Washington: American Psychological Association.*

Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology, 28*(3), 315-330.

Kirkpatrick, D. L. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Lai, Y., & McDowall, A. (2014). A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 9*(2), 118-134.

Leedham, M. (2005). The coaching scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3*(2), 30-44.

Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit—fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review, 5*(1), 36-47.

Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103.

McCarthy, G. (2014). *Coaching and Mentoring for business*. Sage.

McGurk, J. (2011). Real-world coaching evaluation. *Training Journal*, 70-74.

Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and commercial training*, 38(5), 232-237.

Mertel, T. (2010). Using meaningful coaching for maximum results. *Industrial and Commercial Training*, 42(4), 186-191.

Morwitz, V. G., & Fitzsimons, G. J. (2004). The mere-measurement effect: Why does measuring intentions change actual behavior?. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1), 64-74.

Moryoussef, L., & Klein, F. (2011). Non, le coaching n'est pas un humanisme. *L'Expansion Management Review*, (1), 84-91.

Nizet, J., & Diochon, P. F. (2012, December). Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 24-33). ESKA.

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.

Peterson, D. B., & Millier, J. (2005). The Alchemy of Coaching:" You're Good,

Jennifer, But You Could Be Really Good". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 14.

O'Broin, A., & Palmer, S. (2007). Reappraising the coach-client relationship: The unassuming change agent in coaching. *Handbook of coaching psychology*, 295-324.

Salman, S. (2003). La carrière d'un «fondateur» du coaching (entretien). *Terrains & travaux*, (1), 140-161.

Sherpa Coaching. (2013). *8<sup>th</sup> Annual Survey – Executive Coaching at the summit*. Cincinnati: Library of Professional Coaching. En ligne: <http://libraryofprofessionalcoaching.com/research/coaching-surveys/sherpa-survey/>.

Valerio, A. M., & Lee, R. J. (2005). *Executive coaching: A guide for the HR professional*. John Wiley & Sons.

Viala, C., Barabel, M., & Meier, O. (2009). Coachs et coaching au service de la performance. *L'Expansion Management Review*, (3), 20-29.

Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.

Thompson, T., Purdy, J., & Summers, D. B. (2008). A five factor framework for coaching middle managers. *Organization Development Journal*, 26(3), 63.

Transformance Pro. (s.d.). *Coaching*. En ligne: <http://transformance.fr/coaching/>, consulté le 10 juin 2016

Walsh, B. (2014). *Who benefits from executive coaching?*. HR Future: <http://hrfuture.net/>

Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2), 94.

Whitmore, J. (2003). *Le guide du coaching (2è ed.)*. Paris: Maxima.

Wycherley, I. M., & Cox, E. (2008). Factors in the selection and matching of executive coaches in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 39-53.