

Analyse de la pratique du coaching exécutif au Maroc

analysis of executive coaching practice in morocco

Sara ANDALOUSSI, (Doctorante)

*Laboratoire de L'Économie et Management des Organisations
Faculté d'économie et de Gestion
Université Ibn TOFAIL Kenitra Maroc*

Fatima Zahra ACHOUR, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

*Laboratoire de L'Économie et Management des Organisations
Faculté d'économie et de Gestion
Université Ibn TOFAIL Kenitra Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté D'économie et de Gestion Kenitra UNIVERSITE IBN TOFAIL BP.242 Kenitra 14000 Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ANDALOUSSI, S., & ACHOUR, F. Z. (2022). Analyse de la pratique du coaching exécutif au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 755-767. https://doi.org/10.5281/zenodo.7208634
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 06, 2022

Published online: October 15, 2022

Analyse de la pratique du coaching exécutif au Maroc

Résumé :

Dans le contexte actuel, le climat organisationnel présente un environnement conduisant les managers à une plus grande compétitivité et à une meilleure performance individuelle, afin de mieux servir les intérêts et les objectifs de leurs organisations. Cela conduit ces dernières au recours à différentes formes d'accompagnement, dont le coaching, considéré comme étant une stratégie de développement de la performance des managers.

Depuis la fin des années 90, le coaching exécutif gagne progressivement en popularité au Maroc, grâce notamment à l'émergence de différents programmes et institutions de coaching. Le présent article a pour objectif d'analyser la pratique du coaching exécutif au Maroc et de répondre à la question de recherche suivante : est-ce que le coaching exécutif au Maroc est juste un effet de mode ou bien un véritable processus avec un réel impact ?

Les résultats d'entretiens semi-directifs menés auprès de six coachs, trois coachés et un DRH montrent que la pratique du coaching au Maroc a dépassé le stade de la mode, et que les caractéristiques liées à chacun des intervenants ont un impact direct sur l'efficacité du processus de coaching.

Mots clés : Coaching des cadres Processus Facteurs de réussite Effets

Classification JEL : O15

Type de papier : Recherche empirique

Abstract:

In the current context, the organizational climate presents an environment that leads managers to greater competitiveness and individual performance in order to better serve the interests and objectives of their organizations. This leads them to resort to different forms of support, including coaching, considered as a strategy to develop the performance of managers.

Since the end of the 90s, executive coaching has been gradually gaining popularity in Morocco, thanks to the emergence of various coaching programs and institutions.

This article aims to analyze the practice of executive coaching in Morocco and to answer the following research question: Is executive coaching in Morocco just a fad or a real process with a real impact?

The results of semi-structured interviews conducted with six coaches, three coachees and one HRD show that the practice of coaching in Morocco has gone beyond the stage of fashion, and that the characteristics of each of the participants have a direct impact on the effectiveness of the coaching process.

Keywords: Executive coaching Process Factors of success Effects

JEL Classification: O15

Paper Type: Empirical Research

1. Introduction

Les entreprises marocaines font face aujourd'hui à de multiples challenges afin de garantir leur pérennité, voire pour certaines de leur survie. En effet, les décideurs se voient obligés de pousser leurs managers à s'investir davantage dans leurs missions, de gérer leurs équipes et de les accompagner pour donner le meilleur d'eux même afin de réaliser les objectifs fixés par l'organisation. Ces derniers se trouvent ainsi face à un dilemme : la nécessité de hisser leur niveau de performance, d'être autant motivés que flexibles et polyvalents, tout en « acceptant » un avenir incertain de l'organisation. La situation est davantage aggravée par des problématiques telles que le manque de vision, de communication interne, de reconnaissance des efforts fournis et, de manière générale, l'ensemble des lacunes liées au management de l'entreprise marocaine. La conjonction de ces facteurs serait aujourd'hui source de stress au travail, de démotivation, voire de frustration chez une frange des managers d'une organisation. Par conséquent, la performance individuelle de ces derniers en est impactée.

Partant de ce constat, certaines entreprises ont recours à différentes formes d'accompagnement, dont le coaching exécutif (qui connaît une grande popularité dans le monde entier), en vue d'aider les managers à développer leur performance au travail.

D'aucuns sont inquiétés par la popularité grandissante du coaching exécutif, et ce pour plusieurs raisons.

Primo, certains considèrent le fait de mettre à disposition d'un manager un coach personnel comme étant un luxe, voire un signe de réussite professionnelle et une preuve de considération de la part de l'organisation puisqu'il lui donne accès à une ressource coûteuse pour faciliter son développement (Feldman, 2005).

Secondo, le nombre croissant d'individus qui se considèrent coachs soulève un danger d'opportunisme évident aux conséquences graves. En effet, le coach est susceptible d'avoir une influence notable sur ses clients, suffisante pour créer des relations de dépendance, ouvrant ainsi la porte à toutes sortes d'abus (Larocque, 2001). Dans le même ordre d'idées, Filipczak (1998) s'inquiète de l'arrivée sur le marché d'un grand nombre de thérapeutes ayant peu d'expérience et une connaissance très limitée du monde de l'entreprise.

Tertio, il faut reconnaître que nous connaissons peu de la pratique elle-même. Nous avons du mal à identifier le coaching exécutif parmi d'autres pratiques connues, à l'instar du mentorat et du conseil (Feldman, 2001).

Bien que la pratique du coaching exécutif existe depuis longtemps, nous avons du mal à cerner les raisons de ce récent engouement. En effet, les facteurs de succès ou d'échec de ce mode d'accompagnement demeurent incertains, faute de recherches scientifiques rigoureuses suffisantes sur le sujet (El Khouri, 2001).

Cette étude vise tout d'abord à mettre en évidence la particularité du coaching exécutif, puis à déterminer les différentes raisons expliquant le recours à cette stratégie, et enfin, à travers des entretiens semi-directifs, auprès de six coachs, trois coachés et un DRH, à apporter des éléments de réponse à notre problématique.

2. Le coaching exécutif : Revue de la littérature

2.1. Définition

Le coaching exécutif, appelé aussi coaching professionnel ou coaching des managers, est fréquemment utilisé au sein des entreprises comme une stratégie de développement de la performance des managers (Moën et Skaalvik, 2009, Moën et Federecii, 2012 ; Castel Girard et Baron, 2015).

Le coaching est un concept à la mode (Bayad et Persson-Gehin, 2003) ayant connu de nombreuses définitions. On en distingue quelques-unes :

Selon la Fédération Internationale du Coaching (ICF)¹, le coaching se définit comme un partenariat permettant aux clients d'obtenir des résultats satisfaisants dans leur vie personnelle et professionnelle. Grâce au processus de coaching, les clients intensifient leurs connaissances, améliorent leurs performances ainsi que leur qualité de vie.

Selon le Centre for creative leadership (Douglas et Morley, 2000, P.40) : le coaching est un « Processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces (Sperry, 1993). Il implique l'enseignement d'habileté dans un contexte de relation personnalisée avec le coaché, en lui fournissant une rétroaction sur ses habilités et relations interpersonnelles (Peterson, 1996). Une série d'activités sur mesure visant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu sont conçues avec le coach, de façon à aider le premier à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses. » (Tobias, 1996).

Après une analyse des définitions sur le coaching, nous remarquons qu'elles ont toutes un point commun, à savoir l'accompagnement. Or, nous retrouvons cette notion d'accompagnement dans d'autres pratiques, à l'image du mentorat, le conseil et la thérapie (counselling). Il s'avère donc nécessaire de bien distinguer entre ces différents concepts.

2.1.1. Coaching et mentorat

Le mentorat est une relation d'entraide personnelle à travers laquelle une personne plus expérimentée (le mentor) partage des connaissances et assiste une personne moins expérimentée. Persson-Gehin et Bayad (2004) l'appellent « le coaching interne » du fait que le mentor est généralement une personne de la même organisation.

Selon Saint Jean et Audet (2007), « le mentor est généralement une personne possédant certaines qualités de veille de façon bienveillante sur un individu jeune, lequel bénéficie de conseils et du support de son mentor ». Dans ce cette optique, le mentor est considéré comme étant un modèle à suivre sans pour autant jouir d'une autorité vis-à-vis du mentoré.

Cela étant, il est à distinguer le mentorat du coaching. En effet, le premier se veut une démarche volontaire, gratuite, basée sur l'expérience d'un senior issu de la même organisation que le mentoré. Par contre, le coaching demeure une prestation payante, produite à la demande de la personne concernée, où le coach n'a pas nécessairement une expérience dans la même entreprise, voire le même secteur d'activité.

2.1.2. Coaching et conseil

Selon l'ICF Québec, un consultant est un spécialiste externe, appelé par une organisation afin d'apporter une opinion (conseil) sur une question bien déterminée ou d'aider à résoudre un problème spécifique.

On confond souvent le coaching avec le conseil, bien que leurs approches demeurent différentes. Étant donné que le coach n'apporte pas une réponse à un problème donné, il pousse le coaché à trouver lui-même les solutions tout en tenant compte de sa personnalité. Le consultant, cependant, répond au besoin de son client en lui indiquant des solutions sans qu'il y ait forcément un apprentissage (Couteret et Audet, 2006).

¹ *La Fédération Internationale de Coaching (ICF) est la principale organisation mondiale dédiée à faire progresser la profession de coach en fixant des normes élevées, en fournissant une certification indépendante et en construisant un réseau mondial de professionnels du coaching formés.*

2.1.3. Coaching et thérapie (counselling)

Fondé sur la compréhension de la personnalité individuelle, le counselling traite généralement les problèmes psychologiques. Son approche est basée sur la recherche des solutions que la personne peut détecter en elle-même afin de se libérer des obstacles auxquelles elle est confrontée. (Priels, 2004 ; Valéau, 2005).

Par ailleurs, le counselling se préoccupe du passé et de l'origine des problèmes vécus, alors que le coaching se concentre sur des situations spécifiques, et sur ce qu'une personne peut développer comme compétences.

2.2. Contexte et raisons du recours au coaching exécutif

2.2.1. Les contextes d'utilisation du CE

Selon Baron et Morin (2010), le coaching exécutif peut-être pertinent dans quatre contextes :

- **Changement organisationnel** (exemples : fusions, acquisitions, nouvelle philosophie de gestion) : Ces changements nécessitent souvent des approches différentes du management et de nouvelles aptitudes et compétences que le coaching exécutif peut promouvoir.
- **Transition professionnelle** : Le coaching peut aider à développer les compétences des personnes qui auront plus de responsabilités dans leurs fonctions.
- **Développement de compétences spécifiques** : Les managers conscients de leurs faiblesses en management et en leadership peuvent bénéficier d'un programme de coaching ciblé pour développer ces compétences (exemple : difficultés à prendre la parole en public...).
- **Résolution de problèmes spécifiques** : Le coach exécutif peut aider un manager à corriger un ou plusieurs comportements dysfonctionnels provoquant des difficultés répétitives. Dans ce cas, le coaching a un objectif de correction, ce qui le distingue par rapport aux d'autres contextes où il est proposé à des fins de développement.

2.2.2. Les raisons du recours au coaching exécutif

Plusieurs sont les raisons qui poussent les organisations à recourir au coaching. Selon (Feldman et Lankau, 2005), le coaching exécutif est utilisé pour atteindre quatre objectifs :

- 1-Développer le leadership d'un cadre à haut potentiel ;
- 2-Corriger les attitudes et les comportements qui nuisent aux performances et aux relations professionnelles dans le poste actuel ou pour la progression future d'un cadre ;
- 3-Maximiser les chances de succès (ou réduire le risque d'échec) des personnes nouvellement promues à des postes de direction.
- 4-Conseiller les entrepreneurs qui ont besoin d'aide pour diriger la croissance de leur entreprise.

2.3. Processus et facteurs de réussite du coaching exécutif

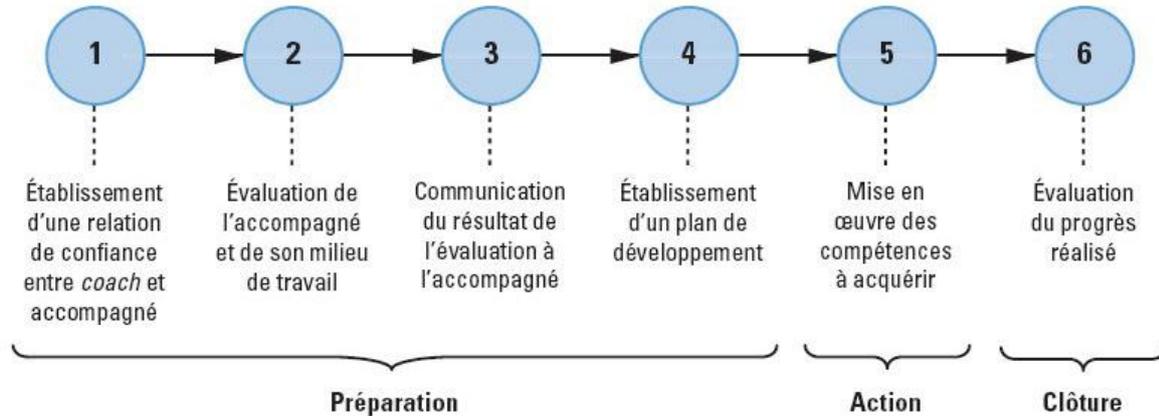
Il n'est pas sans rappeler que le CE est un processus d'accompagnement interactif entre un coach et un coaché, comprenant plusieurs étapes dont l'ordre dépend du contexte d'adoption.

Si l'on considère les publications des auteurs Kampa-Kokesch et Anderson (2001), il est à constater que Baron et Morin (2010) proposent six grandes étapes (figure 1), réparties en trois phases majeures. Tout d'abord, une phase de préparation cherche à instaurer une relation de confiance entre un coach et un coaché, évaluer la prestation de la personne à coacher et de son environnement de travail, puis lui communiquer le résultat de son évaluation, avant d'en rendre compte moyennant un plan de développement. Ensuite, il importe de prévoir une phase de l'action basée sur la mise en œuvre des compétences à acquérir ou, mieux, à développer. Finalement, une dernière phase portera sur l'évaluation du progrès réalisé.

Rappelons que, préalablement aux étapes susmentionnées, figure la phase de sélection du coach, de fixation des objectifs du programme selon le besoin et l'appareillement du coach et du coaché (Baron et Morin, 2010).

Cette étape préliminaire demeure, en effet, cruciale d'autant plus que, selon El Khouri (2001), l'absence d'harmonie entre le coach et le coaché est considéré parmi les principales causes d'échec du processus. La réussite du coaching est ainsi intimement liée à la responsabilité partagée entre le coach et le coaché.

Figure 1 : Processus du coaching exécutif



Source : document adapté de Baron et Morin (2010)

2.3.1. Les caractéristiques liées au coach

Le coach est une personne disposant des « compétences et des qualités relationnelles et humaines lui permettant d'accompagner une personne ou une équipe dans un cadre professionnel » (Higy-Lang et Gellman, 2000)

Selon Coutu et Kauffman, 2009 ; El Khouri, 2001 ; Hall, Otazo et Hollenback, 1999, un coach efficace est celui qui se met à la place du coaché pour le comprendre sans chercher à l'influencer par ses propres idées. Et pour Chouinard, (2004) le coach doit utiliser des « méthodes de relations positives » avec son coaché à savoir l'écoute et l'empathie (Simon et Kumar, 2001; Sullivan, 2000 ; Audet et Couteret, 2006). Se faisant, le coach doit disposer des formations et des compétences requises. Nous pouvons dire que la compétence, l'empathie, la crédibilité et l'honnêteté sont les clés de l'efficacité d'un coach.

Nous distinguons deux types de coaches : le coach interne et le coach externe. Chaque type présente des avantages et des limites.

Le coach interne, appartient au personnel de l'organisation, il a une bonne connaissance de la culture de l'entreprise, ce qui lui permet d'être toujours disponible, par contre, il peut présenter une menace au niveau de la confidentialité puisqu'il est difficile de parler de ses points faibles et de se confier à quelqu'un au sein de la même organisation (Ulrich, 2008 ; Thach, 2002).

Le coach externe, est une personne externe à l'organisation, il a une vision beaucoup plus objective et peut procurer facilement un sentiment de confiance chez le coaché, s'ajoute à cela son niveau d'expertise et d'innovation pour faire suite aux différentes situations et contextes qu'il rencontre. La contrainte liée au coaching externe est le coût élevé du service.

2.3.2. Les caractéristiques liées au coaché

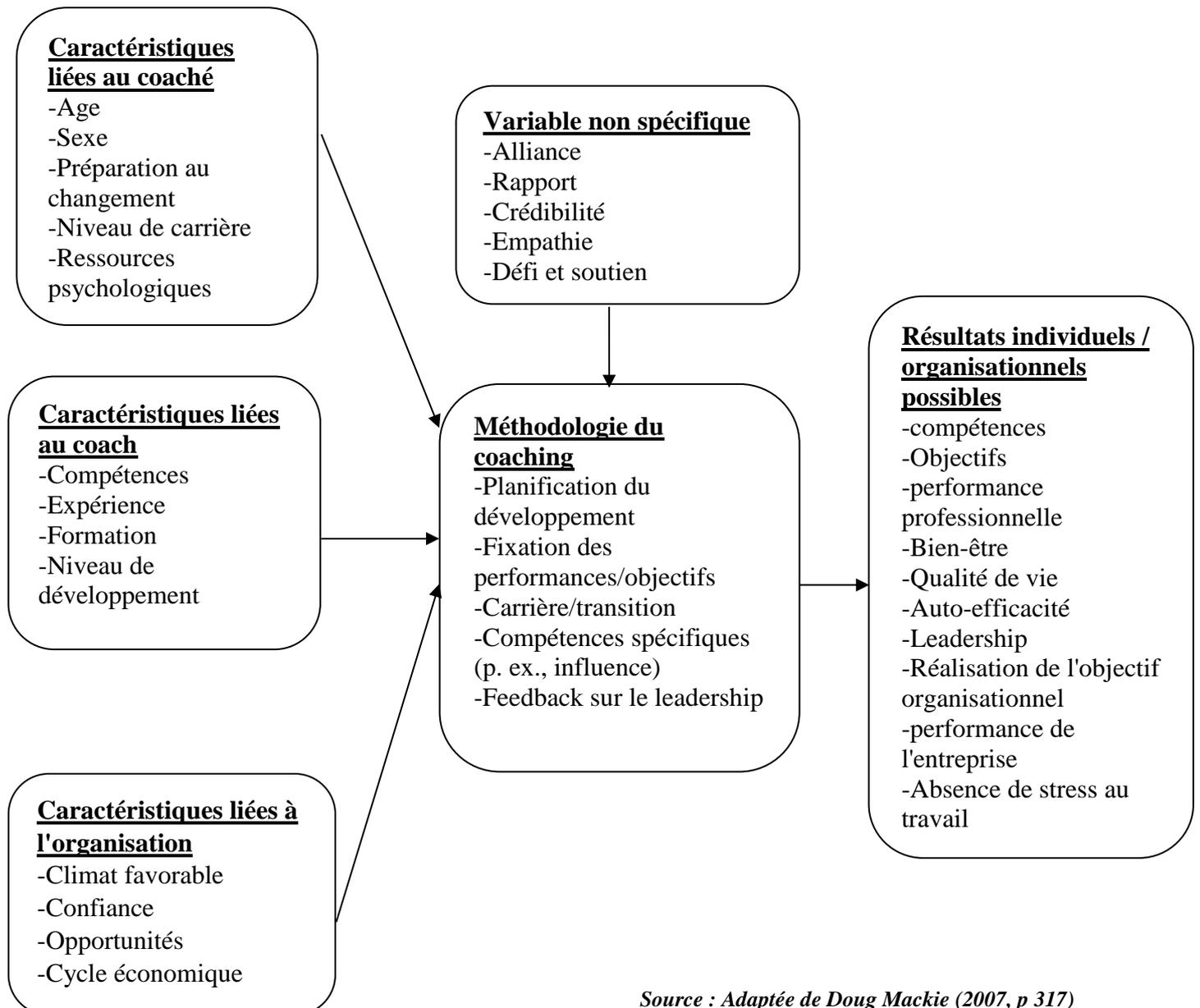
Parmi les caractéristiques essentielles pour la réussite du coaching, nous citons l'engagement, la motivation ainsi que l'implication du coaché dans le processus du coaching. S'ajoutent à cela d'autres caractéristiques comme la connaissance de soi et de ces capacités, avoir des besoins clairs et précis, pour être capable de les satisfaire facilement et s'accorder du temps pour se développer. (St-Onge, Gins, 2011).

2.3.3. Les caractéristiques liées à la relation coach/coaché

Outre les caractéristiques de chacune des parties (coach et coaché), la relation qui se noue entre elles, a un rôle important dans le succès du processus du coaching.

Pour St-Onge et Gins (2011) cette relation doit être structurée, bonne et basée sur la confiance, elle doit s'appuyer aussi sur des échanges confidentiels, et balisée par un contrat formel (par exemple, nombre et durée des rencontres, honoraires), également elle doit s'étendre sur une durée minimale de quelques mois et marquée par des sessions fréquentes et assez longues (de deux à trois heures) afin d'éviter les problèmes de contretransfert et de dépendance affective envers le *coach* et finalement elle doit être fondée sur une bonne communication entre les différentes parties prenantes : *coach*, coaché, supérieur hiérarchique, professionnel des ressources humaines.

Figure 2: Modèle complet de l'efficacité du processus de coaching exécutif



Source : Adaptée de Doug Mackie (2007, p 317)

À partir de cette figure, nous remarquons que si toutes les variables sont présentes, nous

pouvons évaluer le résultat d'un processus de coaching exécutif sur la performance individuelle et organisationnelle.

3. Méthodologie de recherché

Le présent travail vise à répondre aux questions de recherche suivantes : Quelles sont les raisons du recours au coaching au Maroc ? Quels sont les facteurs de réussite ou d'échec d'un processus du coaching ? Quel est son impact au niveau individuel et organisationnel ? Afin d'étudier ces questions, nous avons choisi une méthodologie de type qualitatif à travers des entretiens semi-directifs.

3.1. Echantillon de l'étude et description

Pour la réalisation de notre enquête exploratoire, nous avons utilisé le réseau professionnel LinkedIn, ainsi que notre réseau personnel. Six coachs avec une expérience professionnelle significative et certifiés Coach-PCC2 par (ICF), ont répondu favorablement et volontairement à notre demande et ont participé à notre guide d'entretien. Nous avons également interviewé trois Coachés (dont un avait une mauvaise expérience avec le coaching) et un responsable RH d'une multinationale.

Le nombre total de nos participants est de 10, dont 5 femmes et 5 hommes. La taille de l'échantillon a été déterminée sur la base de la saturation théorique. Bien qu'il s'agisse d'un échantillon de type boule de neige, la diversité en termes d'âge, d'ancienneté et de sexe était l'une de nos préoccupations majeures dans cette étude.

Les coachs constituant notre échantillon ont une formation supérieure en RH, psychologie et management. Leurs fonctions en tant que coach est un rôle à temps partiel (de 10% à 70% de leur activité professionnelle).

Tous les coachés appartenait à la même organisation et ont bénéficié d'un coaching individuel par un coach externe. Le programme comprenait 6 sessions, pour une durée globale de trois mois.

Notre guide d'entretien comportait quatre sections :

- 1- Profil des acteurs (Coachs, Coachés, Responsable RH)
- 2- Raisons du recours au coaching exécutif
- 3- Facteurs de réussite et d'échec du CE, selon l'expérience des trois acteurs.
- 4- L'impact positif du coaching exécutif

Les entretiens se sont déroulés en français et en anglais et réalisés par téléphone et par vidéoconférences. Ils ont duré entre 30 et 90 minutes. Nous avons demandé la permission à tous les participants pour enregistrer les entretiens.

Sur le plan du traitement des données, les huit répondants constituant l'échantillon seront désignés sous les noms fictifs de : A, B, C, D, E, F, G, H, I, J.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1 : Profils des participants

	Sexe	Age	Années d'expérience en tant que coach/dernier poste	Spécialité/Poste occupé	Durée de l'entretien
Coach A	H	50	20 ans	Coach et formateur (coaching de vie, coaching exécutif et leadership, formation interculturelle)	45min /Zoom
Coach B	F	48	13 ans	Coach individuel, coach managérial, PDG d'un cabinet de conseil	40 min /Google meet
Coach C	F	45	10 ans	Consultante et coach en leadership	90 min /Tél
Coach D	H	47	13 ans	Coach professionnel et consultant permanent	35 min /Tél
Coach E	H	49	12 ans	Formateur et coach de cadres et de dirigeants	55 min / Zoom
Coach F	F	54	9 ans	Coach individuel et de groupe, fondateur d'un cabinet de conseil	70 min /Tél
Coachee G	F	39	7 ans	Directeur exécutif	60 min/Tél
Coachee H	F	40	10 ans	Directeur exécutif	40 min/Google Meet
Coachee I	H	36	12 ans	Middle Manager	45 min/zoom
RHM J	H	48	15 ans	Responsable RH	30 min/Tél

Source : élaboré par nos soins

4. Résultats et discussions

L'objectif de cette section est de présenter les résultats obtenus à partir de l'analyse des entretiens semi-directifs. Nous allons traiter dans un premier temps les raisons du recours au coaching exécutif, ensuite les facteurs de réussite et d'échec de ce processus, selon l'expérience des trois acteurs. Et enfin, son impact positif.

4.1. Raisons du recours au coaching exécutif

Le tableau 2 expose les raisons de la demande croissante du CE par les trois parties prenantes.

Tableau 2 : Raisons du recours au CE

Raisons	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Développer le leadership d'un manager à haut potentiel	X	X		X	X	X			X	X
Faciliter une transition professionnelle	X	X		X		X		X		X
Résoudre des problèmes			X	X	X		X	X	X	X
Besoin d'accompagnement et d'écoute							X	X	X	
Suivre la tendance			X					X		
Optimisation du temps de travail					X					

Source : élaboré par nos soins

L'analyse des réponses des interviewés montre que les coachs sont fréquemment contactés par les organisations pour développer le leadership des managers à haut potentiel (5 coachs), ensuite, pour faciliter les transitions professionnelles (4 coachs) et enfin pour résoudre les problèmes de leurs managers (3 coachs).

Nos résultats corroborent ceux de certaines recherches empiriques, telles que (Feldman et Lankau, 2005 ; Natale et Diamante, 2005). Selon l'étude de Natale et Diamante (2005), la principale raison pour laquelle les organisations recourent au coaching exécutif (86%) est le renforcement des compétences de leadership des managers à haut potentiel.

Cependant, le coach C explique qu'il s'agit d'un effet de mode suivi par certaines entreprises qui veulent être connues comme des organisations cherchant le développement de leurs managers.

De l'autre côté, tous les coachés expliquent que la résolution de problèmes et le besoin d'accompagnement, de soutien et d'écoute sont les principaux facteurs de la popularité du CE. L'interviewé G, par exemple, explique *qu'en tant que cadre supérieur ayant des responsabilités et vivant une forte pression au travail, j'ai besoin d'un coach à qui parler sans jugement préalable.*

De son côté, le responsable RH (interviewé J) révèle que son entreprise adopte le coaching pour aider les managers à développer leur leadership, pour faciliter leur transition professionnelle et pour la résolution de leurs problèmes. Cela semble correspondre aux conclusions de l'enquête de Kauffman et Coutu (2009), où les coachs ont indiqué que 48% d'entre eux sont engagés pour développer les compétences des hauts potentiels ou pour faciliter la transition professionnelle des managers.

4.2. Facteurs de réussite et d'échec du coaching exécutif

Le tableau 3 présente les facteurs de réussite et d'échec d'un programme de CE. Nous avons demandé à tous les interviewés de nous donner selon leur expérience deux facteurs de succès et d'échecs d'une démarche du coaching exécutif et nous avons regroupé toutes les réponses dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Facteurs de réussite et d'échec du CE

	Facteurs de succès	Facteurs d'échec
A		
B	-Objectif clair	-Absence de complicité entre le coach et le coaché
C	- Respect	-Absence de motivation
D	- Sincérité	-Dépendance
E	- Honnêteté	-Refus de regarder vers l'intérieur
F	- Confiance en soi	-Tension entre l'organisation et le coaché
G	- Empathie	
H	-Retour d'information	
I	-Préparation au changement	
J		

Source : élaboré par nos soins

Nous avons demandé à toutes les personnes interrogées de nous donner, selon leurs expériences, les principaux facteurs de succès d'un processus de coaching. **Ils ont unanimement parlé d'un objectif clair, de respect, de sincérité et d'honnêteté.**

En outre, ils ont insisté tous sur l'importance de la qualité de la relation entre les coachs et les coachés, qui joue un rôle clé dans le processus. Et cela rejoint les résultats de plusieurs auteurs (Doug (2007), St-Onge & Gins (2011), Audet et Couteret (2012)) qui ont montré dans différents contextes, que la clé du succès d'un programme de coaching est la qualité de la relation entre le coach et le coaché.

Pour sa part, l'interviewé A déclare que *l'alchimie entre le coach et le coaché, l'élaboration d'un agenda avec un objectif, un processus et une durée clairs constituent la principale condition de l'efficacité d'un programme du coaching. Cependant, certains cadres ne parviennent pas à faire la distinction entre le coaching et le conseil.*

En revanche, le manque de clarté quant à l'objectif du processus, des problèmes comportementaux profonds et une certaine tension entre les managers et leur organisation sont à l'origine de l'échec du programme. Et ceci rejoint les résultats de l'enquête de Kauffman & Coutu (2009), qui soutiennent qu'un processus de coaching est un échec lorsque les managers ont de graves problèmes de comportement (narcissisme, ressentiment profond et problèmes d'estime de soi très graves), lorsqu'ils ne veulent pas regarder vers l'intérieur (les managers qui sont des blâmeurs chroniques, qui sont attachés à une mentalité de victime), ou lorsqu'il existe une tension fondamentale entre le cadre et l'organisation (discordance radicale entre les valeurs du manager et de l'organisation).

4.3. Les impacts du coaching exécutif

L'auto-efficacité et le développement des compétences non techniques (appelé Soft skills) sont deux réponses unanimes aux questions sur l'impact du coaching. S'ajoute à cela l'amélioration de la confiance en soi et des performances individuelles (performance dans la tâche et contextuelle) sont également mentionnées par certains répondants. Et ceci est en accord avec l'analyse réalisée par Castel-Gerard et Louis Baron (2015) sur les impacts positifs liés au transfert de comportements qui ont été associés au coaching exécutif.

En se basant sur les réponses des parties prenantes, on remarque que l'impact du coaching est mesurée de manière informelle. Pour les coachs, un coaching efficace se traduit par un changement de comportement du coach (il devient plus autonome, plus positif et plus motivé pour répondre aux besoins de l'entreprise). (Sylvie St-Onge & Carole Gins (2011)).

Cependant, pour l'interviewé J (responsable RH), il réclame qu'en raison du coût élevé des programmes du CE, il est nécessaire de mesurer le retour sur investissement. Ceci est conforme

à la réponse des coachs dans l'enquête de Kauffman & Coutu (2009), 32% ont déclaré qu'ils sont embauchés par l'organisation parce qu'ils ont la capacité de mesurer le retour sur investissement à la fin d'un programme du CE.

5. Conclusion

Le présent article s'intéresse à une analyse de la pratique du CE au Maroc et vise à répondre à la question suivante est ce que le coaching exécutif au Maroc est juste une tendance ou bien c'est un processus qui a un réel impact ? nous pouvons dire que le véritable coaching a prouvé ses nombreux effets et il peut être bénéfique à la fois aux membres de l'équipe et à l'organisation (M.Castel-Girard et L.Baron, 2015).

En effet, les données collectées dans le présent travail ont montré que les caractéristiques liées à chacun des intervenants ont un impact direct sur l'efficacité du processus de coaching. Nos Résultats corroborent celles de certaines recherches scientifiques, telles que (ST-Onge et Gins, 2011, Kauffman, 2009 ; Hall et al , 1999).

Notons que le coaching est apparu au Maroc cela fait plus de dix ans, on peut donc supposer qu'il a dépassé le stade de la "tendance" pour devenir une compétence essentielle en matière de leadership et de management. En outre, le coaching exécutif est une approche de gestion (ensemble de compétences) à budget élevé. Si les entreprises recherchent quotidiennement des coachs, c'est parce que c'est une nécessité, non seulement pour leur réussite, mais aussi pour leur survie. Le souci c'est que, dans notre pays, il n'existe pas un cadre juridique pour la profession de coach, ce qui favorise l'émergence d'un nombre important de prétendants qui ne possèdent aucune expérience dans ce domaine et qui, par conséquent, induisent en erreur la perception de l'organisation sur la manière dont un coach d'entreprise devrait être et sur ce que l'on attend de lui.

Par ailleurs, La présente recherche soulève deux principales limites. On peut en citer principalement le nombre réduit des travaux qui traitent le sujet ainsi que le nombre limité d'entretien mené ce qui mettent en question la généralisation des résultats obtenus. D'où l'utilisation d'une étude quantitative pour mieux comprendre les déterminants des facteurs de succès, objet d'une prochaine étude.

Références

- (1) Audet J. Couteret P. (2006). Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur, *Revue International de Psychosociologie*, Vol.12, N°27, p141-160
- (2) Audet, J. Couteret, P. (2012), "Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès", *Journal of small Business and Entrepreneurship*, Vol.18, N° 4, p. 471-489.
- (3) Baron, L. & Morin, L.,(2010). *The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills*. *Leadership & Organization Development Journal*, volume 31, numéro 1, pp. 18-38
- (4) Chouinard, Y. (2004). Les chemins de la lucidité : le coaching de cadres [en ligne], *Revue Effectif*, vol. 7 no 5 [réf. Du novembre/décembre 2004], <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=384184>
- (5) COUTU, Diane & Carol KAUFFMAN (2009). *What can coaches can do for you?*, *Harvard Business Review*, vol. 87, no 1 (janvier), p. 91 -97
- (6) Douglas, C, & Morley, W. (2000). *Executive coaching, an annotated bibliography*. Greensboro, nc: center for creative leadership.
- (7) Feldman, D. C. 2001. *Career coaching: What HR professionals and managers need to know*. *Human Resource Planning*, 24: 26-35.

- (8) Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*. *Journal of Management*, 31(6), 829–848
- (9) Feldman, D.C. (2005). *Executive coaching : a review and agenda for future research*. *Journal of management*, 31, 829-848.
- (10) Filipczak, Bob (1998). *The executive coach: helper or healer?*, Training, vol. 35, n° 3, p. 30-36
- (11) Hall, Douglas T, Karen L. Otazo & Georges P. Hollenback (1999). *Behind the doors: What really happens in executive coaching*, Organizational Dynamics, vol. 27, no 3 (hiver), p. 39-53
- (12) Higy-Lang, Chantale & Gellman, C. (2000). *Le coaching*, Éditions d'Organisation, Paris, 343 p
- (13) Kampa-Kokesch, Sheila & Mary Z. Anderson. (2001). *Executive coaching: A comprehensive review of the literature*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, volume 53, numéro 4, pp. 205-228.
- (14) Larocque, Sylvain (2001). *Coachs personnels*, La Presse, 26 février 2001, p.B1.
- (15) Mackie, D. (2007). *Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be?* *Australian Psychologist*, 42(4), 310–318.
- (16) Marie Gwen Castel-Girard & Louis B. (2015) *Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion*.
- (17) Moën, Frode & Einar M. Skaalvike. (2009). *Coaching and the effects on performance psychology*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, volume 7, numéro 2, pp. 31-49
- (18) Moën, Frode & Roger A. FEDERICI. (2012). *The effect from external executive coaching*. An international Journal of Theory, Research and Practice, volume 5, numéro 2, pp. 113-131.
- (19) Natale, S. & Diamante, T. (2005) *The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice*, *Journal of Business Ethics* 59(4):361-374
- (20) PERSSON-GEHIN S. et M. BAYAD (2004). *Le coaching au service de la transformation managériale*. Actes du Colloque « Métamorphose des Organisations », Nancy
- (21) Priels J.M., (2004), *Eléments historiques propos du counseling*, AFCACP, www.geocities.com/afcacp.
- (22) Saint jean E., Audet J. (2007). *Le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré*. 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- (23) Simon, A. & V. Kumar. 2001. *Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success*, *Management Decision* 39, no. 5: 362–72
- (24) St-Onge, S. et Gins, C. (2011). *Le coaching de gestionnaires : mesure de l'efficacité et conditions de succès*. *Revue internationale de psychologie*, xvii(42), 89-114
- (25) Sullivan, R. (2000). *Entrepreneurial Learning and Mentoring*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6, no. 3: 160–75
- (26) Thach, Elizabeth, C. (2002). *The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness*
- (27) Ulrich, D. (2008). *Coaching for results*, Business Strategy Series, vol. 9, no 3, p. 104-114.
- (28) Valeau P. (2005), *L'accompagnement de l'entrepreneur durant les périodes de doute*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, p.31-57.