

Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès

Résumé

Si les aides sont nombreuses pour assurer le démarrage des PME, le coaching apparaît comme une approche originale et « sur mesure » permettant au jeune dirigeant d'améliorer ses habiletés managériales ou d'en développer de nouvelles. La présente recherche a pour but d'évaluer l'efficacité de ce type d'approche en milieu de PME et plus particulièrement d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le succès d'une telle intervention. L'objet de recherche est le programme de coaching mis en place à l'Incubateur virtuel d'entreprises de la Mauricie au Québec. Les résultats suggèrent qu'une configuration de « conditions gagnantes » doivent être réunies pour qu'une intervention de coaching puisse réussir, la plus déterminante étant toutefois l'ouverture au changement manifestée par le dirigeant coaché.

Auteurs :

Josée Audet, Professeur
Département de Management
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Québec G1K 7P4
Canada
Tél : (418) 656-2131 ext. 5435
Courriel : josee.audet@mng.ulaval.ca

Paul Couteret, Maître de Conférences
IUT GEA Ile du Saulcy
57000 METZ FRANCE
Tél. : +33 (0)3 87 31 51 13
Fax : +33 (0)3 87 31 51 12
Courriel : pcouteret@iut.univ-metz.fr

Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont de plus en plus nombreuses, et cela constitue un phénomène mondial (Albert et al., 2003). Il est vrai que si l'on observe que la mortalité des PME est en grande partie due à des décisions administratives ou stratégiques inadéquates et à un manque de compétences ou d'expérience du dirigeant (Julien, 2000), alors l'accompagnement peut jouer un véritable rôle de "catalyseur" du processus entrepreneurial (Berger-Douce, 2003). Pourtant, les modes et structures d'accompagnement, si divers soient-ils, ne semblent pas toujours aussi efficaces qu'ils le promettent et la pérennité des entreprises ainsi aidées est loin d'être assurée; ce phénomène pourrait s'expliquer notamment par l'insuffisante prise en compte de l'accompagnement en tant que processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat (Dokou, 2001). Dès lors, le coaching peut apparaître susceptible de constituer une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement permettant au dirigeant débutant de développer ses qualités managériales (Bisk, 2002; Deakins et al., 1998; Graham et O'Neill, 1997). Par exemple, le jeune dirigeant ne sait pas toujours identifier précisément son problème. Une des tâches du coach consiste alors à le cerner et le définir avec lui pour mieux le traduire et le résoudre (Malarewicz, 2003). De manière générale, il s'agit bien de raccourcir la courbe d'apprentissage de l'entrepreneur, lui évitant ainsi maintes erreurs du fait de sa faible expérience.

C'est dans ce cadre que le coaching entrepreneurial devient un véritable phénomène de mode, à en juger par la multiplication depuis quelques années du nombre de sites internet vantant les mérites de cabinets de coaching aux dirigeants de PME, certains relevant de la jeune « Société Française de Coaching ». Il semble que le coaching individuel des entrepreneurs (aussi bien en termes de conseils stratégiques que techniques) se soit aussi développé en France au sein des pépinières et Incubateurs tant privés que publics et régionaux (Albert et al., 2003). Tel que le soulignent Bayad et Persson-Gehin, « en matière d'accompagnement, le coaching est aujourd'hui à la mode et fait recette » (2003, page 2). Le même phénomène peut être observé ailleurs en Europe, des programmes de coaching ou de mentorat auprès des jeunes entrepreneurs ayant notamment été mis en place en Irlande et en Grande-Bretagne (Stevenson et Lundström, 2002). Aux Etats-Unis, depuis déjà 40 ans des cadres et gens d'affaire retraités opérant sous le nom de SCORE se sont regroupés pour offrir bénévolement leurs services aux entrepreneurs à titre de conseil.

Face à cet engouement, les résultats sont-ils à la hauteur des ambitions affichées par les cabinets et coaches ? On peut ainsi s'interroger sur l'efficacité de cette pratique qui suscite encore la méfiance de nombreux dirigeants de PME. En particulier, nous avons choisi de nous pencher sur la problématique suivante : quelles sont les variables qui ont un impact sur la réussite d'une intervention de coaching en PME ?

Cette question nous apparaît d'autant plus pertinente que la littérature portant sur le coaching entrepreneurial est encore très limitée, sans doute du fait de la jeunesse du phénomène. Nous avons donc choisi de mener une étude exploratoire ayant pour cadre empirique le programme de coaching de l'Incubateur Virtuel d'Entreprises de la Mauricie (Québec), dont l'intervention se situe tant au démarrage de l'entreprise qu'à ses premières années de vie - période de forte vulnérabilité. Lancé en mars 2002, ce programme financé par des fonds publics a déjà bénéficié à une vingtaine de PME de la région de la Mauricie, région se situant à mi-chemin entre les agglomérations urbaines de Montréal et de Québec.

Pour présenter cette étude, nous effectuerons tout d'abord une revue de la littérature relative au coaching entrepreneurial, qui débouchera sur la proposition d'un cadre conceptuel. Celui-ci vise à postuler que certaines variables peuvent effectivement influencer sur la réussite du coaching. La méthodologie utilisée lors de notre étude empirique, l'étude de cas par comparaisons inter-sites, sera ensuite présentée et expliquée. Finalement, les résultats issus de l'analyse de six cas seront soumis au lecteur et une discussion s'ensuivra.

1. Revue de la littérature

D'emblée se pose un problème fondamental que le chercheur ne peut contourner, soit celui de l'enchevêtrement des concepts de coaching, mentorat et conseil. Pour ajouter à la complexité, il existe différents types de coaching et de mentorat selon le contexte dans lequel ils sont utilisés. On peut ainsi penser au coaching d'athlètes, à celui d'employés par un supérieur, de dirigeants de grandes entreprises (« executive coaching ») et même au coaching pour des fins de développement personnel. Quant au mentorat, il se pratique soit pour guider le développement d'un employé ou alors accompagner un dirigeant. Mais où donc se situe le coaching d'accompagnement d'entrepreneurs par rapport à ces autres concepts ?

1.1. Le concept de coaching entrepreneurial

Définir un concept équivaut à faire un choix et ce choix n'est pas facile si l'on se fie aux 52 définitions du coaching recensées par Bayad et Persson-Gehin (2003) . Il a été décidé de retenir la définition qui cadrerait le mieux avec la réalité qui a été observée sur le terrain. Le coaching entrepreneurial est donc un accompagnement individuel ponctuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance; il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise (Fortier, 2003). Cet accompagnement se fait essentiellement dans l'action. Le mentorat se distingue de ce type de coaching du fait que l'accompagnement est généralement à titre gratuit et qu'il est moins intensif. De plus, le mentor agit à titre de modèle et non de formateur, le protégé apprenant des comportements et des réussites de son mentor. Finalement, on peut dire que le coaching est axé d'abord sur le savoir-faire alors que le mentorat est centré sur la personne. Si on compare le coaching au conseil, la principale différence se situe au niveau de l'action de l'intervenant : le coach montre au dirigeant comment faire avec l'objectif que ce dernier devienne éventuellement autonome, alors que le conseil exécute à la place du dirigeant sans souci de transmission de connaissances ou de compétences.

L'objet de notre étude étant campé, il convient maintenant de s'attaquer à la problématique-même soit celle d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer le succès d'une intervention de coaching auprès de jeunes dirigeants d'entreprise. Un premier coup d'œil aux écrits portant sur ce sujet met en lumière une évidence : la littérature scientifique portant sur ce phénomène reste embryonnaire. Il faut dire que de manière générale, très peu de recherches ont été menées sur les modes et méthodes d'accompagnement des entrepreneurs (Fayolle, 2002). Les ouvrages et articles disponibles sur le coaching sont surtout de type normatif et émanent de consultants énonçant leurs propres recettes davantage que de chercheurs plus impartiaux (cf par exemple Maisons, 1999 ou Radon, 1999). De plus, la grande majorité de cette littérature reste dédiée aux grandes entreprises (cf Forestier, 2002). Seules quelques descriptions d'interventions de coaching sont disponibles. Ainsi, Devillard (2001, p. 96-97) décrit-il un exemple de coaching d'une dirigeants de PME face à des problèmes d'organisation et de gestion des conflits dans son

entreprise. Mais la rareté des exemples empêche toute conclusion généralisable... C'est donc davantage du côté de la littérature de langue anglaise que nos recherches documentaires se sont concentrées. À noter que tant les écrits portant sur le mentorat d'entrepreneurs que ceux relatifs au coaching ont été recensés, vu les similitudes existant entre ces concepts. Pour fins de présentation, il sera traité séparément des écrits relatifs à la structure d'accompagnement, aux caractéristiques du coach et du coaché et à la relation se développant entre les deux parties.

1.2. La structure d'accompagnement

L'organisme qui gère le programme de coaching joue un rôle essentiel pour aplanir les résistances naturelles de l'entrepreneur novice à demander de l'aide (Bisk, 2002). Ce dernier a peu de temps à consacrer à la recherche d'aide externe et a rarement les connaissances nécessaires pour choisir la personne ressource la plus appropriée pour l'aider à résoudre ses problèmes (Alstrup, 2000). En France, les Incubateurs semblent avoir une place prépondérante dans la mise en relation de l'entrepreneur avec des réseaux de conseil et de coaching. En particulier, on peut s'interroger sur le poids du directeur de l'Incubateur qui, souvent, initie et supervise la relation (Albert et al., 2003).

En fait, la responsabilité de sélectionner le « bon coach » revient à l'organisme qui chapeaute la relation, d'où l'importance du processus de sélection mis en place. Le choix du coach doit se faire en fonction des besoins réels de l'entrepreneur, ce qui requiert un bon diagnostic préliminaire de ses problèmes (Graham et O'Neill, 1997). Sullivan, quant à lui, remet en question la pertinence d'essayer de trouver des partenaires compatibles dans le cadre d'une relation d'accompagnement : « comme la chimie susceptible de s'établir entre deux individus est si importante alors toute tentative de présélection ou d'imposition d'une relation mentor/client mènera vraisemblablement vers un échec » (2000, page 170). Par ailleurs, certains auteurs vont pratiquement jusqu'à dire que la forme du coaching doit être modulée à chaque situation et à chaque coaché (Gautier et Vervisch, 2000; Devillard, 2001; Dokou, 2001) ou encore qu'elle doit être adaptée à la configuration de croissance de la firme (Sammut, 1998). Une certaine flexibilité d'exécution semble donc être de mise.

Finalement, mentionnons que des travaux suggèrent l'existence d'un lien entre la fréquence des rencontres entre le coach (mentor) et son protégé et la perception de ce dernier quant à la valeur du support apporté par l'accompagnateur (Smallbone, Baldock et Bridge, 1998; Waters et al., 2002). Le programme de coaching aurait donc avantage à inciter les participants à se rencontrer sur une base régulière à une fréquence élevée.

1.3. Les caractéristiques du coach

Il semble essentiel pour le coach d'être capable de se mettre au même niveau que son protégé. Pour y arriver, deux qualités lui seront fort utiles, soit celles de l'écoute et de l'empathie (Feliculis, 2003; Fayolle, 2002 ; Syntec, 2001; Simon et Kumar, 2001; Sullivan, 2000; Vergne-Cordonnier, 2003). Il doit de plus s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur s'il veut être accepté par ce dernier et ce, tant en termes de culture, de mode de communication que de style d'apprentissage (Dalley et Hamilton, 2000). Une bonne familiarité avec le milieu de la PME s'impose donc (Gibb, 2000), notamment pour bien saisir la problématique de l'entrepreneur et comprendre finement la situation (Syntec, 2001).

Au-delà même de la culture, il semble que les dirigeants de PME favorisent les conseillers dont

les vues sont les plus compatibles avec les croyances qu'ils entretiennent par rapport à leur propre entreprise. Pour être vraiment efficace, le coach doit cesser d'être considéré par l'entrepreneur comme un étranger et plutôt entrer dans l'univers de ce dernier, devenir un « insider » et ce, en trouvant des représentations communes avec l'entrepreneur et en parlant le même langage que lui (Albert, 2003; Dalley et Hamilton, 2000). Le coach doit arriver à gagner la confiance de son protégé pour que ce dernier accepte de s'ouvrir à lui. Pour y parvenir, le coach établira d'abord sa crédibilité auprès de l'entrepreneur (Dalley et Hamilton, 2000). Ce dernier doit lui reconnaître une certaine expertise et juger que cette expertise est de nature à faciliter la résolution des problèmes de l'entreprise. Mais il faut davantage : le coach doit pouvoir amener l'entrepreneur à s'ouvrir au changement, pour éventuellement acquérir de nouvelles connaissances ou compétences et modifier ses comportements en conséquence (Sammut, 1998; Syntec, 2001).

1.4. Les caractéristiques du coaché

Même si l'accompagnateur rencontre toutes les caractéristiques du coach idéal, la relation ne pourra être fructueuse que si l'entrepreneur est réceptif à ce type d'intervention. Or, de façon générale les dirigeants de PME ont une perception négative des divers conseillers professionnels oeuvrant auprès d'eux. Les raisons expliquant cette méfiance sont nombreuses : ils estiment que les conseils de ces derniers ne sont pas assez pratiques, pas assez collés à leur réalité, qu'ils chargent trop cher pour les résultats obtenus et que de surcroît, ils ne comprennent rien au monde de la PME (Curran, Jarvis, Blackburn et Black, 1993; Devins, 1999; Zinger, Blanco, Zanibbi et Mount, 1996). Dans le dossier spécial d' « Experts et Décideurs » sur le coaching en PME (2002) on identifie deux freins psychologiques supplémentaires se manifestant chez l'entrepreneur, soit la perception qu'en tant que « patron » il n'a rien à apprendre et la peur que la confidentialité des échanges ne soit pas respectée (voir aussi Dean, Holmes et Smith, 1997). Sammut (1998) note également que de nombreux créateurs refusent toute assistance par recherche absolue d'autonomie (qui reste l'un des motifs principaux de création) et par crainte que leur entourage n'en déduise qu'ils sont incompetents (voir aussi Forestier, 2002; Curran, Jarvis, Blackburn et Black, 1993; Curran et Balckburn, 2000). De la même façon, Bloch (1997) affirme que le coaching entrepreneurial reste associé en France au concept de « défaillance » ou de personne en difficulté, ce qui paraît antinomique avec l'image que l'entrepreneur souhaite projeter de lui-même.

Une fois les appréhensions de l'entrepreneur surmontées, encore doit-il accepter de s'ouvrir à son coach et surtout, accepter de changer. Pour cela, il doit évidemment reconnaître qu'il a besoin d'aide et surtout, avoir confiance dans les capacités de son coach à l'accompagner dans cette démarche d'apprentissage. Aucun compromis n'est acceptable : l'entrepreneur doit s'engager à fond dans la relation, sans retenue (Clutterbuck, 1991). Il doit s'impliquer activement dans le processus d'apprentissage car ultimement, c'est lui qui décide ce qu'il apprend en opérant un choix dans ce qui lui est proposé et en valorisant ou non les activités d'apprentissage (Orth, Wilkinson et Benfari, 1994). On pourrait croire que plus la position financière de l'entreprise du coaché est précaire, plus rapidement il se montrera réceptif à de l'accompagnement, vu l'urgence de la situation. Dans les faits, il appert que les entrepreneurs sont généralement lents à s'ouvrir et que souvent, lorsqu'ils se décident finalement à le faire, leurs problèmes ont pris une telle ampleur que l'accompagnateur n'est plus en mesure de les aider à y remédier (Dyer et Ross, 2003).

1.5. La relation coach/coaché

Tel que déjà mentionné, il importe que le coach se mette au même niveau que son protégé, ce qui implique qu'il favorisera le mode d'apprentissage qui convient le mieux à l'entrepreneur : l'apprentissage dans l'action (Deakins, O'Neill et Mileham, 2000; Gibb, 1997; Gibb, 2000; Dalley et Hamilton, 2000; Bayad et Persson-Gehin, 2003). Selon Gibb, « pour mieux apprendre de ses expériences, l'entrepreneur doit combiner ses connaissances, habiletés, valeurs et attitudes ensemble pour permettre à tous ces éléments d'interagir durant le processus d'apprentissage » (1997, page 16).

Le rôle de l'accompagnateur est aussi d'aider l'entrepreneur à développer l'habileté à prendre du recul et à réfléchir sur son expérience d'apprentissage (Sullivan, 2000). De l'avis de Bayad et Persson-Gehin (2003), l'entrepreneur ne saurait limiter son apprentissage à une forme de mimétisme (apprentissage en simple boucle au sens d'Argyris et Schön). Il doit au contraire générer un savoir actionnable, dont les modalités se définissent et se modifient « chemin faisant ». D'où le grand rôle de la communication orale entre les deux acteurs, qui fait naître chez l'entrepreneur une nouvelle représentation de son problème, tout en lui fournissant à la fois un compagnon de route (un allié et confident) et un évaluateur. Fourès (2003) va jusqu'à dire que dans le coaching « tout est communication » (page 91), affirmant que la composante essentielle du succès de l'intervention est l'interaction liée à la relation coach-coaché.

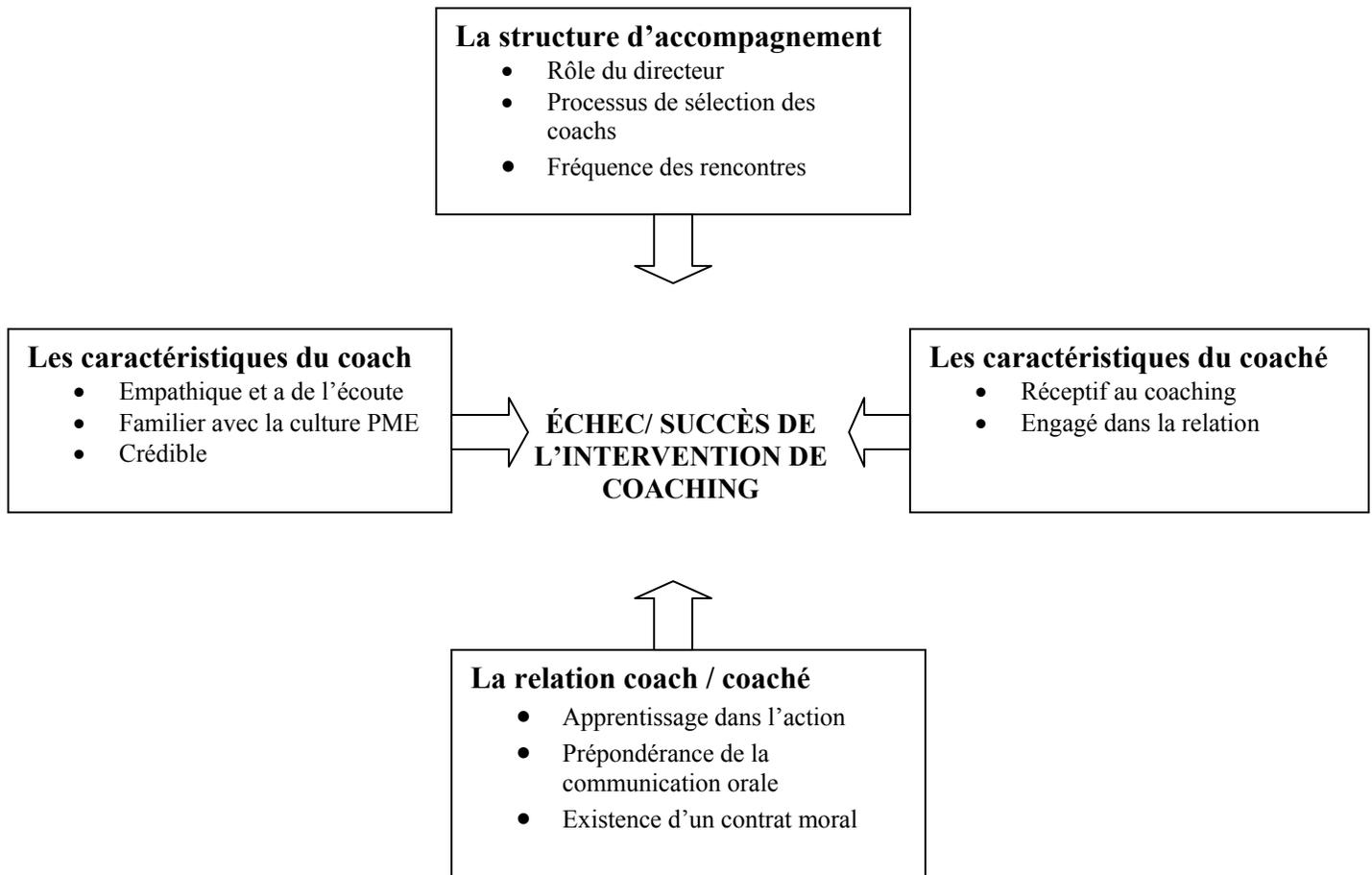
Un dernier aspect de la relation de coaching mérite notre attention : les bases sur lesquelles s'entendent les deux parties quant au déroulement de l'accompagnement. Il importe que soit établi une sorte de contrat moral spécifiant les objectifs visés, les moyens qui seront mis en place pour les atteindre, les rôles respectifs du coach et de son protégé et un plan d'action comprenant un échéancier (Covin et Fisher, 1991; King et Eaton, 1999). Ce contrat doit permettre aux parties de gérer et structurer leur relation, tout en permettant une certaine flexibilité pour ajuster le tir en cours de route.

2. Le Cadre Conceptuel Guidant la Démarche de Recherche

Les résultats des travaux de recherche précités ont inspiré le cadre conceptuel reproduit à la page suivante. L'accompagnement sous forme de coaching auprès d'entrepreneurs se fait généralement dans le cadre d'un programme d'intervention relevant d'un organisme d'aide aux entrepreneurs, public ou privé. Certains aspects du programme mis en place sont de nature à avoir un impact sur la relation de coaching qui se développera, notamment la fréquence des rencontres exigée par le programme et le processus de sélection des coach. Par ailleurs, une attention particulière doit être portée au directeur de l'organisme, plus précisément dans son rôle d'initiateur et de superviseur.

Certaines caractéristiques se retrouvant chez le coach sont susceptibles d'avoir un impact sur le succès de l'intervention. Ainsi, on peut penser que le fait que le coach ait de l'écoute et qu'il soit empathique contribuera positivement à la relation. De la même façon, être familier avec le monde la PME aidera le coach à établir sa crédibilité et instaurer un climat de confiance, ce qui facilitera le contact avec l'entrepreneur et créera un environnement propice à l'apprentissage. De son côté, l'entrepreneur bénéficiant du coaching doit avant tout être réceptif à ce type d'intervention, ceci impliquant qu'il doit percevoir un besoin d'accompagnement et être ouvert au changement. Il doit de plus s'engager dans la relation, ce qui suppose qu'il fait confiance à son coach, qu'il reconnaît sa crédibilité et qu'il accepte de s'ouvrir à lui.

Figure 1 : Le cadre conceptuel de la recherche



Pour maximiser les chances de réussite de l'intervention de coaching, un apprentissage dans l'action sera préconisé, soit le mode d'apprentissage avec lequel l'entrepreneur se sent le plus à l'aise. Les parties auraient aussi avantage à utiliser de façon prépondérante la communication orale, encore une fois en raison de la préférence de l'entrepreneur pour ce mode de communication. Finalement, les parties auraient intérêt à établir dès le début de l'intervention une sorte de contrat moral entre elles, de manière à bien camper les bases de leur relation.

Pour que l'intervention de coaching puisse se qualifier de succès, il faut nécessairement que des changements soient notables chez l'entrepreneur coaché, soit en termes de comportement, d'attitude ou de connaissances (Feliculis, 2003). À noter que tels changements peuvent éventuellement, mais non nécessairement, avoir un impact sur la performance de l'entreprise, que ce soit en termes d'augmentation du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés. En effet, des facteurs indépendants de la relation (ex : marché non réceptif au produit du client) peuvent venir contrebalancer tout effet positif du coaching (Dyer et Ross, 2003). Comment alors qualifier de succès une intervention de coaching ? Les avis semblent partagés dans la littérature à savoir quelle approche favoriser pour définir et évaluer l'efficacité d'une telle intervention (Bisk, 2002;

McMullan, Chrisman et Vesper, 2001; Wood, 1999). L'approche purement quantitative centrée sur une mesure de l'impact du coaching sur la performance de l'entreprise a été rejetée vu la difficulté à établir un lien de causalité direct entre l'intervention et la performance de l'entreprise. Des critères plus qualitatifs et subjectifs ont été retenus, soit le degré d'atteinte des objectifs que les parties s'étaient fixées, le degré de satisfaction des parties face à l'intervention et l'ampleur des changements observés chez le coaché.

Les variables énoncées dans le modèle conceptuel proposé se limitent à celles ayant fait l'objet de recherches empiriques. C'est pourquoi on ne peut prétendre que ce cadre est exhaustif. Au contraire, il existe sans aucun doute d'autres dimensions de ces variables qui sont associées au succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs novices. La stratégie de recherche qui sera privilégiée rendra justement possible l'identification de telles dimensions.

3. La Méthodologie de Recherche

Vu le caractère exploratoire de l'étude, il a été décidé d'adopter une approche flexible et ouverte, permettant d'explorer le concept du coaching d'accompagnement bien en profondeur. L'étude de cas par comparaisons inter-sites est la stratégie de recherche qui a été retenue (Audet et d'Amboise, 2001; d'Amboise, 1996). Il s'agit d'une approche méthodologique dont les fondements s'inspirent largement des travaux de Yin (1993, 1994) et d'Eisenhardt (1989).

3.1. L'Étude de Cas par Comparaisons Inter-sites

L'étude de cas par comparaisons inter-sites est une approche à la fois déductive et inductive. Elle est déductive en ce qu'elle requiert du chercheur qu'il détermine les paramètres de la recherche avant de commencer son travail sur le terrain (question de recherche, recension des écrits, cadre conceptuel et devis de recherche). À ce niveau, elle s'apparente à l'approche hypothético-déductive classique. Mais elle est aussi inductive en ce qu'elle accorde une très grande ouverture au chercheur face aux phénomènes à être appréhendés sur le terrain. Plus précisément, ce dernier a la latitude de recueillir toute donnée susceptible de l'aider à mieux comprendre le phénomène qu'il observe, les variables du cadre conceptuel ne servant que de point de départ à la démarche de recherche. Par ailleurs, contrairement à l'approche hypothético-déductive classique qui préconise un choix aléatoire de l'échantillon afin de permettre une généralisation des résultats, les cas sont plutôt choisis selon le principe de l'échantillonnage délibéré (Merriam, 1998). Les cas sont sélectionnés en regard de la richesse de l'information que le chercheur estime être en mesure de recueillir, tout en tenant compte de dimensions théoriques déterminées au préalable pour baliser la sélection et le regroupement subséquent des cas pour fins de comparaison. Dans le cadre de la présente étude, la dimension théorique retenue était le résultat de l'intervention de coaching. Nous avons donc tenté de sélectionner des interventions semblant avoir très bien réussi et d'autres ayant plutôt l'apparence d'échecs. Pour déterminer a priori le niveau de succès de l'intervention, l'opinion du directeur de l'Incubateur a été sollicitée, ce dernier connaissant très bien les parties impliquées.

L'analyse des données n'est pas basée sur des tests statistiques mais plutôt sur des techniques d'analyse par comparaisons de nature qualitative (Eisenhardt, 1989). La première étape consiste à effectuer une étude en profondeur de chacun des cas observés; il s'agit de l'analyse intra-site. Ceci vise notamment à mettre en relief les observations qui semblent les plus significatives par rapport au phénomène étudié. Une fois cette étape d'analyse préliminaire franchie, la technique principalement utilisée est celle de la recherche de constantes d'un cas à l'autre ("cross-case

search for patterns"), c'est-à-dire la recherche de constantes en comparant de manière systématique et itérative les cas entre eux. Pour ces comparaisons, les interventions ont été regroupées selon qu'elles se qualifiaient de succès, d'échec ou de succès mitigé. À noter que ce dernier regroupement (« succès mitigé ») a été créé suite aux analyses intra-sites qui nous ont permis de mieux évaluer les résultats des interventions de coaching. L'objectif visé par les comparaisons entre regroupements ou catégories de cas est de dégager un ensemble de caractéristiques et de relations qui soient uniques à un groupe de cas. Ici, l'objectif était d'identifier l'ensemble des caractéristiques uniques aux interventions couronnées de succès, telle configuration étant vraisemblablement associée à la réussite de l'intervention. C'est de ces multiples confrontations qu'émergent graduellement des constantes qui servent d'ébauches à une théorie qui va au-delà du cas particulier.

3. 2 Le terrain

Tel que déjà mentionné, les relations de coaching observées sont intervenues dans le cadre du programme de coaching de l'Incubateur virtuel de la Mauricie (ci-après appelé « l'Incubateur »). Les services ainsi offerts aux jeunes entreprises de la région sont en grande partie subventionnés par l'état, ces dernières n'ayant qu'à déboursier 15% du coût réel, soit environ 10\$ de l'heure. Le processus de coaching se déroule comme suit. Au départ, l'entreprise est référée à l'Incubateur par un organisme de développement local de la région ayant identifié un besoin d'accompagnement chez le dirigeant de cette PME. Souvent, l'Incubateur est en quelque sorte la dernière chance donnée au coureur, toutes les autres sources d'aide gouvernementale ayant été épuisées. Le directeur de l'Incubateur effectue une visite initiale de l'entreprise pour établir lui-même un diagnostic des problèmes rencontrés et se faire une idée du type de coach qui conviendrait à l'entrepreneur. Par la suite, un résumé de la situation est présenté par voie électronique au comité de présélection de l'Incubateur (composé de trois personnes), souvent accompagné d'une proposition quant au coach approprié. Ce comité rend généralement sa décision en moins de 72 heures. Une fois cette étape franchie, le directeur communique avec le coach pressenti ou alors, il fouille parmi son vaste réseau de contacts pour y trouver la perle rare. La première intervention du coach auprès de l'entrepreneur s'effectue habituellement dans la semaine qui suit la référence à l'Incubateur. Avant cette première rencontre, le directeur de l'Incubateur explique au coach le rôle qu'il doit jouer auprès de l'entrepreneur en insistant sur le fait que le coach est là pour encadrer l'entrepreneur et non pas pour effectuer le travail à sa place, comme un consultant le ferait. Par la suite, il lui est laissé une grande latitude et une grande flexibilité quant à la façon de gérer la relation avec l'entrepreneur. Seulement deux conditions doivent être respectées: aller dans l'entreprise un minimum d'un jour par semaine (à raison de 6 heures par jour) et soumettre un rapport hebdomadaire au directeur de l'Incubateur. Ce dernier supervise ensuite la relation par des rendez-vous trimestriels avec le coach et son protégé. Si le client n'est pas satisfait, le directeur s'empresse de lui trouver un autre coach. Enfin, une fois que les objectifs ont été réalisés ou considérés comme atteints par le directeur de l'Incubateur, par le coach et par l'entrepreneur, ces derniers conviennent ensemble de terminer la relation et de « graduer » l'entreprise.

La plupart des coaches possèdent un baccalauréat ou un Master of Business of Administration (MBA). Ils sont consultants ou gestionnaires, parfois à la retraite. Bien que peu d'entre eux aient une expérience antérieure en coaching, ils ont tous une grande expérience en affaires et généralement une expertise plus pointue dans le domaine requis pour venir en aide à

l'entrepreneur. À noter que les coachs travaillent tous à la pige, l'Incubateur n'ayant de salarié que le directeur, et encore, puisque ce dernier n'y travaille qu'à mi-temps.

3.3 L'échantillon et la cueillette des données

La taille de l'échantillon que conseille Eisenhardt (1989) pour une comparaison inter-sites est d'un minimum de quatre et d'un maximum de dix. L'échantillon de cette étude est constitué de six cas d'intervention de coaching en entreprise menées sous l'égide de l'Incubateur, ces entreprises étant ici identifiées sous les noms fictifs de Logiciels Inc., Cuisines Inc., Confitures Inc., Alarmes Inc., Radio Inc. et Optique Inc.. Les caractéristiques générales de ces entreprises, de leurs dirigeants, du coach et de la relation de coaching sont synthétisées dans le Tableau 1 qui est reproduit à la page suivante. On remarque que les six cas ont été catégorisés selon trois niveaux de succès (succès, succès mitigé et échec), à raison de deux par catégorie, les interventions ayant été évaluées en fonction de la satisfaction des parties, le degré d'atteinte des objectifs et l'ampleur des changements observés chez le coaché. À noter que chez Logiciels Inc. un changement de coach a dû être effectué en cours de route à la demande du coaché; les résultats ici présentés visent la deuxième relation de coaching.

Pour faciliter la cueillette des données, deux grilles d'entrevue ont été élaborées : une première pour les entrepreneurs coachés et une seconde pour les coachs. Préalablement à la conception de ces grilles, les variables du cadre conceptuel ont été opérationnalisées, notamment en déterminant un certain nombre d'indicateurs ou de dimensions pour les mesurer. Bien que la méthodologie favorisée soit largement qualitative, le recours à des mesures est néanmoins utile lorsque vient l'étape des comparaisons entre cas. En effet, les mesures servent à attirer l'attention du chercheur sur des différences apparentes, différences qui peuvent ensuite être investiguées à l'aide des informations qualitatives recueillies. Les questions prévues aux grilles d'entrevue étaient tantôt fermées lorsqu'il s'agissait de recueillir des informations factuelles précises et tantôt à la fois fermées et ouvertes, c'est-à-dire qu'une première question fermée était posée (ex : « Jusqu'à quel point le coaché était-il conscient de son incapacité à régler seul ses problèmes? »), suivie d'une question ouverte obligeant le répondant à expliquer et justifier sa réponse précédente. La cueillette des données s'est faite sous la forme d'entrevues individuelles semi-dirigées d'une durée approximative de 90 minutes avec les coachs et les dirigeants de PME coachés. Des données secondaires ont aussi été recueillies auprès de l'Incubateur, notamment la documentation et la correspondance relatives aux demandes d'intervention, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de l'Incubateur et les rapports d'activités de cette dernière. Finalement, de nombreuses entrevues informelles ont eu lieu avec le directeur, notamment pour guider la sélection des cas et aussi valider les résultats obtenus.

Tableau 1 : Description des entreprises coachées et des relations de coaching

Caractéristiques	Logiciels inc.	Cuisines inc.	Confitures Inc.	Alarmes Inc.	Radio Inc.	Optique inc.
<i>Date de création</i>	21/02/00	12/05/00	18/08/00	09/07/02	25/08/99	05/06/01
<i>Activités de l'entreprise</i>	Produits et services à caractère technologique spécialisés en RH	Fabrication de portes d'armoire de cuisine	Produits alimentaires à base de fruits : confitures, tartinades, gelées	Système d'alarme pour bateaux, remorques	Fournit des solutions novatrices d'identification et de repérage avec GPS	Création de lentilles ophtalmiques
<i>Nombre d'employés au début du coaching</i>	9 employés	4 employés	8 employés	2 employés	4 employés	45 employés
<i>Nombre d'employés en janvier 2004</i>	13 employés	6 employés	4 employés	2 employés	7 employés	55 employés
<i>Évolution du Chiffre d'affaires pendant la relation de coaching</i>	En avance sur le plan d'affaires/génère des bénéfices	Est passé de 4000\$ à 35000\$	A diminué mais est devenu stable depuis la venue d'un conseiller aux ventes récemment	A augmenté mais pas autant que les entrepreneurs espéraient	A augmenté de 50% en un an	Est passé de 8 à 10 millions \$
<i>Âge du coaché(e)</i>	29 ans	24 ans	45 ans	30 ans	50 ans	40 ans
<i>Scolarité du coach</i>	Maîtrise en gestion des PME-Bac.en administration et certificat en informatique	DEP-secondaire 4 en ébénisterie	Peu scolarisée mais était entrepreneur auparavant dans une petite pâtisserie	Technicien en électronique	Mathématicien, entrepreneur dans le milieu hospitalier, puis cadre dans une grande entreprise	Notaire et planificateur financier pendant 15 ans – entrepreneurs depuis l'âge de 18 ans
<i>Problèmes diagnostiqués</i>	Problèmes en comptabilité et finance	Lacunes au niveau de la gestion en général/ Besoin de mieux supporter l'administration de l'entreprise	Lacunes multiples au niveau de la gestion et problèmes en mise en marché de produits	Produit développé sans vérification préalable d'un marché – Développement d'un plan de vente	Stratégie marketing, mise en marché des produits	Croissance : nouvelles méthodes de travail à mettre en place. Gestion du climat de travail difficile
<i>Âge du coach</i>	40 ans	44 ans	35 ans	55 ans	35 ans	60 ans
<i>Domaine(s) d'expertise du coach</i>	Comptabilité et structure financière	Gestion et production	Gestion financière	Gestion et marketing	Marketing	Optique et gestion des opérations
<i>Durée de la relation</i>	1 an et 6 mois	1 an et 6 mois	11 Mois	5 mois	12 mois mais seulement 4 rencontres depuis juillet 2003	1 an et 8 mois
<i>Statut de la relation en janvier 2004</i>	Terminée	Terminée	Terminée	Terminée	En cours	Terminée
<i>Succès ou échec de la relation</i>	Succès sur tous les plans mais les parties auraient souhaité que la relation se poursuive	Succès sur tous les plans	Mitigé , certains changements observés mais la coachée n'est pas encore autonome après 1 an d'intervention. Parties satisfaites de la relation mais auraient souhaité qu'elle se poursuive	Mitigé , objectif principal pas atteint, satisfaction moindre en fin de relation, techniques de vente acquises mais approche marketing encore déficiente	Échec , seul apprentissage au niveau de l'acquisition de techniques de marketing, pas de changement de comportement, relation peu satisfaisante et objectifs non atteints	Échec , pas d'acquisition de connaissances ni de changements de comportement, peu satisfaisant et objectifs non atteints

4. Résultats

La structure d'accompagnement

S'il faut retenir une chose de la structure d'accompagnement en place, c'est le **rôle prépondérant qu'y joue le directeur**, notamment parce que le **processus de sélection du coach** repose entièrement sur son bon jugement et son réseau d'affaires. Ce mode de fonctionnement s'est généralement révélé efficace puisque dans les six cas observés, les dirigeants se sont montrés satisfaits du choix du directeur. Une seule des six relations de coaching a nécessité un changement de coach et cette dernière s'est finalement avérée une des relations les plus réussies. Les parties sont d'ailleurs unanimes à souligner l'importance de la chimie, de la symbiose qui se créent entre elles. Il est toutefois difficile d'expliquer de façon rationnelle ce qui forme cette chimie et comment on peut anticiper qu'elle se formera entre deux parties. Une chose est sûre : le directeur semble avoir un certain flair pour apparier les entrepreneurs et les coaches. Par contre, force nous est de constater la fragilité de ce mode de sélection qui repose sur l'intuition, les compétences particulières et le réseau de connaissances d'un seul individu.

Le directeur de l'Incubateur joue aussi un **rôle informationnel** important. D'une part, il lui revient de donner les bonnes consignes aux coaches qui pour la plupart en sont à leurs premières armes en coaching d'accompagnement. Le fonctionnement du programme de l'Incubateur doit aussi être clairement expliqué aux entrepreneurs. Il semble en effet que le concept de coaching d'accompagnement ne leur soit pas familier, ce qui alimente parfois des attentes erronées face à leur coach. Ce fût effectivement le cas dans les deux relations qui sont considérées comme des échecs : les entrepreneurs ont été déçus puisqu'ils s'attendaient et même souhaitaient que le coach agisse en consultant et règle les problèmes à leur place. Dans un autre cas (Cuisines Inc.), l'entrepreneur n'avait pas bien compris la nature de l'intervention, ce qui l'a initialement amené à adopter une attitude réfractaire face à son coach, retardant ainsi le processus de mise en confiance. Non seulement le directeur doit-il établir les règles du jeu pour les parties mais il doit aussi préparer le terrain pour l'intervention. Le directeur a admirablement joué ce rôle dans trois des relations, aplanissant les résistances naturelles de l'entrepreneur face à l'aide externe. Selon les dires de la dirigeante de Confitures Inc, « dès la première rencontre, je ne l'ai pas pris pour un monsieur qui était là pour me donner une subvention, me payer un coach. Je lui faisais confiance en tant que personne, il m'avait touché personnellement. J'ai senti qu'il avait un gros bagage qui pouvait m'aider au démarrage et il était réellement disponible pour m'aider ».

Il importe de mettre également en lumière le support que le directeur apporte en coulisse aux coaches, les conseillant, les sécurisant et les réconfortant au besoin dans les décisions parfois difficiles qu'ils ont à prendre. Il est d'ailleurs décrit par un des coaches comme jouant le rôle du «coach des coaches». Ce dernier mentionne aussi que le directeur lui permet de prendre du recul par rapport à la situation appréhendée, le danger étant, dans le feu de l'action, de perdre de vue les objectifs fixés à plus long terme. Il semble que l'envoi d'un rapport hebdomadaire au directeur oblige les coaches à faire régulièrement le point sur l'intervention en cours et les aide justement à prendre un certain recul.

Le programme initié par l'Incubateur prévoit que les parties se rencontrent au moins une fois par semaine, de préférence au lieu de travail de l'entrepreneur. Cette consigne a été respectée tout au long de l'intervention dans trois cas, dont les deux relations à succès. Il apparaît important de ne pas réduire la **fréquence des rencontres**. À titre illustratif, pour des raisons d'ordre financier les

rencontres hebdomadaires entre le dirigeant de Alarmes Inc. et le coach se sont progressivement espacées, étant remplacées par des contacts téléphoniques ou des courriels. Or, cette baisse de fréquence a eu un impact négatif sur la relation de coaching : le coach a senti que cette perte de contact avait créé de la distance entre lui et son protégé, ce qui l’a amené à se détacher progressivement de l’entreprise. Les propos du dirigeant de Cuisines Inc. vont dans le même sens, ce dernier affirmant que le maintien de la fréquence des rencontres lui a permis de ne pas « décrocher » et ce, bien qu’il ait parfois trouvé difficile de respecter cette obligation. Dans les deux cas qui sont considérés des échecs, les rencontres sont devenues sporadiques après un certain temps, notamment parce que le coaché annulait ses rendez-vous, pour ensuite cesser complètement. Selon nos observations, une telle baisse d’assiduité était le symptôme du malaise qui s’était installé dans la relation. Le fait pour l’entrepreneur de commencer à espacer les rencontres avec son coach devrait donc être perçu comme un signal d’alarme. À noter qu’un contact par courriel ou téléphone ne semble pas remplacer adéquatement une rencontre en personne, tel qu’en fait foi la relation de coaching intervenue chez Alarmes Inc..

Un autre aspect de la structure d’accompagnement mérite notre attention : la **rapidité d’intervention**. Il semble que les entrepreneurs interviewés soient habitués à d’interminables attentes lorsqu’ils sollicitent des services gouvernementaux. Le fait que l’intervention de coaching soit mise en place en moins d’une semaine reflète une image d’efficacité qui contraste avec celle de lourdeur bureaucratique associée au gouvernement. Ceci prédispose favorablement les entrepreneurs qui sont autrement méfiants, voire cyniques, par rapport aux services qui leur sont offerts par l’État. Cette rapidité d’intervention s’est aussi avérée déterminante lorsqu’il a été question de changer le coach chez Logiciels Inc.

Le Tableau 2 ci-dessous synthétise les résultats obtenus en regard de chacune des dimensions observées en lien avec la structure d’accompagnement.

Tableau 2 : Synthèse des résultats obtenus relativement à la structure d’accompagnement

Dimension	Logiciels inc.	Cuisines inc.	Confitures Inc.	Alarmes Inc.	Radio Inc.	Optique inc.
Efficacité du processus de sélection du coach	Changement de coach nécessaire, mais processus jugé flexible et rapide	Rapidité d’intervention appréciée, sélection judicieuse	Sélection judicieuse. Rapidité d’intervention appréciée	Rapidité d’intervention appréciée, sélection judicieuse	Sélection adéquate , mais le coaché aurait aimé avoir plusieurs choix	Sélection judicieuse
Fréquence des rencontres	Très élevée jusqu’à la fin.	Très élevée, et même plus au début. Constance importante mais le coaché estime que ça consomme beaucoup de son temps	Très élevée jusqu’à la fin. Flexible selon les besoins.	Au début, rencontres très fréquentes . Ensuite, contacts par courriel et un hiatus de 2 mois.	Rencontres fréquentes qui deviennent ensuite sporadiques et même cessent (coaché annule rendez-vous).	Fréquence déficiente . le coach travaillait rarement avec le coaché (coach un employé)
Rôles assumés par le directeur	Important pour préparer le terrain en vue de l’intervention à venir	Rôle informationnel déficient vis-à-vis le coaché	Important rôle de support au coach et de mise en confiance du coaché	Pour le coach, il a été de bon conseil lorsque des problèmes sont survenus avec le coaché. Rôle peu important de l’avis du coaché	Important rôle de support au coach et de mise en confiance du coaché	Rôle informationnel déficient vis-à-vis le coaché

Les caractéristiques du coach

Selon les données recueillies auprès des entrepreneurs, les coachs avaient tous une bonne **capacité d'écoute** et à une exception près (Alarmes Inc.), ils se sont montrés **empathiques** envers leur protégé. Fait intéressant à souligner, de l'avis du dirigeant de Logiciels Inc. le premier coach qui lui avait été assigné manquait justement d'écoute et d'empathie, le courant ne passait pas entre eux. Dès le remplacement du coach l'entrepreneur a senti la différence : son second coach, lui, l'écoutait et le questionnait beaucoup. Cette seconde relation de coaching s'est d'ailleurs révélée très fructueuse. Du côté de Alarmes Inc., on peut aussi mentionner que la relation a commencé à sérieusement se dégrader lorsque le dirigeant a eu l'impression que son coach ne le comprenait plus. Les événements qui ont mené à cet effritement de la relation sont les suivants. Les parties étaient d'accord sur le fait que le système d'alarme que l'entreprise voulait mettre en marché avait besoin d'être amélioré et un délai de deux mois avait été prévu à cet effet. Le coach a mis beaucoup de pression sur l'entrepreneur afin qu'il réussisse à apporter les modifications requises à l'intérieur du délai convenu. Pour de multiples raisons, le dirigeant n'y est pas parvenu. De l'avis du coach c'est parce qu'il n'y a pas mis assez d'efforts alors que le dirigeant, lui, attribue cet échec à des problèmes d'approvisionnement. Avec un certain recul, l'entrepreneur estime que les attentes du coach étaient irréalistes et il s'est senti jugé et blâmé pour ne pas avoir réussi à atteindre les objectifs fixés. Il attribue le peu de réalisme des attentes du coach à son manque de familiarité avec les contraintes de production propres aux PME. Son coach n'a en effet jamais travaillé dans une PME, ayant toujours œuvré au sein de très grandes entreprises. Quelles leçons tirer de cet incident ? D'une part, on constate que le dosage de la pression à mettre sur l'entrepreneur pour le stimuler et non le décourager et même briser le lien de confiance est très subtil. D'autre part, il semble que tant que le coach et l'entrepreneur étaient sur la même longueur d'onde, le fait que le coach ne soit pas **familier avec le monde de la PME** ne nuisait pas à la relation. Par contre, dès qu'il y a eu divergence le premier argument à être avancé par l'entrepreneur a été que le coach ne pouvait pas comprendre son point de vue puisqu'il n'était pas familier avec la PME. Donc plutôt que de blâmer sa propre incompetence, il pointe du doigt le coach. En d'autres termes, le coach ouvre le flanc à la critique s'il n'a jamais travaillé au sein de PME ou avec des entrepreneurs. À noter que dans les cinq autres relations de coaching, les coachs étaient soit très familiers ou plutôt familiers avec le monde de la PME.

Les coachs observés jouissaient tous d'une assez grande **crédibilité** auprès de leur protégé. Toutefois, il est intéressant de noter que dans les deux relations qui ont échoué, les coachs ne se sentaient pas crédibles auprès de l'entrepreneur alors que ces derniers ont déclaré avoir confiance dans la capacité de leur coach à les aider.

À la lumière de ce qui précède, il semble que le fait que le coach possède toutes les qualités et caractéristiques énumérées dans le cadre conceptuel ne soit pas nécessairement un gage de succès. En effet, ces différentes dimensions n'arrivent pas à expliquer les écarts observés en termes de réussite de l'intervention. Plus précisément, posséder ces attributs constitue une condition nécessaire au bon déroulement de l'intervention sans pour autant que ce soit suffisant pour en assurer le succès.

Le Tableau 3 reproduit à la page suivante synthétise les résultats obtenus en relation avec les caractéristiques du coach.

Tableau 3 : Synthèse des résultats obtenus en relation avec les caractéristiques du coach

Caractéristiques	Logiciels inc.	Cuisines Inc.	Confitures Inc.	Alarmes Inc.	Radio Inc.	Optique inc.
<i>Empathie et écoute</i>	Empathique. Se mettait dans la peau de l'entrepreneur, le questionnait	Plutôt empathique. Le coaché se sentait parfois incompris par rapport à son manque de temps	Très empathique Coach très engagé, se mettait dans leur peau	Peu empathique Trop de pression venant du coach, le coaché se sentait parfois incompris	Empathique	Plutôt empathique
<i>Familiarité avec la culture PME</i>	Très familier	Plutôt familier	Très familier	Peu familier	Très familier	Plutôt familier
<i>Crédibilité</i>	Jouit d'une grande crédibilité, personne d'expérience	Crédible, personne d'expérience mais le fait qu'il ait annulé des rendez-vous en début de relation a nui à la mise en confiance initiale du coaché	Grande crédibilité, coach déjà connu du coaché à titre de consultant dans l'entreprise	Crédible	Très crédible, mais le coach doutait de cela	Crédible, mais le coach ne se sentait pas reconnu

Les caractéristiques du dirigeant coaché

Être réceptif au coaching mais surtout, être **ouvert au changement**, semblent constituer des conditions préalables à la réussite d'une intervention de coaching. De fait, ces conditions n'ont pas été rencontrées chez les deux dirigeants des entreprises où le coaching n'a pas fonctionné. Chez Radio Inc., dès le départ l'entrepreneur s'est montré peu réceptif : il recherchait davantage un conseiller qui réglerait rapidement ses problèmes qu'un coach. Il en a été de même pour Optique Inc. chez qui le coaching s'est plutôt effectué auprès des employés. Pour ce qui est de l'ouverture au changement, on note une certaine incohérence entre le discours des entrepreneurs et leur comportement. Presque tous manifestaient un désir d'apprendre (à l'exception du dirigeant de Radio Inc.) et la plupart étaient ouverts à changer. Or, lorsque l'apprentissage remettait en question les façons de faire et d'être des dirigeants, ces derniers manifestaient beaucoup de résistance, surtout les plus âgés. De fait, seulement deux des dirigeants ont réussi à modifier leurs comportements et façons de faire de façon notable suite à l'intervention de coaching, soit les deux cas qui se qualifient de succès. Et encore, ce n'est qu'une fois la confiance établie entre le coach et son protégé que la résistance au changement a pu être neutralisée.

Dans un autre ordre d'idée, il semble y avoir une certaine association entre l'urgence des problèmes à solutionner par le coaching et l'ouverture au changement des dirigeants. Ainsi, les deux relations les plus réussies présentaient des situations critiques alors qu'il en était autrement chez Radio inc. et Optique Inc., des entreprises plus stables dont les problèmes ne remettaient pas en cause la survie de l'entreprise à court terme. Les dirigeants de ces deux entreprises se sont montrés très peu ouverts au changement et dès lors, le coaching était voué à l'échec.

On a aussi noté que certaines variables socio-démographiques semblaient avoir un impact sur l'ouverture du coaché au changement, soit l'âge et l'expérience du milieu des affaires. Les relations à succès mettaient en évidence de jeunes entrepreneurs, sans expérience des affaires (Logiciels inc. et Cuisines inc.), alors qu'au contraire, les deux relations ayant échoué impliquaient des dirigeants plus âgés (Radio inc. et Optique Inc.), très familiers avec le monde des affaires.

L'engagement dans la relation est un autre élément de réussite qui semble primordial. Ainsi, dans trois des entreprises où la relation d'accompagnement a été un franc succès ou un succès mitigé (Confiture Inc., Cuisines Inc. et Logiciels Inc.) le niveau d'engagement du dirigeant était élevé, contrairement à la situation prévalant chez Radio Inc. et Optique Inc., là où la relation a nettement moins bien réussi. En entrevue, le dirigeant de Radio Inc. a avoué ne pas avoir consacré assez de temps et d'énergie à la relation pour en faire un succès. Il annulait et reportait régulièrement ses rencontres avec le coach, ce qui reflète le peu de valeur qu'il accordait à l'intervention. D'ailleurs, croyant que les services du coach étaient gratuits (il a depuis reçu le compte d'honoraires ...), il tenait les propos suivants: « Si j'avais eu à payer l'intervention, j'aurais peut-être mis un peu plus de pression. Mais là c'était un service offert. J'ai l'impression que si ça m'avait coûté plus cher, j'aurais plus investi dans la relation. Des fois des choses gratuites, on passe moins de temps dessus. Je pense que si ça n'avait pas été gratuit, même si je n'avais pas beaucoup de temps, j'aurais fait plus d'efforts pour voir mon coach et m'impliquer ».

Le Tableau 4 qui suit synthétise les résultats obtenus en relation avec les caractéristiques du dirigeant coaché.

Tableau 4 : Synthèse des résultats obtenus relativement aux caractéristiques du dirigeant coaché

Caractéristiques	Logiciels inc.	Cuisines Inc.	Confitures Inc.	Alarmes Inc.	Radio Inc.	Optique inc.
Réceptivité au coaching	Très ouvert, une fois la confiance et la crédibilité du coach établies	Très ouvert, , une fois la confiance et la crédibilité du coach établies	Très ouverte au coaching mais peu au changement :se disait ouverte , mais résistait à changer . Besoin de répéter plusieurs fois la même erreur avant d'accepter de changer	Réceptif au coaching et à l'acquisition de connaissances mais moins aux changements requis par le coaching	Peu ouvert Se disait ouvert mais en fait aurait préféré que le coach agisse en consultant. Prêt à acquérir des connaissances mais pas à changer	Peu ouvert , se disait réceptif, mais ne voulait pas y consacrer beaucoup de temps; traitait le coach en consultant
Engagement dans la relation	Très engagé, il arrive à reconnaître la crédibilité de son coach et lui faire confiance, il s'ouvre à lui	Très engagé, , il arrive à reconnaître la crédibilité de son coach et lui faire confiance, il s'ouvre à lui	Très engagée mais grand écart entre « vouloir » et « faire »	S'est désengagé : lorsque le coach a mis trop de pression, le lien de confiance s'est rompu	Peu engagé : il reconnaît l'expertise du coach mais ne consacre pas de temps à la relation : il aurait préféré que ce soit un employé qui soit coaché	Très peu engagé , il ne s'ouvre pas au coach

La relation coach / entrepreneur

Dans cinq des six cas observés, le coach a favorisé l'**apprentissage dans l'action** (il n'y a pas eu d'apprentissage dans le sixième cas, ni même de tentative d'apprentissage). Le mode d'apprentissage qui semble le mieux convenir aux entrepreneurs observés est celui de l'essayeur sous la supervision du coach. Vient ensuite l'apprentissage par mimétisme, c'est-à-dire en s'appuyant sur des récits du coach quant à ses propres expériences en affaires ou celles d'autres entrepreneurs ou gestionnaires. Finalement, dans deux des cas, le coach a amené une prise de conscience du dirigeant en le questionnant sur son entreprise et sur lui-même.

La **communication orale** était prépondérante dans la plupart des cas observés, surtout en personne ou au téléphone. Tel que déjà souligné, ce dernier mode de communication orale ne semble pas toutefois aussi efficace qu'une rencontre entre les parties.

La troisième dimension, soit l'**existence d'un contrat moral**, semble bien discriminer entre les relations. Plus précisément, c'est chez Radio Inc, là où l'intervention a été la moins réussie, que ce contrat était le plus flou. De surcroît, le peu qui avait été convenu au départ entre les parties n'a pas été respecté par le dirigeant (fréquence des rencontres). Ceci n'a rien de surprenant quand on sait que le dirigeant de l'entreprise tenait les propos suivants : « Un plan c'est fait pour être suivi mais ce n'est pas fait non plus pour être forcément respecté. » En fait, dès le départ les parties ne s'entendaient même pas sur la nature des besoins de l'entreprise, le coach les situant à un niveau stratégique (identification d'un marché-cible), alors que le dirigeant les voyait à un niveau opérationnel (développement d'outils de vente). Il y avait aussi un malentendu quant au rôle du coach puisque le dirigeant croyait que la personne-ressource référée par l'Incubateur était mandatée à titre de conseil. Certes, le dirigeant a exposé au coach ses attentes et ce dernier lui a expliqué ce qu'il pouvait accomplir au sein de l'entreprise mais aucun diagnostic ni plan d'intervention n'ont été établis formellement.

Il semble que non seulement l'absence de contrat moral peut-elle nuire au bon déroulement de l'intervention mais son **non-respect** peut lui aussi avoir des conséquences néfastes. Ainsi, chez Alarmes Inc. la relation a tourné au vinaigre lorsque, d'une part, le coach a réalisé que le dirigeant n'avait pas persévéré dans ses efforts de vente tel qu'il s'était engagé à le faire et que, d'autre part, le dirigeant a constaté que l'intervention de coaching ne produisait pas les effets escomptés.

Sous-jacent au contrat moral, il paraît important d'établir des **objectifs à court terme** avec les entrepreneurs. Ainsi, les dirigeants de Logiciels Inc. et de Cuisines Inc., les plus réussies des relations, affirment important de se donner « des objectifs chaque semaine à respecter » et « d'établir ensemble des objectifs à court terme ». Pour un des coachs, il est important de privilégier le court terme « pour ne pas trop faire peur au coaché devant le long chemin qu'il lui reste à parcourir ». Avoir des objectifs à court terme permet aussi de mesurer son progrès à chaque semaine ou, le cas échéant, rajuster rapidement le tir.

Le Tableau 5 reproduit à la page suivante synthétise les résultats obtenus en relation avec les caractéristiques de la relation de coaching observées.

Tableau 5 : Synthèse des résultats obtenus relativement aux caractéristiques de la relation de coaching

Dimension	Logiciels inc.	Cuisines inc.	Confitures Inc.	Alarmes Inc.	Radio Inc.	Optique inc.
<i>Apprentissage dans l'action</i>	Oui - Mode d'apprentissage basé sur le questionnement	Oui - Apprentissage par l'illustration d' exemples et par l' essai-erreur	Oui - Apprentissage par l'illustration d' exemples et par l' essai-erreur	Oui - Mode d'apprentissage basé sur le questionnement , l' exemple et l' essai-erreur	Oui - Apprentissage par l'illustration d' exemples et par l' essai-erreur	Non - Pas d'apprentissage , le coach a surtout travaillé avec le personnel, le coaché ayant peu de temps à lui consacrer
<i>Nature du contrat moral</i>	Entente très détaillée , élaboration d'objectifs à court terme, contrairement au premier coach (aucun contrat)	Plan d'action assez détaillé , bien que le coaché eût souhaité une entente écrite au départ. Objectifs à court terme spécifiés	Entente très bien définie au départ . Les objectifs ont changé en cours de mandat, mais d'un commun accord	Contrat plutôt bien établi , sauf pour le rôle du coach et l'échéancier qui sont moins clairs. Lien de confiance rompu suite au bris du contrat moral.	Entente initiale peu définie quant à l'objet de l'intervention, aux rôles respectifs et à l'échéancier	Entente peu détaillée , rôle du coach pas clair
<i>Prépondérance de la communication orale</i>	Oui - Communication en personne largement dominante	Oui - Communication en personne largement dominante	Oui. Communication téléphonique prédominante, voire envahissante. Beaucoup de communication en personne aussi.	Oui, communication en personne importante au début, ensuite dominance du téléphone. Aussi des rapports écrits du coaché	Oui - Communication en personne largement dominante avec aussi l'envoi de rapports	Non- Communication surtout au moyen de rapports écrits du coach

Cadre émergent et discussion des résultats

À la lumière de ce qui précède on constate que plusieurs conditions gagnantes doivent être réunies pour qu'une intervention de coaching puisse être couronnée de succès. Pour la plupart il s'agit de conditions nécessaires mais non suffisantes. Plus précisément, il s'agit de conditions observées tant dans les deux relations à succès que dans d'autres moins réussies, ce qui veut dire qu'elles ne discriminent pas entre les relations selon le degré de réussite de l'intervention.

L'analyse des six interventions de coaching observées nous porte à croire que la configuration de « conditions gagnantes » dont la description suit est vraisemblablement associée au succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs novices. Ainsi, la structure d'accompagnement devrait bénéficier d'un processus de sélection efficace (judicieux, rapide et flexible) et prévoir des rencontres hebdomadaires entre les parties. Le coach sélectionné devrait faire preuve d'empathie, avoir de l'écoute face à son client et être familier avec la culture de la PME. Il est aussi essentiel pour le coach d'avoir de la crédibilité aux yeux de son protégé, notamment pour gagner sa confiance. Quant au dirigeant coaché, il doit non seulement être réceptif au coaching mais surtout, il doit au besoin être prêt à changer ses façons de faire et ses comportements. Soulignons que cette dernière qualité explique pratiquement à elle seule le succès ou l'échec des interventions de coaching observées. Le coaché doit évidemment s'engager dans la relation en faisant confiance à son coach et en s'ouvrant à lui. Par ailleurs, un mode d'apprentissage dans

l'action semble être de mise, tout comme un mode de communication privilégiant les échanges en personne. Finalement, il importe d'établir des assises solides à la relation en spécifiant dès le départ les règles du jeu sous la forme d'un contrat moral entre les parties. Il semble bénéfique pour les parties de se fixer des objectifs à court terme à l'intérieur de ce contrat moral.

Certaines des variables que nous avons étudiées en relation avec le coaching méritent une attention plus particulière. On a vu que le rôle du directeur s'est révélé crucial dans le cadre du processus de sélection des coachs. Toutefois, les responsabilités du directeur vont au-delà de ce processus. Comme il est le premier représentant de l'Incubateur à entrer en contact avec l'entrepreneur en difficulté, l'impression qu'il laisse à ce dernier peut avoir des répercussions sur la relation de coaching qui s'ensuivra. Tel impact peut être largement positif dans la mesure où le directeur arrive à apaiser les appréhensions et réticences initiales de l'entrepreneur face à l'aide externe. Dans certaines relations de coaching, le directeur a joué cette carte à fond alors qu'il s'est fait plus discret dans d'autres. Compte tenu de la grande crédibilité et de l'excellente réputation du directeur au sein de la communauté d'affaire, tout comme de sa facilité à inspirer confiance et susciter l'enthousiasme chez les gens, il aurait eu avantage à jouer ce rôle « d'aplanisseur de résistance » de façon systématique.

Lors de la première rencontre, le directeur doit aussi renseigner les entrepreneurs sur la nature et les modalités du programme de coaching offert par l'Incubateur. Même si le directeur affirme en avoir informé tous les participants, la moitié des entrepreneurs coachés ont avoué n'avoir pas bien compris au départ la nature de l'intervention qui leur était offerte. On peut penser que comme il s'agissait d'un service subventionné par l'état, ils ont néanmoins accepté, se disant qu'ils avaient somme toute peu à perdre dans cette aventure. Dans les deux cas qui sont considérés comme des échecs, les entrepreneurs souhaitaient avant tout une intervention de type « conseil ». Ils ont donc été déçus lorsqu'ils ont réalisé que le coach ne ferait pas le travail à leur place ... On peut penser que si les entrepreneurs avaient eu à payer le plein prix pour les services de coaching, ils auraient porté davantage attention lorsque le directeur leur a expliqué la nature de l'intervention à venir. D'ailleurs, un entrepreneur a même reconnu ne pas avoir mis autant d'effort qu'il aurait dû dans la relation de coaching parce que c'était un service subventionné. Le rôle informationnel du directeur est donc fort important : il doit non seulement donner l'information aux participants mais aussi s'assurer que les parties ont bien compris les règles du jeu.

Il pourrait aussi être opportun pour le directeur de vérifier le sérieux de l'engagement des entrepreneurs avant de les accepter dans le programme. En effet, dans les deux cas d'échecs les entrepreneurs ont déclaré lors de l'entrevue être peu ouverts à l'idée de changer leurs comportements ou façons de faire en réponse au coaching. Avec une telle attitude, la relation était vouée à l'échec d'entrée de jeu. Dans les deux cas de succès mitigé, la situation est plus complexe : les entrepreneurs ont affirmé être tout à fait ouverts à changer mais dans les faits, ils ne l'ont pas été. Il aurait donc été difficile pour le directeur de déceler ce manque d'ouverture lors de la rencontre initiale. En fait, ces entrepreneurs souhaitaient apprendre mais aussitôt que l'apprentissage allait au-delà de l'acquisition de connaissances, d'outils de travail ou de techniques et remettait en cause leurs comportements, ils résistaient. Seuls deux entrepreneurs ont réussi un apprentissage en boucle double et encore, ils n'ont accepté de se remettre en question et changer qu'une fois le lien de confiance fermement établi avec leur coach. Il s'agit bien sûr des deux cas à succès.

5. Conclusion

Devant la grande diversité des aides proposées aux entrepreneurs, le coaching tend à se faire une place de choix en tant que forme d'accompagnement. Pourtant, il reste encore méconnu ou rejeté de plusieurs dirigeants de PME, sans doute parce que son efficacité réelle n'a pas encore été pleinement démontrée. Cette étude contribue à notre connaissance de la nature de l'intervention de coaching en en donnant quelques illustrations concrètes. Elle avance aussi plusieurs pistes de recherche prometteuses relatives aux facteurs-clés de succès du coaching entrepreneurial. Il semble que la réussite d'une relation de coaching s'explique par un ensemble de facteurs, une configuration de « conditions gagnantes », certaines de ces conditions étant vraisemblablement plus déterminantes que d'autres. Ainsi, l'ouverture de l'entrepreneur coaché face au changement se révèle essentielle à la réussite de l'intervention de coaching. Il serait intéressant de vérifier si ce résultat se confirme dans d'autres programmes de coaching d'accompagnement d'entrepreneurs novices ou auprès d'autres populations de coachés. Il serait aussi opportun d'étudier en plus de profondeur le rôle de la tierce personne qui chapeaute la relation de coaching puisque cette personne est dans une position privilégiée pour influencer positivement la relation et ainsi améliorer ses chances de succès. Dans le cas présent, c'est le directeur de l'Incubateur qui était cette tierce personne mais il pourrait en être autrement dans d'autres contextes d'intervention.

L'étude a bien sûr ses limites, entre autre dues au nombre réduit de cas observés. Mais considérant le peu d'écrits sur le sujet du coaching, elle permet de mettre en lumière des variables qui contribuent au succès de ce mode d'accompagnement et alimente notre réflexion sur la façon d'accroître les bienfaits d'une telle approche dans le développement, non seulement des entreprises, mais aussi de leur dirigeant.

Bibliographie

Albert, P., Bernasconi, M. et Gaynor, L. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan.

Alstrup, L. (2000). "Coaching Continuous Improvement in Small Enterprises", *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3): 165-170.

Audet, J., et d'Amboise, G. (2001) "The multi-site study: An innovative research methodology", *The Qualitative Report* [On-line serial], 6 (2) June. Disponible à: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/audet.html>

Bayad, M et Persson-Gehin, S. (2003), "L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité : le coaching ?", *Actes du Grand Atelier MCX-APC "La formation au défi de la complexité"*, Lille.

Berger-Douce, S. (2003), "L'Incubateur régional, catalyseur du processus entrepreneurial ?", *Actes du colloque AIREPME "L'entrepreneur en action : contextes et pratiques"*, Agadir (Maroc).

Bisk, L. (2002). "Formal Entrepreneurial Mentoring: The Efficacy of Third Party Managed Programs", *Career Development International*, 7(5): 262-270.

Bloch, A. (1997), "Psychopathologies entrepreneuriales", *Dossier "l'art d'entreprendre"*, *Les Echos*, n°5, disponible sur le site :
http://www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_5_5.htm

Clutterbuck, D. (1991). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*, 2ème édition, , London: Institute of Personnel Management.

Covin, T.J. et Fisher, T.V. (1991) "Consultant and client must work together", *Journal of Management Consulting*, vol. 6 (4), 11-20.

Curran, J. et Blackburn, R.A. (2000). "Panacea or White Elephant? A Critical Examination of the Proposed New Small Business Service and Response to the DTI Consultancy Paper", *Regional Studies*, 34(2), 181-190.

Curran, J., Jarvis, K., Blackburn, R et Black, S. (1993). "Networks and small firms", *International Small Business Journal*, vol.11, 13.

Dalley, J. et Hamilton, B. (2000). "Knowledge, context and learning in the small business" *International Small Business Journal*, vol. 18(3), 51-59

d'Amboise, G. (1996). *Le Projet de Recherche en Administration: Un Guide Général à sa Préparation*, Sainte Foy, Québec : Faculté des Sciences de l'Administration.

Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R. et Whittam, G. (1998). "New Venture Support: An Analysis of Mentoring Support for New and Early Stage Entrepreneurs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2): 151-161.

Deakins, D., O'Neill, E. et Mileham, P. (2000). "Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors", *Education and Training*, vol.42(4-5), 317-325.

Dean, J., Holmes, S. et Smith, S. (1997). « Understanding business networks : Evidence from manufacturing and service sectors in Australia" *Journal of Small Business Management*, vol. 35, 78-84.

Devillard, O. (2001), *Coacher*, Dunod.

Devins, D. (1999). « Supporting established micro businesses: Policy issues emerging from an evaluation" *International Small Business Journal*, vol. 18, 86-96.

Dokou, G.A.K. (2001), "Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès", *Actes de la Xième Conférence de l'AIMS*, Université Laval (Québec).

Dyer, L. et Ross, C. (2003). « Advising the small business client », Communication présentée à la 24^{ième} Conférence du Conseil Canadien sur la Petite et Moyenne entreprise et l'entrepreneuriat (CCPME), tenue à Victoria.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Experts et Décideurs (2002), Dossier : «Le Coaching : pas seulement réservé aux grands groupes ?», n° 26, p. 23-26.

Fayolle, A. (2002), *Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres*, Cahier de recherche du CERAG n° 2002-25.

Feliculis, S. (2003) « Qu'est-ce qui fait que le coaching ça marche ? », *Coachs et Vous*, accessible au http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=164

Forestier, G. (2002), *Regard croisés sur le coaching*, Editions d'Organisation.

Fortier, G. (2003) « Mentor ou coach? Voilà la question! », *Portail-RHRI Le média du travail et de l'emploi*, accessible au http://www.portail-rhri.com/votre_emploi/article.asp?idFicDoc=12552

Fourès, E. (2003), *Comment coacher*, Editions d'Organisation.

Gautier, B. et Vervisch, M.O. (2000), *Le manager coach*, Dunod.

Gibb, A. (1997). "Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organisation", *International Small Business Journal*, vol.15(3), 13-29.

Gibb, A. (2000). "SME policy, academic research, and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions", *International Small Business Journal*, vol.18(3), 13-34.

Graham, L. et O'Neill E. (1997). "Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms - Mentor and/ or Consultant ?", Paper presented at the *20th ISBA National Conference*, November, 484-504.

Julien, P. A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec: Pour une Révolution Tranquille Entrepreneuriale: 1980-2000*, 2^{ème} édition, Transcontinental, Montréal; Charlesbourg: Fondation de l'entrepreneurship.

King, P. et Eaton J. (1999). "Coaching for Results", *Industrial and Commercial Training*, 31(4): 145-148.

Maisons, C. (1999), *Le coaching stratégique*, Maxima.

- Malarewicz, J.A. (2003), *Réussir un coaching grâce à l'approche systémique*, Village Mondial.
- McMullan, E., Chrisman, J.J. et Vesper, K. (2001). "Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Entrepreneurial Assistance Programs", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, fall 2001, 37-54.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Orth, C.D., Wilkinson H. D. et Benfari R. C. (1987). "The Manager's Role as Coach and Mentor", *Organizational Dynamics*, 15: 66-74.
- Radon. B. (1999), *Le coaching des managers*, Les presses du management.
- Sammut, S. (1998), "Une intermédiation effective PE en démarrage - environnement local, facteur de dynamisation du développement local", *Actes du 4ème CIFPME*, Metz-Nancy.
- Simon, A. et Kumar, V. (2001). "Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success", *Management Decision*, 39(5): 362-372.
- Smallbone, D., Baldock, R. et Bridge, M. (1998). "Targeted Support for New and Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC's 'Backing Winners' Programme", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(3): 199-207.
- Stevenson, L. et Lundström, A. (2002), *Beyond the rhetoric : Defining entrepreneurship policy and its best practice components*, Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Sullivan, R. (2000). "Entrepreneurial Learning and Mentoring", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3): 160-175.
- Syntec (2001), *Les entreprises parlent du coaching*, Rapport d'étude, disponible sur le site : http://www.syntec.evolution-professionnelle.com/download/Resultats_couleur_enq.pdf
- Vergne-Cordonnier, B. (2003) *Enquête de terrain sur le coaching – Ce qu'en pensent les entreprises, les coachs et les coachés ...*, Maxima Laurent du Mesnil, Ed. Paris.
- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D. et Kiellerup, S. (2002). "The Role of Formal Mentoring on Business Success and Self-Esteem in Participants of a New Business Start-Up Program", *Journal of Business and Psychology*, 17(1): 107-121.
- Wood, W.C. (1999). "Benefit Measurement for Small Business Assistance: A Further Note on Research and Data Collection", *Journal of Small Business Management*, 37(1), 75-78.
- Yin, R. K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Newbury Park: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zinger, J., Blanco, H., Zanibbi, L. et Mount, J. (1996). "An empirical study of the small business support network – The entrepreneur's perspective", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.13, 347-357.