

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

**Le coaching dans les entreprises
privées: Cas d'un échantillon
d'entreprises de la wilaya de Bejaia**

Réalisé par :

BENMEDJNAH Nour El Houda

BIROUCHE Massiva

Devant le Jury composé de :

Président : Dr. CHABI Tayeb

Rapporteur : Dr. OUAOUDIA Lounis

Examineur : SOUILAH Abderrezak

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

Session Juin 2019

Remerciements

Avant d'entrer dans le vif du sujet de ce travail de mémoire, nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Cette recherche a été réalisée grâce à la précieuse contribution de notre encadreur Dr AOUDIA Lounis. A cet égard, nous lui adressons nos vifs remerciements pour sa disponibilité et pour le temps et les conseils qu'il nous prodigué pour mener à bien ce mémoire.

Nous tenons à remercier aussi les membres du jury d'avoir accepté d'examiner notre travail par leurs expériences et leurs compétences.

Notre reconnaissance est grande aux managers enquêtés, pour leur accueil et pour leur confiance accordée.

Nos remerciements particuliers vont à nos familles qui nous ont beaucoup soutenues.

Enfin, nous ne voudrions pas oublier tous ceux qui, par leur soutien et leur confiance, ont été une aide précieuse pour nous, le long de notre cursus universitaire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère Ghania et mon cher père Slimane, qui m'ont soutenu durant mon parcours scolaire. Merci pour votre sacrifice et votre affection.

A mes sœurs Nassima et Ourdia, à mes chers frères Massinissa et Bouzid, sans oublier mon encadreur Dr AOUDIA Lounis, et mon fiancé Md Said.

A tous mes amis et toute ma famille ainsi qu'à ma binôme Nour El Houda. A tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, à réaliser ce mémoire.

Massiva

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère Fatiha et mon cher père Said, qui m'ont soutenu durant mon parcours scolaire.

Merci pour votre sacrifice et votre affection.

A ma sœur Lydia, mon cher frère Abdelhak, sans oublier mon encadreur Dr AOUDIA Lounis.

A tous mes amis et toute ma famille et ma binôme Massiva. A tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près à réaliser ce travail.

Nour El Houda

Sommaire

Sommaire

Remercîment	I
Dédicace	II
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le management :repères théoriques	
Introduction	3
Section 01: Définitions, composants et évolution du concept de management.....	4
Section 02 : Définitions, rôles et compétences des managers	10
Section 03 : Styles et typologies de management.....	18
Conclusion	24
Chapitre 02 : Le dirigeant : un rôle revisité	
Introduction	25
Section 01 : Le dirigeant: concept et définitions	26
Section 02 : redistribution des cadres du pouvoir au sein de l'entreprise	28
Section 03 : des dirigeants à réformer	31
Conclusion	36
Chapitre 03 : Le coaching : quel intérêt pour le mangement ?	
Introduction	37
Section 01 : Généralités sur le coaching.....	38
Section 02 : Le coaching : un accompagnement pour aider les dirigeants.....	54
Section 03 : Le coaching : quelles évolutions possibles en management ?.....	59
Conclusion	
Chapitre 04 : Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats	
Introduction	68

Section 01 : Présentation du cadre de l'étude	69
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	70
Section 03 : synthèse des résultats.....	114
Conclusion.....	124
Conclusion générale	125
Bibliographie.....	127
Annexes	130

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Le management est en pleine révolution: adaptation au changement, le besoin d'innovation, une concurrence accrue, tout ceci est dû à la mondialisation.

En effet, le manager est le seul, au sommet de sa hiérarchie, en face de nouvelles attentes et de nouvelles contraintes organisationnelles. Il n'arrive plus à réguler les problèmes de management et qu'il ne souhaite pas confier cette tâche à une personne interne à l'entreprise. De plus, les managers membres de réseaux professionnels ou ceux qui recherchent des conseils, en contactant d'autres managers d'entreprises, constatent que cette démarche ne permet pas d'obtenir les réponses souhaitées, car les solutions apportées conviennent à différentes situations et pas forcément au manager concerné.

A cet égard, parmi les différents dispositifs visant à aider les dirigeants dans leur fonction, le coaching est devenu à la mode. Le manager a besoin d'être coaché pour passer d'un management directif à un management plus souple.

Une fois que le manager a été coaché, peut alors acquérir le rôle de coach, il s'agit de faire intégrer les techniques du coaching dans le management quotidien.

Nous avons souhaité analyser l'état des choses, aujourd'hui, dans les entreprises privées de la wilaya de Bejaia et montrer est –ce que les managers appliquent les pratiques de coaching dans leurs entreprises et ont le profil de manager coach et décrypter leur perception de ce dernier.

Pour ce faire, nous avons formulé la problématique portant sur le questionnaire principal suivant « Que peut apporter le coaching à la performance managériale de l'entreprise? ». De cette question de recherche découlent plusieurs questions secondaires méritant d'être posées à savoir :

Quel est le rôle du manager coach ?

Quelles sont les pratiques de coaching au sein de l'entreprise ?

Comment est-il perçu par nos managers ?

Et pour répondre à notre question principale nous avons suggéré un ensemble d'hypothèses :

H1 : Les managers des entreprises privées appliquent les pratiques de coaching.

H2 : Ils ont le profil de manager coach leur permettant ainsi de faire évoluer les pratiques de management de R.H.

H3 : Ils perçoivent le coaching comme une étant une nécessité et un moyen d'écoute pour la performance managériale.

Introduction générale

Lors de cette recherche, nous nous baserons sur une démarche méthodologique et scientifique. Nous ferons ainsi appel à une démarche en entonnoir, car il s'agit pour nous de démarrer du général vers le spécifique, c'est-à-dire, du cadre théorique de la définition des concepts ensuite pour aller vers le particulier, c'est-à-dire, le terrain de notre mémoire. Nous construirons cette recherche à base de quatre chapitres à savoir, les trois premiers seront d'ordre théorique, ils seront un socle sur lequel sera construit le cadre de notre étude. En effet, ce cadre théorique nous permettra d'approcher notre problématique et confirmer nos hypothèses.

Chapitre 01 : Il traite du management : repères théoriques et se compose de trois sections. La première a pour objectif de définir le concept du management, les composantes et l'évolution du concept de celui-ci. La deuxième section sera consacrée à la définition, rôles et compétences des managers, ensuite la troisième section sera consacrée au style et typologie du management,

Chapitre 02 : Le dirigeant : un rôle revisité : il se compose de trois sections sera consacrée au concept et définition, la deuxième section sera consacré à la redistribution des cadres du pouvoir au sein de l'entreprise, la troisième et la dernière section sera consacrée aux dirigeants à réformer.

Chapitre 03 : Intitulé le coaching : quel intérêt pour le management ? Il se subdivise en trois sections. La première sera consacrée à des généralités sur le coaching, la deuxième section sera consacrée au coaching comme un accompagnement pour aider les dirigeants. La troisième et la dernière section sera consacrée à l'évolution possible du coaching en management.

Chapitre 04: Il est d'ordre analytique et porte sur la présentation du cadre de l'étude, l'analyse et l'interprétation des résultats. Ce dernier est subdivisé en trois sections ; la première sera consacrée à la présentation du cadre de l'étude, la deuxième sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, la troisième et la dernière section sera consacrée à la discussion des résultats.

Nous terminerons notre étude par une conclusion générale, faire ressortir notre apport dans le cadre de cette thématique ainsi que les insuffisances et contraintes rencontrées.

Chapitre 01 :
Le management :
repères théoriques

Introduction

Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation...etc.) personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le 21^{ème} siècle est désormais nommé le siècle de management.

Cette forte position du management dans l'entreprise est due principalement, d'une part, à la capacité de cet outil à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des dirigeants, et d'autre part, à l'évolution remarquable qu'a connu le management au fil du temps.

Actuellement, tous les théoriciens et les praticiens, dans le monde des affaires, considèrent le management comme étant un outil de développement de la performance économique et sociale de l'entreprise.

Seront abordés dans les pages suivantes, les définitions du concept, ses composantes ainsi que son évolution.

Section 01: Définitions, composants et évolution du concept de management

1.1.1. Définition de management

Certains dictionnaires de la langue française définissent le Management comme étant l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise, tout en rapprochant sa signification de celles de la « conduite » et de la « direction » d'une organisation. En effet, comme le soulignent les auteurs R.- A. THIETART et J.- M. XUEREB , ce mot « *magique et galvaudé de la fin des années 60 (...)* recouvre une réalité dont les composantes sont plus simples et les conséquences plus importantes que ce que l'on peut généralement imaginer partager »¹.

Dès lors, il nous semble également nécessaire de dépasser la définition des dictionnaires qui s'appuient sur l'idée de « techniques », car le Management est bien plus qu'un ensemble de techniques. A notre sens, il est fait également de démarches, de principes et de processus, le tout dans le cadre d'une « approche pluridisciplinaire de transformation ». C'est la raison pour laquelle nous proposerons de considérer le Management dans le sens global suivant :

« Ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail ». Dans cette optique, le Management n'est plus réservé aux seuls dirigeants, mais se répartit à des degrés divers entre tous ceux qui, dans l'entreprise, ont des fonctions les amenant à concevoir ou à organiser la mise en œuvre de telles missions à leur niveau. Certains auteurs ont d'ailleurs sans doute voulu éviter d'être trop restrictifs en définissant le Management comme « la discipline commune à tous les responsables » terme plus large que celui de dirigeant. Cela suppose donc que le Management se partage entre des personnes de statut, profil, qualification, métier parfois très différents, l'analyse de chacune des composantes du Management permet d'éclairer ce « partage »².

¹ - THIERART Raymond-Alain et XUEREB Jean-Marc (2004).- Stratégies: des concepts à leur mise en œuvre.- 3ème éd.- Paris: Dunod.- 328p.

²- HERMEL Philippe (1988).- Le management participatif: sens, réalités, actions.- Paris: Ed. d'organisation, p15. (254p.)

1.1.2- Les composantes de managements

Une question de base se pose à tout manager qui veut améliorer l'efficacité de ses équipes et de son entreprise : qu'est-ce qui conduisent une personne performante à rester performante et une personne moins performante à s'améliorer et quel rôle jouons-nous en tant que manager dans ces processus ? Une synthèse des composantes clés pour améliorer la performance de ses collaborateurs³ est reprise ci-dessous:

1.1.2.1- La « conduite » de l'entreprise ou de l'unité : Il s'agit des actions de direction consistant à manœuvrer l'unité pour la mener « quelque part », la faire progresser selon la stratégie globale de l'organisation, et des objectifs de l'unité.

1.1.2.2- L'organisation de l'entreprise ou de l'unité : Dans le cadre de ce processus dynamique de progression de l'unité, il s'agit d'organiser son fonctionnement en conciliant court terme et moyen-long terme. L'organisation -au sens de « action d'organiser »- consistera à rechercher l'obtention d'une certaine « unité » dans les situations complexes.

1.1.2.3- L'allocation de ressources : Pour que l'unité fonctionne, il convient de la doter d'un certain nombre de moyens ou ressources (les « inputs »). G.R.Terry et S.G.Franklin⁴ proposent de résumer en six (06) M les ressources de base du Management : Moyens humains, Matières, Machines, Méthodes, Monnaie, Marchés.

1.1.2.4- Le contrôle : La mission de contrôle permet soit de réguler à posteriori (et d'éviter des dégradations et dérives trop importantes, en termes de coût, délai, qualité, contenu,...) soit de prévenir et anticiper des dysfonctionnements qui auraient pu survenir sans cette alerte. Le contrôle est une aide et non pas une sanction.

1.1.2.5- La planification : Au départ, la planification consiste à déterminer des étapes précises pour le futur (proche ou lointain) et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus. La mission de planification se conçoit donc aujourd'hui davantage comme la détermination d'un « cap » comprenant des étapes clés, et des solutions

³- LEBAN Raymond (2005).- Management de l'entreprise: principes et meilleures pratiques.- 2ème éd.- Paris: Ed. d'organisation. 480p.

⁴- TERRY George Robert et FRANKLIN Stephen G. (1985).- Principes du management.- Paris: Economica.- 480p.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

de rechange, permettant d'infléchir, éventuellement, la trajectoire sans trop de difficultés en cas de direction (vent) contraire.

1.1.2.6- L'activation : L'activation consiste à donner de la vie et à insuffler régulièrement de l'énergie à l'unité. Elle vise à combattre la routine et l'entropie, à permettre l'innovation et l'anticipation, à piloter le changement plutôt que le subir. L'activation peut porter sur la stratégie, les structures, ou les comportements.

1.1.2.7- L'animation : Qui dit management dit équipe d'individus au sein d'une organisation. La composante organisationnelle du management, ayant conduit notamment à la répartition des responsabilités, incombe aux responsables de telle ou telle activité d'animer l'équipe qui y contribue, pour développer un certain intérêt au travail, un souci de la qualité et de l'efficacité.

1.1.2.8- Synthèse intermédiaire : le management dans une approche globale : Pour être pertinent, le management s'élabore donc en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses spécificités. C'est dire qu'il n'existe pas un type de management, mais plusieurs, selon un principe de « contingence » et d'adaptation au contexte. Si l'on considère par ailleurs que le type de management, adopté a inévitablement des incidences sur le fonctionnement et les résultats de l'organisation, on en déduit alors que le management influence à son tour la stratégie, dans un mouvement dialectique...C'est d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle sont nées les écoles de « management stratégiques ». Quoiqu'il en soit, le management, conçu comme une démarche globale suppose une approche systémique de coordination de toutes les fonctions et de tous les domaines d'activité de l'entreprise. Pour notre part, nous considérons le management comme transversal par rapport aux différentes fonctions de l'organisation et englobant dans ses missions. Une représentation peut en être donnée sous forme matricielle. Dans cette optique, on peut se demander pourquoi l'on parle de plus en plus de nos jours d'une certaine évolution (constatée ou souhaitée) du management des organisations⁵.

1.1.3- Evolution de management :

Selon le Petit Robert, « Management » semble avoir la même racine latine que « ménagement », mot français du 16^e siècle, dérivé de « ménager » qui signifie « disposer, régler avec soin et adresse ». Quoi qu'il en soit, d'après l'industriel français Henri Fayol (1841-1925) : « *le Management est l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la*

⁵- HERMEL Philippe.- Op. Cit. p 16-17.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

*diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Il s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise*⁶». Son large champ de recherche est lié à la fois à différents courants théoriques tels que la théorie des organisations, le management stratégique, les théories de la décision, etc. Nous souhaitons mettre en lumière, à partir des différentes étapes de l'évolution des théories du management, les nouvelles orientations du management au sein des organisations. Il ressort que les apports de l'école classique fondés sur une approche organisationnelle ont ouvert la voie à un courant plus humaniste avec le mouvement des relations humaines et les nouveaux concepts du management.

1.1.3.1. Étape 1 : Le management vu par l'organisation scientifique du travail :

Les fondements du management moderne sont nés du bouleversement du contexte économique qui voit naître la révolution industrielle. Les travaux portent essentiellement sur la conceptualisation de certains principes économiques rationnels en vue d'améliorer l'efficacité du travail et d'augmenter la productivité. Au cours de l'étude d'une manufacture d'épingles, Adam Smith (1723-1790)⁷ observe que si chacun des ouvriers est spécialisé dans l'exécution d'une tâche précise à la fabrication d'un produit commun, la production augmente. Il en déduit que la division du travail augmente la productivité, en développant le savoir faire de l'ouvrier, en évitant les pertes de rendement, et stimule le développement de machine plus performante. Il ouvre la voie à la mécanisation du travail.

L'école classique : au XIX siècle, Henri Fayol, auteur de *Administration industrielle et générale* (1916), partant de cette hypothèse développe les bases d'« une théorie administrative ». La division du travail suppose que l'organisation du travail repose sur l'administration des tâches et ainsi sur l'exercice du pouvoir.

Le sociologue allemand Weber (1864-1920)⁸, imagine un modèle idéal de théorie des organisations, baptisé la bureaucratie, où la hiérarchie est clairement définie, autour de règles et de normes formelles. A la même époque, Frederic Winslow Taylor (1856 – 1917) décrit la « *théorie du management scientifique*⁹», une méthode pour optimiser la réalisation d'une tâche (le One Best Way). Son analyse est construite à partir de l'étude des temps, l'observation des mouvements et des méthodes de travail. Il remplace la connaissance

⁶- FAYOL Henri (1999).- *Administration industrielle et générale: le texte fondateur du management.*- 2ème éd.- Paris: Ed. Dunod. 133p.

⁷- Adam Smith (1723-1790) est un économiste écossais. Il est le père des sciences économiques modernes, dont l'œuvre principale, publiée en 1776, *La Richesse des nations*, est un des textes fondateurs du libéralisme économique.

⁸- Max Weber (1864-1920) est un économiste et sociologue allemand. On lui doit notamment des analyses complexes du capitalisme industriel, de la bureaucratie et du processus de rationalisation en Occident.

⁹- TAYLOR Frederic Winslow (1911).- *Principes de l'organisation scientifique du travail.*- Paris: Ed. Dunod.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

empirique du travail par une étude scientifique, préalable essentiel à toute exécution efficace et rationnelle dans le temps. Le principe élaboré par Taylor consiste à chercher la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à trouver l'individu le plus compétent pour sa réalisation, de le former à son exécution et de lui proposer une rémunération incitative au rendement. L'idée est de rechercher une adéquation optimale entre l'individu et son travail. Cette conception classique du management donne une dimension de l'homme extrêmement réductrice et néglige ses capacités individuelles à se mobiliser pour générer plus d'efficacité au travail et contribuer à la croissance de l'entreprise. Cette vision, très mécaniste, laisse peu de liberté et d'autonomie aux employés.

1.1.3.2. Étape 2 : Le management vu par l'Ecole des relations humaines :

Dans le cadre de ses expériences à l'usine d'Hawthorne, Elton Mayo (1880 – 1949)¹⁰, professeur à Harvard, apporte un des éléments fondateurs d'une nouvelle approche du management fondée sur les relations humaines. Il fait apparaître l'existence du lien étroit entre sentiments et comportements et il démontre que l'employé, attaché aux conditions de travail et de rémunération, reste sensible à l'intérêt et à la considération que lui porte sa hiérarchie ou ses collègues. Autrement dit, il ressent des émotions et des sentiments qui influencent son comportement dans son environnement professionnel. Cet équilibre émotionnel contribue à une meilleure régulation du groupe et des performances de l'entreprise. Pour Abraham Maslow (1908 – 1970), psychologue, l'homme agit pour satisfaire ses besoins. Dans la conception hiérarchique pyramidale des besoins, Maslow nous apporte une dimension individuelle de la satisfaction au sein de l'organisation. Il permet de comprendre les leviers de performance à la portée de l'entreprise, susceptibles d'être activés pour développer la motivation de ses collaborateurs. Deux hypothèses sont proposées par Douglas Mc Gregor (1906 – 1964), professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology) : la théorie X, portant sur une vision négative de l'être humain plus proche d'une conception classique, affirme que l'Homme manque d'ambition et qu'il n'aime pas travailler. D'autre part, la théorie Y. Elle soutient qu'il paraît naturel à l'homme de travailler au même titre que de s'amuser ou de reposer. Il soutient que l'homme est en demande d'investissement et d'implication dans l'organisation sous la forme de réalisation et de responsabilisation au travail. Ce courant a permis d'introduire un mouvement de pensée,

¹⁰- Elton Mayo (1880 – 1949) est psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail en initiant la vision sociale de l'être humain au travail.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

prenant en compte une nouvelle dimension humaine autour de l'affect, de la motivation et remet l'homme au cœur de l'organisation.

1.1.3.3. Étape 3 : Le management vu par l'approche systémique :

Les travaux de l'école de Palo Alto, dans les années 60, révèlent à travers l'approche systémique que l'individu est placé au cœur d'un système ouvert, l'entreprise, et tous les éléments sont interdépendants et contribuent à former un ensemble cohérent. L'individu devient un acteur social pour Michel Crozier. D'autres courants théoriques révèlent l'augmentation de la complexité à diriger les organisations compte tenu de l'incertitude croissance de l'environnement. La théorie de la contingence affirme qu'il n'existe pas de méthode universelle idéale de management, mais qu'il y a des solutions adaptées suivant le type d'organisation, d'entreprise, d'environnement de secteur d'activité.

1.1.3.4. Étape 4 : Les apports du management stratégiques :

Henry Mintzberg, par ses travaux sur la performance de la firme, est parvenu à identifier l'articulation entre les performances organisationnelles (configurations des activités, coordinations) et les performances managériales. Pour Mintzberg, le manager doit pouvoir maîtriser à la fois des compétences en communication interpersonnelle, en gestion de l'information et en capacités décisionnelles. Les travaux effectués par Hamel ont défini un modèle fondé sur les ressources (RBV- Ressources based view), qui défend l'idée qu'une utilisation optimale des ressources permet de se différencier sur le marché et de dégager ainsi de nouveaux avantages concurrentiels significatifs. Le modèle ISCP (Intention Stratégique/Pôles de Compétence) défini par Hamel : « la capacité d'innovation stratégique sera le prochain enjeu compétitif pour les entreprises du monde entier », révèle l'importance de concilier l'organisation autour de pôles de compétences clés et la capacité managériale à révéler le désir de réussir. Cette capacité nécessite, de la part des dirigeants à révéler le désir de réussir. Cette capacité nécessite, de la part des dirigeants, une remise en question de leurs compétences trop axées sur le savoir-faire et sur l'expertise, vers une dimension plus humaine, fondé sur le savoir être.

Enfin, pour Peter Drucker (1909 – 2005), lui aussi professeur à Harvard et théoricien de référence du management, « l'entreprise est comme un orchestre, dont tous les membres suivent la même partition, sous la direction du chef d'orchestre »¹¹

¹¹- IKHELEF Karim (2009).- Le coaching comme nouveaux rôle des manager dans les entreprises modernes.- Mémoire de master.- Institut supérieure de gestion et de planification ISGP, pp.: 18-21

Section 02 : Définition, rôles et compétences des managers

1.2.1. Définition de manager

Le *Petit Robert* nous donne cette définition : « *Personne qui veille à l'organisation matérielle de spectacles, concerts, matchs, ou qui s'occupe particulièrement de la vie professionnelle et des intérêts d'un artiste, d'un sportif, Chef ou dirigeant d'une entreprise.* »

Manager serait donc : être le manager, diriger l'entraînement de (sportif, équipe), diriger une affaire, le management étant défini comme un ensemble de connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise.

Ce qui ressort de ces définitions, en se limitant à celles concernant l'entreprise, c'est qu'être manager, donc accomplir l'action de manager, implique un ensemble de connaissances, de capacités et de compétences, concernant l'organisation, la gestion, qui doivent permettre de diriger l'entreprise. La littérature sur le sujet comporte d'autres définitions, compléments de celle du dictionnaire.

Etymologiquement, « management » signifie à la fois « diriger » et « manipuler » ou bien « conduire à sa main ». Voici quelques définitions parmi les plus significatives :

- a. « Ensemble de disciplines, méthodes, techniques qui englobe les tâches de direction, gestion, administration, organisation des entreprises »
- b. « Art de faire travailler les autres »
- c. « Organisation du changement, orienté vers la création de richesse, à travers la satisfaction plus perfectionnée des besoins des hommes »

En ce qui concerne le « manager », nous trouvons : "*agent responsable de gestion et d'encadrement à tous les niveaux de la hiérarchie. Ce qui signifie, comme nous l'avons déjà signalé, que le terme « manager » désigne aussi bien un cadre dirigeant, qu'un chef de service ou n'importe quel membre de l'encadrement. On pourrait dire que le rôle d'un manager est défini par une description de sa fonction, précisant ses responsabilités, son autorité et par un titre qui le situe dans la hiérarchie organisationnelle*".¹²

¹²- HEVIN Bernard (2008).- Manuel de coaching d'équipe : champ d'action et de pratique.- 3ème éd.- Paris: Dunod, (200 p.), p 24.

1.2.1.1. Les traits de personnalité :

Selon certains auteurs, la façon dont un manager réussit dans son emploi dépend, en partie, de sa personnalité. Les traits identifiés par les travaux de recherches portent sur les managers dirigeants (direction générale). Ils sont variés et nombreux. En établissant une synthèse, dix traits majeurs (récurrence des citations) peuvent être cités :

- **Le dynamisme** (enthousiasme, optimisme, capacité d'adaptation, motivation) : le manager est associé à une force de travail, une capacité à travailler plus que la moyenne, symbole de résistance physique et mentale ;
- **L'ambition** (esprit de compétition, besoin de puissance, goût du pouvoir, besoin de domination, besoin de réussir, péremptoire) : le manager souhaite atteindre les sommets de l'organisation. Il est motivé par les responsabilités et les challenges dans la mesure où ils lui permettent de gravir les échelons hiérarchiques ;
- **L'extraversion** (sociable, expressif, empathique, coopératif, rassembleur, charismatique) : le manager est à l'aise dans les communications orales et ses relations avec les autres. Il est capable de donner son point de vue, de s'exprimer facilement et a une capacité d'entraînement ;
- **La droiture** (conscientieux, responsable, discipliné, rigoureux, intègre, digne de confiance) : la littérature managériale véhicule fortement les qualités éthiques des managers. Depuis les travaux du célèbre manager américain Chester Barnard (1886-1961), elles sont perçues comme une capacité à faire face aux situations de pouvoir auxquelles ils vont être confrontés.
- **La stabilité émotionnelle** : dans ses réactions affectives, le manager est calme, patient, il se contrôle, il accepte la critique et résiste au stress. Cela lui permet de réagir de façon adaptée aux situations imprévues ou dans l'urgence.
- **L'amabilité** : certains travaux mettent en avant les qualités relationnelles du manager. Ce dernier est souple (peut entendre le discours de l'autre et changer de position), tolérant, humain et généreux. Cela lui permet de travailler avec succès en équipe.
- **L'ouverture à l'expérience** : le manager a le goût du risque. Il est créatif, curieux et imaginatif. Certains auteurs parlent de manager entrepreneur.

- **Le rapport au temps:** les managers ont une perception du temps sur le long terme. Ils sont capables de penser et de fonctionner sur de longues périodes sans recourir à autrui.
- **Le degré de tolérance à l'ambiguïté :** les managers sont capables d'affronter des environnements complexes, incertains et flous.
- **Le sentiment de maîtriser son destin : (confiance en soi) :** les managers ont une bonne estime de soi : à la fois élevée et stable.¹³

1.2.1.2. Fonction du manager : Le manager a quatre grandes fonctions qui déterminent une quarantaine de rôles en tout :

1.2.1.2.1. Animer et diriger :

- Avoir de l'influence pour être capable d'exercer un certain « leadership ».
- Motiver le personnel, créer les conditions de la motivation.
- Informer et s'informer de façon à atteindre les objectifs fixés.
- Former et se former de manière à ce que toute l'équipe ait toujours un niveau de compétences optimal.
- Traiter les désaccords, gérer les mésententes, résoudre les conflits de la vie quotidienne au bureau.
- Participer à la gestion du personnel en intervenant dans le recrutement, l'accueil, l'élaboration des contrats de travail, le suivi de carrière...
- Créer un esprit d'équipe en faisant participer chaque membre de l'équipe au travail à réaliser.
- Se préoccuper des conditions de travail (hygiène, sécurité, environnement, horaires, pénibilité...)
- Travailler avec les représentants du personnel pour comprendre les revendications en amont.

¹³- BARBEL Michel, MEIER Olivier (2015).- Manageor: tout le management.- 3ème éd.- Paris: Dunod.- 816 p. (p. 201).

1.2.1.2.2. Prévoir et s'adapter à la conjoncture :

- Etre partie prenante de la politique de l'entreprise afin que les objectifs fixés à l'équipe correspondent à une stratégie plus globale.
- Avoir une stratégie de développement, des objectifs à courts et moyens termes.
- Avoir un plan d'action chiffré et daté pour prévoir les différents objectifs.
- Définir des objectifs clairs, mesurables, datés en accord avec la stratégie.
- Prendre des décisions, et les assumer.
- Oser déléguer, confier des responsabilités.
- Provoquer la synergie de tous afin d'éviter tout gaspillage d'énergie et rendre l'équipe efficace.
- Savoir être flexible, savoir s'adapter aux changements.
- Gérer le changement, rassurer l'équipe et lui faire accepter les mutations.
- Encourager la créativité, l'innovation et les suggestions.

1.1.2.1.3. Développer les qualités de l'équipe :

- Elaborer des programmes pour établir des priorités dans les objectifs.
- Trouver les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.
- Assurer le contrôle de l'exécution des tâches attribuées.
- Evaluer, juger le travail et le comportement du personnel.
- Encourager la productivité de l'équipe.
- Etre soucieux de rentabilité et de profit.
- Trouver les méthodes de mesure pour tous les aspects qualitatifs non encore mesurables.
- Développer l'esprit de diagnostic, la capacité à prendre du recul sur une situation, un comportement, un fait...
- Mener des actions correctives à l'aide de feedbacks réguliers.
- Résoudre des problèmes ou aider l'équipe à les résoudre.

1.1.2.1.4. Organiser les communications :

- Avoir des structures claires et efficaces, une répartition du travail précise.
- Définir les rôles de chacun, attribuer des missions.
- Bien vivre les relations hiérarchiques.
- Travailler avec les fonctionnels, ces services indirectement liés à l'équipe.
- Fixer le taux de procédures utiles dans la standardisation des méthodes.
- Faciliter la communication, la circulation de l'information.
- Déterminer les règles du jeu, les valeurs, les comportements recommandés...
- Coordonner les activités pour permettre une compatibilité d'objectifs de chacun.
- Faire des réunions de coordination, d'information, de recherche...
- Travailler avec ses collègues.¹⁴

1.2.2. Rôle de manager

1.2.2.1. L'approche classique : Historiquement, les premières conceptions des rôles du manager sont respectivement énoncées par Fayol en 1916 (repris par Gulik, 1937) et par Barnard(1938). En premier lieu, Gulick (1937) présente une typologie de six rôles intitulée : PORDCORB, initiales des différentes activités d'un dirigeant. Les rôles regroupent les différentes attributions théoriques d'un manager qui doit, s'il veut réussir, être capable de les mener de front en n'en négligeant aucun. Concrètement, les auteurs distinguent la planification ou le manager doit montrer sa capacité à prévoir le futur de son entité. L'organisation consiste à mettre en place une structure adaptée à la réalisation des actions, la *gestion du personnel* qui nécessite de gérer les équipes au quotidien, la *direction* ou le manager doit motiver et superviser ses équipes, la *coordination* qui vise l'harmonisation et la mise en cohérence de l'ensemble des actions menées. Et enfin, la *gestion du Budget* qui regroupe les activités de contrôle permettant de s'assurer de la bonne exécution du plan prévu initialement avec la mise en place éventuelle d'actions correctrices. Cette typologie va connaître un succès important et durable.

1.2.2.2. La révolution Mintzberg : Mintzberg (1973) remet en question les typologies dites de « l'école classique » considérant qu'elles ne sont pas suffisamment orientées vers l'action trop floue pour être d'une quelconque utilité. Ce dernier propose une nouvelle

¹⁴ - IKHELEF Karim, Op Cit, p 25.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

typologie de dix rôles censés refléter les activités quotidiennes des managers. Elle se structure autour de trois sous-ensembles. Le premier sous-ensemble concerne les rôles interpersonnels. Ces rôles découlent directement de la notion d'autorité formelle qui implique des relations interpersonnelles. Dans ce domaine, le manager a un rôle de symbole (R1). Il a le devoir de représenter son organisation dans toutes les occasions formelles. Il a aussi un rôle d'agent de liaison (R2), interagissant avec ses pairs et des personnes extérieures à l'organisation pour obtenir des faveurs et des informations. Le manager cherche à entretenir, développer des réseaux internes et externes de façon à enrichir son système d'information. Enfin, il a un rôle de leader (R3). Mintzberg définit ainsi les relations du manager avec ses subordonnés. Il est chargé de motiver ses collaborateurs et de gérer différentes missions en ressources humaines (recrutement, formation, évaluation...).

Le deuxième sous-ensemble traite des rôles liés à l'information. Le manager y a un rôle d'observateur actif (R4). Il reçoit et cherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation. Il a également un rôle de diffuseur (R5). Il transmet certaines informations à son organisation, en particulier les informations essentielles au bon fonctionnement de son équipe. Le manager doit enfin assumer son rôle de porte-parole (R6). Il communique à l'extérieur des informations sur son organisation.

Le dernier sous-ensemble porte sur les rôles décisionnels. Le manager, à ce niveau, a un rôle d'entrepreneur (R7) : il prend l'initiative de changement et lance des projets permettant d'améliorer la performance de son unité (logique d'optimisation). Il a également un rôle de régulateur (R8) : il monte en première ligne quand son organisation est menacée et prend des actions correctrices en cas de dysfonctionnement.

Enfin, il a un rôle de répartiteur de ressources (R9). Le manager attribue les ressources humaines, matérielles, temporelles et financières à ses différents collaborateurs (et projets), en fonction des priorités définies. Le manager a aussi un rôle de négociateur (R10). Il négocie avec différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, autres services, partenaires sociaux) lorsque cela est nécessaire.

Pour Mintzberg, ces dix rôles sont difficilement dissociables. Ils forment un tout et ils ont tous leur importance dans le succès. Ainsi, ces différents rôles sont communs à tous les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique. La position (hiérarchique et statutaire) du manager ne joue que sur le temps proportionnel consacré à chaque rôle.¹⁵

¹⁵ - BARBEL Michel, MEIER Olivier.- Op. cit. p. 149.

1.2.3. Compétences clés du manager :

Pour être efficace, c'est-à-dire remplir correctement ses rôles, le manager mobilise un ensemble de compétences. Une compétence peut se définir comme un processus, où interviennent des capacités (faculté à réaliser différentes activités), des aptitudes (talents innés applicables dans le travail) et des connaissances (informations spécifiques sur un sujet), générées par un manager afin de répondre sous forme de rôles aux demandes formulées par son environnement.

Comme l'indique Guy le Boterf (1994)¹⁶: « *la compétence n'est pas un état. C'est un processus* » ou un individu « *est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système ou interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux* ».

1.2.3.1. Les trois familles de compétences selon Katz (1974) :

1.2.3.1.1. Les compétences techniques : Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant, ces compétences sont extrêmement difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétences en finance, en informatique, etc.) et varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le dirigeant. Comme pour tous les autres types de compétences, les compétences techniques sont le fruit de connaissance (expérience, formation initiale, formation permanente), d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au manager d'exercer efficacement son travail (connaissance des produits, de l'entreprise, des techniques.....)

1.2.3.1.2. Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles) : Elles permettent au responsable d'obtenir l'appui et la coopération de ses salariés. Le manager doit avoir des qualités de leadership pour diriger ses équipes. Certains auteurs parlent d'un rôle de coach qui vise à développer les compétences de ses salariés, un mobilisateur pour les intégrer aux objectifs de l'entreprise et leur insuffler le désir de bien faire leur travail. Les compétences relationnelles concernent notamment les capacités à motiver autrui autour

¹⁶ - LE BOTERF Guy (1994).- De la compétence: assai sur un attracteur étrange.- Paris: Ed. d'organisation. 176p.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

d'objectifs communs mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, de faire respecter, à développer autrui, ainsi qu'à engager sa responsabilité.

1.2.3.1.3. Les compétences conceptuelles ou cognitives : Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles qui désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation, afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées. Ainsi, les compétences cognitives influencent la façon dont les managers construisent leurs processus mentaux. En effet, les compétences cognitives sont déterminantes pour le manager pour gérer des situations paradoxales et contradictoires et elles influencent fortement les choix des managers et l'analyse qu'ils font de leur environnement. La compréhension des compétences cognitives des managers relève en partie de la psychologie cognitive¹⁷.

¹⁷- BARBEL Michel, MEIER Olivier.- Op. cit. p. 149.

Section 03 : Style et typologie de management

1.3.1 : Style de management

La théorie de l'aptitude au commandement affirme que certaines personnalités, certains traits de caractères, permettent à ceux qui les possèdent d'accéder au pouvoir. Cependant, les psychologues du comportement humain contestent cette théorie.

Il n'y a pas de manager né. Il n'y a pas non plus de « bons » ou « mauvais » styles de management en soi. La façon par laquelle un manager dirige son équipe est étroitement liée à sa personnalité mais aucune personnalité ne garantit un bon management. En d'autres termes, il n'y a pas de portrait type du bon manager.

Tout dépend en réalité de l'adéquation de la personnalité du manager (ses qualités personnelles, sa capacité à s'engager, à communiquer, à décider, etc.) à l'environnement de l'entreprise (la culture, les valeurs de l'entreprise, le contexte de travail, les relations entre salariés, etc.). Un style de management peut être qualifié de bon lorsque la personnalité du manager et sa façon de faire travailler son équipe s'accorde bien à l'environnement du travail.

Pour résumer, voyons le schéma ci-dessous:

Figure n° 01 : Style de management



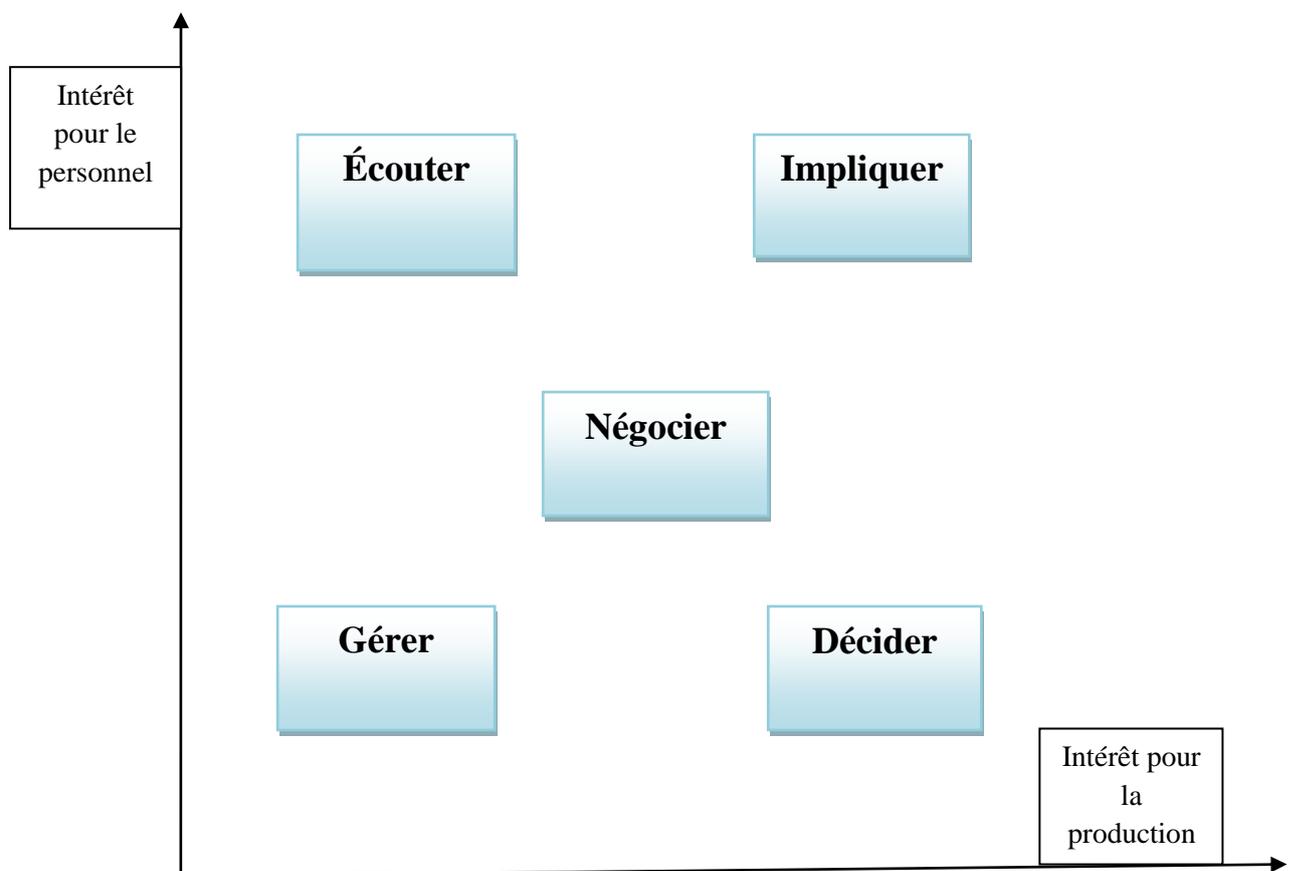
Source : réalisé par nous-mêmes à partir de nos recherches.

La plupart des managers se trouvent fréquemment en situation de conflit entre le désir de s'engager et le souci de coopérer efficacement. Certains refusent tout simplement de déléguer les tâches qui leur semblent importantes, d'autres font trop confiance, donnent trop de responsabilités et risquent alors de perdre leur autorité. Tout est donc question d'équilibre et d'adaptation.

1.3.2. Typologie de Blake et Mouton:

Les chercheurs Robert R. Blake et Jane S. Mouton¹⁸ ont mené une étude sur le comportement des dirigeants dans l'environnement professionnel et ont donc défini 5 styles de direction selon deux variables : l'intérêt pour le personnel, et celui pour la production. Ressort donc le schéma suivant:

Figure n° 02 : Typologie de Blake et Mouton



Source : Blake R, Mouton J (1987).- La troisième dimension du management.- Paris: Ed. d'Organisation, p 31.

Selon le schéma ci-dessus, il ressort que:

¹⁸- BLAKE De Robert R. et MOUTON Jane Srygley (1987).- La Troisième dimension du management.- Paris: Ed. d'Organisation.- 286p.

- Celui qui ne voit que le succès économique de son entreprise aura un intérêt majeur pour la production et un intérêt mineur pour les personnes. Il aura tendance à être un manager décideur.
- Au contraire, celui qui veille au bien-être de ses collègues avant même leur efficacité au travail sera un manager à l'écoute.

Nous tenons à préciser que le modèle de Blake et Mouton est assez vite devenu obsolète, et a été revisité par Hersey et Blanchard pour en faire un modèle moins statique, plus dynamique, qui fait que le manager doit jongler entre plusieurs styles (directif, informatif, participatif, délègue avec contrôle) en fonction du niveau de connaissance, de maturité et d'autonomie de ses équipes.¹⁹

Maintenant, citant l'analyse de Dominique Chalvin qui souligne la dualité de chaque comportement.

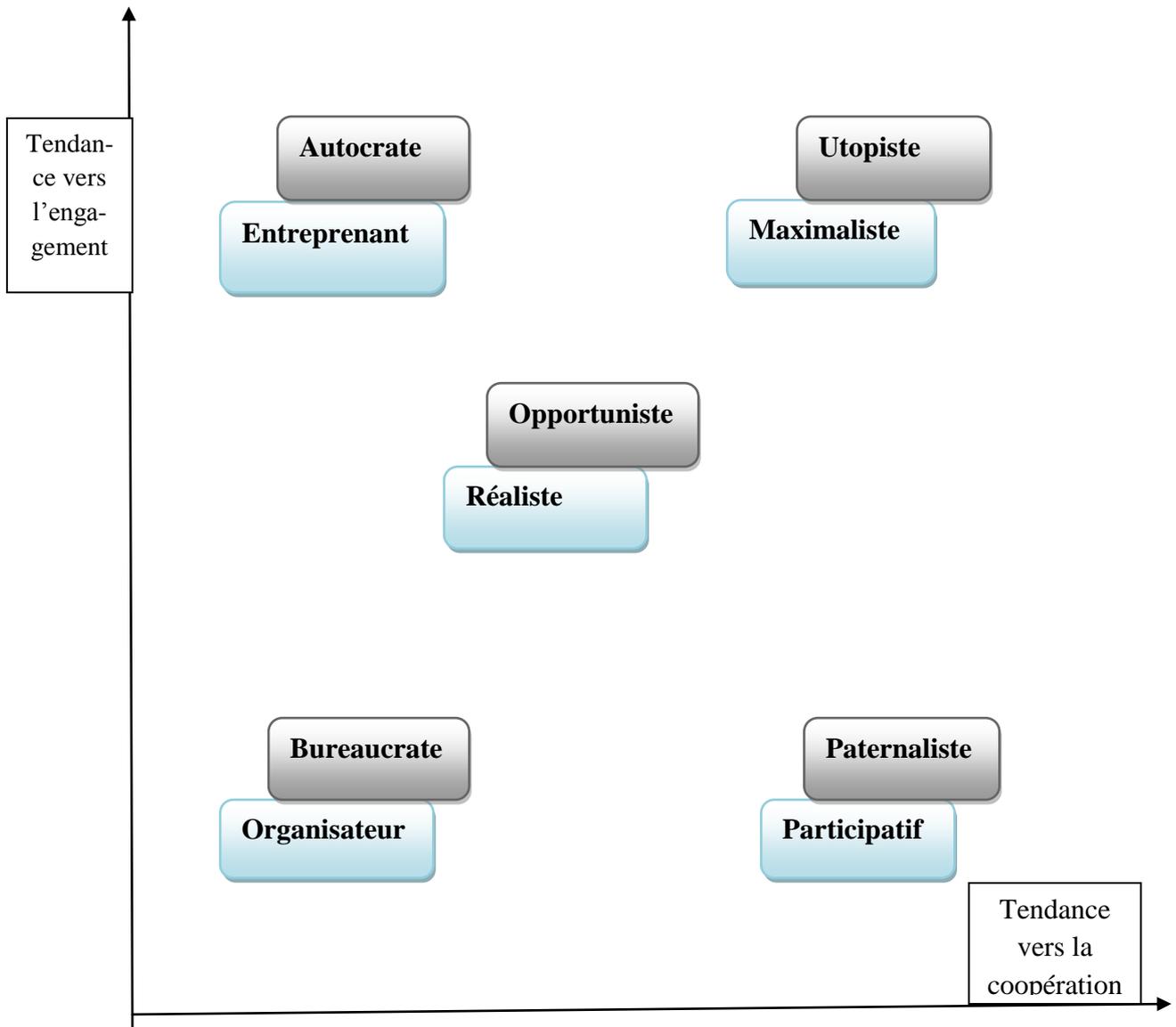
1.3.3. Typologie de Chalvin

Voici donc les 10 styles de management définis par Dominique Chalvin²⁰ en fonction du degré d'engagement et de coopération dont fait preuve le manager. Cette typologie reprend l'idée centrale de l'analyse de Blake et Mouton mais souligne bien les qualités et les biais que peut cacher chaque style de management.

¹⁹- Ibid. p 31.

²⁰- CHALVIN Dominique (1993).- Autodiagnostic des styles de management à l'usage des cadres et des dirigeants.- 4ème éd.- Paris: Ed. ESF.- 147p.

Figure n° 03 : Typologie de Chalvin



Source : CHALVIN Dominique (1993).- Autodiagnostic des styles de management à l'usage des cadres et des dirigeants.- 4ème éd.- Paris: Ed. ESF, p. 42.

Il y aurait donc **5 styles** efficaces qui seraient bien adaptés à l'environnement :

- **L'organisateur** : il établit des rôles clairs à chacun des collaborateurs. Chaque subordonné est relativement indépendant mais peut s'adresser à tout moment

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

directement au manager en cas de problème. Chacun a ses droits et ses devoirs bien établis et acceptés.

- **Le participatif** : il n'établit aucune relation hiérarchique. Le travail se fait en équipe ; les succès et les échecs sont affaire commune. En cas de conflit, il prône le dialogue, la concertation et la réflexion sur les causes du problème.
- **L'entrepreneur** : il accorde sa confiance en fonction du degré hiérarchique de ses subordonnés, donc de leur niveau de compétence. Il est profondément directif. Il sait écouter mais préfère donner des ordres. En cas de conflit, c'est lui qui tranche.
- **Le réaliste** : il établit une relation de confiance et de respect entre lui et ses subordonnés, et les consulte régulièrement avant de prendre une décision. En cas de conflit, il pratique l'entretien en face à face et prône la négociation, le dialogue.
- **Le maximaliste** : il a gagné un pouvoir managérial reconnu comme légitime grâce à un travail et des engagements qui ont prouvé leur efficacité. Ses subordonnés lui font confiance. Il fixe les objectifs de chacun en fonction d'une stratégie globale commune à tous, et accepte les débats d'idées et l'extériorisation des désaccords.

Mais chacun de ces styles peut également devenir négatif, inefficace lorsqu'il n'est pas adapté à l'environnement :

- **Le bureaucrate** : il s'isole de ses collaborateurs ; transmet les informations de ses supérieurs à ses subordonnés mais sans prendre parti. Il n'aime pas les subordonnés trop influents et évite ou nie les conflits.
- **Le paternaliste** : il procède par l'empathie et se laisse facilement influencer par ses subordonnés. Soucieux des aspirations et du bien être de son personnel, il est capable d'agir de façon à les satisfaire, même si cela nuit à l'entreprise.
- **L'autocrate** : il ne pense qu'à éliminer ses rivaux et exerce un pouvoir autoritaire sur ses subordonnés. Il est exigeant, dur et ne supporte pas qu'on lui résiste.
- **L'opportuniste** : il aime organiser des coalitions au gré des situations de travail et établi ainsi une sorte de loi de la jungle parmi ses subordonnés. Ceux-ci cherchent à plaire au patron au détriment de l'efficacité de l'entreprise.

Chapitre 01 : Le management : repères théoriques

- **L'utopiste moderniste** : il fait trop facilement confiance et a donc de nombreuses déconvenues qui troublent également les « bon élément » de son équipe. Les objectifs sont rarement clairs et chacun jouit d'une trop grande liberté pour que le travail s'avère vraiment efficace.

Chaque manager peut donc trouver un style de management efficace qui correspond à sa personnalité. Mais il s'agit ensuite de l'adapter correctement à l'environnement pour que son attitude ne devienne pas négative. L'art est de jongler entre tous les styles et de les utiliser à bon escient et au bon moment, ne serait-ce que parce que l'entreprise est en période calme ou de crise. Par exemple, en cas de crise, donc d'urgence, il faut savoir être directif. ²¹

²¹- CHALVIN Dominique (1993).- Op. cit. p. 42

Conclusion

On peut conclure que, bien gérer l'ensemble des ressources humaines que possède l'entreprise, est une tâche difficile voire même compliquée ; puisque l'on s'attend à une multitude de comportements à mettre en œuvre par le manager, afin qu'il puisse au mieux, assurer une libération du potentiel humain pour le porter à son niveau de performance optimale. Ce sont, pour toutes ces raisons que nous avons établi trois sections.

La première s'est penchée sur le management, ses composantes et leurs évolutions. La deuxième s'est intéressée au rôle et aux fonctions du manager. Quant à la troisième et dernière section, elle a abordé les styles de management pour faire ressortir la complexité du rôle de manager.

Chapitre 02 :
Le dirigeant : un rôle
revisité

Introduction

Le dirigeant est une personne clé au sein de l'entreprise qu'il dirige, qu'elle soit grande, petite ou moyenne. Le développement et la performance de celle-ci reste affectée par la personnalité, les aspirations et les comportements de ce dernier.

La figure du dirigeant a connu une évolution depuis son apparition à nos jours. En effet, nous pouvons recenser plusieurs typologies à travers le temps.

Les entreprises sont confrontées à des pressions grandissantes: diktat financier, manque de visibilité, intensification de la concurrence... Elles se doivent donc d'être encore plus performantes, adaptables, réactives. Ces qualités requièrent la mise en place de structures plus flexibles. Mais elles requièrent aussi, voire surtout la compétence et la mobilisation des hommes qui les composent.

Section 01 : Le dirigeant: concept et définitions

2.1.1. Définition de la notion de dirigeant

La notion de dirigeant recouvre une catégorie de personnes qui ont pour point commun de faire partie du comité de direction, éventuellement élargi. Elles sont investies, par le conseil d'administration ou par le président directeur général, d'une responsabilité dans le développement stratégique de l'organisation. Elles jouissent d'un haut degré d'autonomie et d'une réelle capacité de décision. Elles relèvent généralement aussi d'un mode de désignation et de rémunération spécifique.

Dans les grandes entreprises, elles correspondent au président ainsi qu'aux personnes qui sont n-1 et n-2 par rapport à lui (directeur de grande fonction, responsable de zone géographique, directeur de filiale, directeur de grandes unités de production...).

Dans les PME, généralement c'est celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une entreprise, et souvent, il est le propriétaire.

Enfin, le dernier type de dirigeants correspond au créateur d'entreprise qui est de facto dirigeant. (Frank Bournois et Sylvie Roussillon, 1998)¹.

2.1.2. Les références théoriques traditionnelles : Taylor, Weber et Fayol

L'administration s'est construite sur le modèle bureaucratique de Weber. Elle se caractérise donc par une organisation de type pyramidal. L'autorité y est principalement liée à la fonction qui s'acquiert par concours. Les règles y sont formalisées. Leur respect est important.

Les grandes industries ont été très marquées par l'organisation scientifique du travail: la stricte distinction entre les travaux de conception et ceux d'exécution, la recherche d'ouvriers disciplinés et de leur contrôle, le scientisme, une conception du pouvoir fondée sur l'expertise technique... Ces types de structures ont aussi été marquées par la pensée de Fayol qui met en avant les fonctions de direction au sens de prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler. Ces référentiels théoriques ont influencé le rôle des cadres et des dirigeants.

2.1.2.1. La conception et le contrôle : rôle dévolus aux dirigeants

Les dirigeants ont traditionnellement pour rôle la définition de la stratégie et de la structure qui va avec. Ils ont ensuite pour rôle de contrôler le système qui en résulte sachant que celui-

¹- BOURNOIS Frank, ROUSSILLON Sylvie (1998).- Préparer les dirigeants de demain: une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel.- Paris: Ed. d'Organisation.- 481p.

Chapitre 02 : Le dirigeant : un rôle revisité

ci tend à minimiser les différences interpersonnelles en «standardisant» les salariés (Bartlett, Ghoshal, 1994)². Leur rôle est associé à un certain nombre d'avantages.³

2.1.2.2. Critère de détection des cadres à haut potentiel

Le terme de «haut potentiel» fait référence aux personnes qui ont été identifiées par l'entreprise comme pouvant rejoindre, à terme, le groupe des dirigeants (Bournois, Roussillon, 1998).

Les critères de détection des cadres à haut potentiel

D'après une étude réalisée auprès des directeurs des cadres ou des directeurs des ressources humaines, chargés de la détection et de la gestion des potentiels, des 500 entreprises françaises de plus de 2000 salariés, (Bournois, Roussillon, 1998), les cadres à haut potentiel sont détectés sur les critères repris dans le tableau 01 ci-après:⁴

Tableau 01: critères de détection des hauts cadres

Critères	Taux
• la performance dans le poste actuel,	81,4 %
• les traits de personnalité,	69,5 %
• la disponibilité géographique et fonctionnelle,	66,0 %
• la motivation et les aspirations affichées par le cadre,	48,0 %
• la formation au management en cours de carrière,	32,2 %
• le repérage par un grand patron,	30,5 %
• le feeling du responsable des cadres,	20,3 %
• le diplôme,	18,6 %
• le passage par le siège de l'organisation.	11,9 %

Source : D'après Bournois, Roussillon, 1998, p. 148.

L'importance accordée au diplôme est ici sous estimée tellement le fait d'avoir un diplôme côté, semble aller de soi pour avoir une carrière des plus prestigieuses. Cette sous-estimation s'explique donc par le caractère déterminant du diplôme à l'entrée. Le second

²- BARTLETT Christopher A., GHOSHAL Sumantra (1994).- Changing the role of top management.- In: Harvard business review, nov.-dec., pp.: 79-88

³- CLOET Héloïse (2003).- Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants, p771

⁴- BOURNOIS Frank, ROUSSILLON Sylvie (1998).- Op. cit. p. 148.

Chapitre 02 : Le dirigeant : un rôle revisité

point qui étonne dans ce tableau a trait au passage au siècle. Son pourcentage est, lui aussi, curieusement faible. Il jure avec ceux du repérage par un grand patron et du feeling avec le responsable des cadres. Effectivement, pour séduire ces personnes, il faut pouvoir les côtoyer. Il faut donc être au siège (Bournois, Roussillon, 1998).

2.1.2.3. Pratique de détection de haut potentiel

Les outils les plus utilisés pour la détection des hauts potentiels sont: les entretiens annuels de performance, les entretiens de carrière ou d'orientation avec la DRH et les autres informations en provenance de la hiérarchie directe. Ceci révèle un grand crédit dans les capacités de jugement de la hiérarchie et des DRH pour la détection de cette population clef pour l'entreprise. Ceci atteste également de différences internationales.

Les pays anglo-saxons présentent les centres d'évaluation et d'autres méthodes dites plus scientifiques, pas la France. (Bournois, Roussillon, 1998).⁵

Les dirigeants français ont longtemps « régné en maîtres » dans le système très cohérent décrit précédemment. Évoluant dans un univers assez fermé et stable, ils ont pu vivre pleinement leurs prérogatives et leurs spécificités françaises. Toute fois, depuis la fin des «30 glorieuses », des signes annoncent une certaine remise en cause.

Légers à leurs débuts, ceux-ci se sont fortement intensifiés et multipliés ces dernières années.

2.1.2.4. Une remise en cause

Les acteurs internes et externes de l'entreprise se repositionnent les uns par rapport aux autres. Ceci entraîne une redistribution des cartes du pouvoir.

Section 02 : redistribution des cadres du pouvoir au sein de l'entreprise

2.2.1. Des clients plus exigeants

Ce mouvement est amorcé dès la fin des «30 glorieuses», au moment où l'offre est devenue supérieure à la demande. Il a alors fallu se montrer plus à l'écoute des attentes des consommateurs, offrir des produits de qualité, plus diversifiés et de plus en plus personnalisés. Ce qui est plus récent, en revanche, a trait aux attentes des clients vis à vis de la responsabilité sociale des entreprises.⁶

⁵ - BOURNOIS Frank, ROUSSILLON Sylvie (1998).- Op. cit. p. 149.

⁶ - CLOET Héloïse (2003).- Op. cit., p.773.

2.2.2. Des actionnaires plus puissants

La séparation entre la détention du capital et les fonctions de direction est avérée dès les années 80 (Chandler, 1977). Mais ce n'est qu'à partir des années 90, que la création de la valeur pour l'actionnaire est un des objectifs stratégiques prioritaires de l'entreprise, si ce n'est l'objectif stratégique prioritaire. Ceci est quelque peu remis en cause aujourd'hui du fait de la chute des marchés boursiers et des mésaventures de la nouvelle économie (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Toutefois, les actionnaires continuent à exercer une forte pression sur les dirigeants. Gare aux dirigeants dont la gestion se révèle défailante! De mauvais résultats financiers peuvent désormais engendrer des sanctions qui peuvent aller jusqu'à la destitution de fonctions.

2.2.3. Arrivée de nouveaux concurrents sur le marché

- **Une concurrence internationale.**

L'internationalisation des firmes s'est considérablement développée depuis plusieurs décennies et s'est fortement accélérée depuis 5 ans (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Par voie de conséquence, l'élite française se trouve en concurrence avec des dirigeants et des hauts potentiels d'autres nationalités, à fortiori dans les grands groupes internationaux qui centralisent la gestion de cette population.

Un signe tangible de cette évolution apparaît lors de l'observation de la composition des comités de direction des entreprises du CAC 40. En effet, en 2000, 17 entreprises du CAC 40 ont au moins 2 dirigeants étrangers au sein de leurs instances dirigeantes (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003).

- **Une détection des hauts potentiels: ouverture aux non cadres.**

Les cadres, et encore, pas n'importe lesquels, sont traditionnellement la population cible pour la détection des hauts potentiels. Aujourd'hui, Air Liquide, à titre d'initiative rare, mène une réflexion sur la mise en place d'un système de détection des hauts potentiels parmi les agents de maîtrise. (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Peut être est-ce les prémices d'une tendance plus lourde.

2.2.4. Des salariés plus compétents porteurs de nouvelles attentes

Le fait d'apprendre plus vite que ses concurrents peut être considéré comme un des rares avantages compétitifs durables. C'est pourquoi, les grandes entreprises investissent en

formation, généralement au delà de l'imposition légale (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003). Leurs salariés deviennent donc plus compétents. Leur pouvoir augmente puisque les compétences, surtout si elles sont recherchées, sont une source de pouvoir informelle, (Delavalle, 2002 ; Crainer, Dearlove, 1999).

Le glissement terminologique de salariés à collaborateurs et même à clients internes de l'entreprise (Peretti, 2002) est significatif sur ce point. Les égards prêtés aux salariés concernent, toutefois, surtout les collaborateurs les plus performants qui sont considérés comme une ressource précieuse pour l'entreprise à attirer et à fidéliser (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003 ; Crainer, Dearlove, 1999). Hormis du fait de leurs compétences, les jeunes générations de salariés à potentiel dépendent moins de leurs supérieurs puisqu'ils n'ont pas la même relation à la hiérarchie et à l'entreprise que leurs aînés.

Ils sont moins dévoués, moins loyaux. Ils se soucient davantage de leurs préoccupations personnelles qui portent notamment sur leur développement, leur employabilité (Crainer, Dearlove, 1999) et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Hesterley, Derr, 1998).⁷

2.2.5. Des structures plus flexibles et plus réactives

L'environnement des entreprises est de plus en plus concurrentiel et de plus en plus incertain. Il correspond à peu près à ce qu'Emery et Trist (1963) décrivaient sous le terme de « champs turbulent ». Pour s'y adapter, les entreprises changent de structures.

Pour gagner en réactivité et en adaptabilité, de petites structures décentralisées sont mises en place. Elles sont organisées en centres de profit. On limite les échelons hiérarchiques.

On favorise l'organisation en réseaux et par projets ainsi que la coordination internationale (Hesterley, Derr, 1998).

Cette évolution de l'environnement interne et externe à l'entreprise a amoindri le pouvoir des dirigeants. Elle a également modifié les rôles attendus au sein de l'entreprise (Hesterley, Derr, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1997, 1994). Nous verrons donc en quoi le rôle que les dirigeants doivent jouer a changé et en quoi il est plus ardu.

⁷ - CLOET Héloïse (2003).- Op. cit., p.774.

Section 03 : des dirigeants à réformer

2.3.1. De nouveaux rôles à jouer, un leadership à endosser

Vu les évolutions qui touchent l'entreprise, on a moins besoin de dirigeants «hiérarchiques». Ceux dont on a besoin sont des leaders d'opinion, des coachs pour les collaborateurs, des facilitateurs de processus et des personnes capables de travailler ensemble, au delà des frontières nationales ou fonctionnelles (Hesterley, Derr, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1997, 1994). L'évolution terminologique est révélatrice de ces nouveaux rôles attendus en entreprise. Dans les années 90, le vocable de manager se substitue à celui de supérieurs hiérarchiques renvoyant aux cadres (Melkonian, 2002). D'après la définition de ces termes (Bournois, Roussillon, 1998), les fonctions liées à la gestion des hommes : la coordination, la direction et l'animation des équipes l'emportent donc sur l'importance accordée au statut. Par ailleurs, le terme de manager peut se trouver décliné en ceux de coach, mentor ou sponsor (Nyman, Thach, 2002; Waldroop, Butler 1996; Orth, Wilkinson, Benfari, 1987; Mc Farlane Shore, Bloom 1986). Ceci montre la pluralité de rôles qu'il peut couvrir. Toutefois, contrairement à ce qu'on a pu penser, tous ces rôles n'incombent pas à une même personne.

Le manager «généraliste » est un mythe (Bartlett, Ghoshal, 1999). Ces rôles requièrent des compétences distinctes généralement difficiles à réunir en une seule personne. Par allègement à ce qui se passe dans une équipe de sport où le capitaine d'équipe n'est pas le coach et où tous les joueurs ont des atouts différents ce qui prime, c'est la complémentarité et la synergie.

La répartition des rôles au sein de l'entreprise se définirait de la façon suivante. Il revient aux «entrepreneurs opérationnels » ou (*Operating-Level Entrepreneurs*) de créer et de rechercher des opportunités, d'attirer et d'utiliser les ressources et les compétences rares, d'agir en faveur de l'amélioration continue de la performance. C'est aux «développeurs confirmés» ou (*Senior - Management Développeurs*) d'évaluer les membres de l'organisation, notamment les entrepreneurs opérationnels, de leur apporter leur soutien et d'agir en faveur de leur développement. C'est aussi à eux de lutter contre le risque de dispersion des connaissances, des compétences et des pratiques généré par la mise en place de petites structures autonomes.

Enfin, ils ont à concilier les pressions à court terme et les ambitions à long terme. Quant aux «cadres dirigeants » (*Top - Level Leaders*) ils ont notamment la charge de fixer un projet ambitieux et fédérateur pour l'entreprise (Bartlett, Ghoshal, 1997).

Chapitre 02 : Le dirigeant : un rôle revisité

Effectivement, le top management ne définit plus les stratégies. Aujourd'hui, pour être efficaces, elles doivent être définies au plus près du terrain par les spécialistes de la question à traiter, et non suite à une longue remontée des infos qui inévitablement la dénature. D'ailleurs ce type de décisions déconnectées du terrain entraînerait la désapprobation des salariés (Bartlett, Ghoshal, 1994). En revanche, il incombe aux dirigeants d'avoir une attitude proactive face à l'environnement, de définir des projets et des valeurs communs à l'organisation et de conduire le changement (Chavel 2001; Bournois, Roussillon, 1998; Bartlett, Ghoshal, 1994). Le projet, s'il est porteur de sens, est une source de motivation et d'adhésion pour les salariés. Les valeurs communes ont une force cohésive. Elles diminuent le besoin de contrôle extérieur ce qui est particulièrement utile dans le cas de structures décentralisées. C'est également aux dirigeants de soutenir ces dernières et la philosophie de l'empotement, de créer un environnement de travail qui encourage les initiatives de type entrepreneurial et de valoriser les réalisations des salariés (Bartlett, Ghoshal, 1994). En résumé, les dirigeants doivent soutenir les autres acteurs de l'entreprise et faire de celle-ci une institution sociale à laquelle les individus auront envie d'appartenir car elle correspond à leurs valeurs et car ils peuvent s'y accomplir. Leur rôle se tourne donc résolument vers le leadership.⁸

2.3.2. De nouveaux référentiels théoriques à adopter

Le passage d'un rôle centré sur la définition de la stratégie, de la structure qui lui est associée et du contrôle du système qui en résulte à un rôle qui accorde la primauté au développement des projets, des processus et des hommes (Bartlett, Ghoshal, 1997) requiert une nouvelle conception du pouvoir et de son exercice, et un nouveau regard sur les salariés. Que les hommes ne sont pas de simples facteurs de production et que l'entreprise peut s'enrichir de leurs différences doit être tenu pour acquis. Il convient, en effet, que les dirigeants partagent l'idée selon laquelle une gestion des ressources humaines qui met en valeur les talents des individus peut être une source d'avantage compétitif pour l'entreprise au même titre qu'une avancée technologique ou une place dominante sur un marché. Celle-ci a d'ailleurs déjà gagné les entreprises du CAC 40 (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003) et tend à s'imposer en gestion des ressources humaines (Peretti, 2002). Les hommes, ressources longtemps sous exploitées (Devillard, 2001), notamment à cause d'erreur de management (Allenbaugh, 1983), sont donc mis à l'honneur en entreprise. Si les conceptions que les

⁸ Cloet Héloïse, *ibid*, p 175.

dirigeants ont sur eux changent, les relations qu'ils ont avec eux aussi. Le pouvoir des dirigeants sur les salariés, c'est à dire, de façon simplifiée, la capacité à les influencer (Dahl, 1957), doit moins reposer sur leur fonction, l'appartenance à un corps et sur l'expertise technique et davantage sur des caractéristiques personnelles et des comportements spécifiques.

Les dirigeants doivent, effectivement, devenir des adeptes du leadership, voire du partenariat (Delavalle, 2002). Le leadership fait référence à une «batterie» de compétences.⁹

2.3.3. Des compétences «soft» à développer

La littérature sur le leadership a émergé dans les années 60. Elle est abondante. On y trouve principalement des modèles définissant le leader à partir de ses traits de caractères, de ses comportements (Stogdill 1974) et à partir de la prise en compte d'éléments contingents (Fiedler 1967, House 1971; Vroom-Jago 1988). Par voie de conséquence, la définition des compétences des leaders d'aujourd'hui et de demain est délicate (Bartlett, Ghoshal, 1997). Il ne s'agit pas, en effet, de les élaborer à partir de référentiels en voie d'obsolescence. Il s'agit également de pallier à la tendance actuelle, à savoir, les définir sous la forme d'un pot pourri où sont mélangés les traits de personnalité, les croyances, les compétences acquises, les comportements... Ces préoccupations ont été prises en compte dans la définition que proposent Bartlett et Ghoshal (1997). Ces derniers se basent sur la performance réalisée dans le nouveau rôle des dirigeants défini précédemment. Ils établissent une catégorisation des compétences. La première comprend des caractéristiques personnelles stables touchant les traits de caractère, les attitudes et les valeurs. La seconde se compose des connaissances, des aptitudes et de l'expérience acquise normalement au cours de la formation et du parcours professionnel.

La troisième se rapporte aux capacités et compétences que nécessite le rôle à jouer. Celles-ci reposent tant sur l'acquis que sur l'inné. Ces compétences sont récapitulées dans le tableau 02.

⁹- CLOET Héloïse (2003).- Op. cit., p.776.

Tableau 02: Compétences à avoir

Attitudes/ Traits de caractère	Connaissances / Expérience	Compétences / Capacités
<p>Visionnaire respectueux de l'institution mais qui sait la confronter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respectueux et confrontant • Equitable et ouvert • Perspicace et stimulant pour autrui. 	<p>Compréhension du contexte organisationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solide connaissance de la société : de ses branches et de ses opérations • Solide connaissance de l'organisation : de sa structure, de ses processus et de sa culture • Connaissance générale de diverses sociétés, industries et Communautés. 	<p>Création d'un équilibre maintenant le défi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à créer une ambiance de travail stimulante et exigeante • Capacité à créer une confiance dans la situation et dans sa gestion • Capacité à marier compréhension conceptuelle et défis stimulants.

Source : BARTLETT Christopher A., GHOSHAL Sumantra (1994).- Changing the role of top management.- In: Harvard business review, nov.-dec., p. 85¹⁰

Elles attestent de la valorisation des compétences « *soft* » à côté des compétences « *hard* ». L'usage et l'importance de ces compétences « *soft* » varient bien évidemment en fonction d'éléments de contingence comme la culture nationale, la taille de l'organisation, le secteur d'activité ... Toutefois, la demande de leur acquisition est une tendance lourde. Elle s'inscrit dans un mouvement d'homogénéisation de la pensée du management et de la gestion des hauts potentiels, lié à l'internationalisation des firmes, qui fait du développement des compétences cognitives et relationnelles des managers une priorité. (Bournois, Roussillon, 1998).

¹⁰- BARTLETT Christopher A., GHOSHAL Sumantra (1994).- Op. Cit. p. 85

L'intrusion, en France, d'outils anglo-saxons destinés à les évaluer, tels le 360° *feedback* (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003, Melkonian 2002, Liaisons Sociales, juin 2002), prouve bien que les dirigeants français actuels et futurs ne coupent pas à leur acquisition.

De nombreux changements affectent donc les dirigeants. Faisons le point sur leur fonction et leur situation.

2.3.4. Le "dirigeant" : une fonction de plus en plus difficile à assurer qu'il faut soutenir

Les dirigeants capables d'investir correctement leur nouveau rôle sont une ressource rare au jour d'aujourd'hui. Ils le seront encore plus demain. Au manque de capacités en leadership s'ajoutera, effectivement, un manque numérique dû au «papy boom».

Les fonctions de direction sont des fonctions difficiles. Les difficultés commencent même bien avant leur exercice tant la voie pour arriver au sommet de l'entreprise est ardue, concurrentielle et nécessiteuse d'habileté politique. Parmi les autres difficultés liées à ce type de fonctions se trouvent la solitude (Delivré, 2002, Lenhardt, 2001), la confrontation à une multitude de enjeux : politiques, économiques, sociaux, moraux, la gestion d'une multitude d'interlocuteurs aux intérêts et aux cultures divers. Il y a aussi la lourdeur de la charge de travail (Delivré, 2002) et celle des responsabilités qui est d'autant plus préoccupante en cette période de difficultés économiques et de restructuration. Diriger demande assurément une grande solidité psychologique (Delivré, 2002). C'est d'autant plus vrai qu'à ces difficultés «habituelles ou attendues » s'ajoutent de nouvelles contraintes. Elles ont trait aux nouvelles attentes organisationnelles à l'égard des dirigeants. Elles sont de deux sortes et peuvent se résumer par l'expression «double contrainte » emblématique de situations paradoxales (Crozier, 1999, Melkonian, 2002). Les premières font référence au nouveau rôle que les dirigeants ont à jouer alors que leur formation ne les y a pas préparés (Crozier, 1999). Les secondes concernent l'augmentation des responsabilités qui incombent aux dirigeants alors que les actionnaires comme le public se montrent de plus en plus regardants sur les résultats de leurs actions (Melkonian, 2002, Chavel, 2003). Face à cette augmentation des difficultés, les dirigeants ont besoin de soutien.

L'augmentation des difficultés que les dirigeants rencontrent risque de leur faire perdre leurs repères. Elle peut également susciter chez eux des sentiments d'injustice (Bournois, Roussillon, 1998; Melkonian, 2002) Effectivement, elle peut se traduire comme l'attente de l'augmentation de leur contribution.¹¹

¹¹ - CLOET Héloïse (2003).- Op. cit., p.778.

Conclusion

L'objet de ce chapitre était de montrer le rôle du dirigeant qui est revisité dans le temps, celui-ci étant en constante évolution. Ce dernier s'oriente ensuite vers un rôle de coach et de leader au fur et à mesure que l'entreprise se structure. Pour cela, nous avons traité trois grands volets.

Le premier volet étudie l'histoire du concept de dirigeant, son évolution et son influence sur le rôle des cadres et des dirigeants.

Le deuxième volet étudie la redistribution des pouvoirs au sein de l'entreprise par les clients, les actionnaires, les concurrentes, les salariés, et par des structures plus flexibles.

Le troisième volet étudie les nouvelles réformes du rôle dirigeant dues à de nouveaux référentiels théoriques, de nouvelles compétences et des objets nouveaux.

Chapitre 03 :
le coaching quel
intérêt pour le
management

Introduction

Les entreprises sont confrontées à des pressions grandissantes, de nouvelles attentes et de nouvelles contraintes organisationnelles pèsent sur les dirigeants. Face à ces nouvelles exigences, les entreprises vont se lancer dans des chantiers importants d'accompagnement des cadres sous l'appellation de « coaching » pour les aider à améliorer leurs performances, dans un contexte où les critères comportementaux prendront de l'importance vis-à-vis des compétences techniques et professionnelles. Les DRH ne vont plus se contenter d'apprécier, en priorité, les résultats objectifs traduisant la performance, mais aussi les savoir-faire validant la maîtrise du poste. Ils se soucieront du relationnel, du potentiel et des aptitudes cognitives. Ainsi, lorsque le manager a suffisamment progressé dans sa manière d'aborder les problèmes, il doit être capable de coacher à son tour ses collaborateurs. C'est alors que des liens plus forts se créent entre le manager et son équipe car celui-ci cherche manifestement à comprendre les difficultés de chacun, il devient alors un support, une aide au quotidien. L'équipe devrait gagner en cohésion et les individus en épanouissement.

Section 01 : Généralités sur le coaching

3.1.1. Histoire du coaching :

3.1.1.1. Etymologie du vocable « coach »

Etymologiquement, le terme de coach¹ provient, à l'origine, du français « coche » (lui-même dérivé du hongrois kocsis ou du tchèque koczi, une voiture tirée par des chevaux au XVIème siècle, qui servait à transporter des voyageurs. On retrouve bien ici la fonction du coach dans le fait d'accompagner des voyageurs d'un point à un autre, évoquant ainsi les images du passeur et / ou du guide (Angel, Amar et Devienne [et al] (2007)².

Le verbe anglais « to coach » signifie entraîner, accompagner, motiver, il est issu du milieu sportif³. En Français, les fédérations de coach ont travaillé et travaillent à trouver un terme adéquat. Le fait est qu'il n'existe pas de traductions aujourd'hui satisfaisantes. Le terme d'accompagnement semble un des mieux adapté, on préfère conserver les termes de coach et de coaching pour toutes les notions qu'ils englobent, (malgré les confusions que cela peut entraîner avec les utilisations galvaudées du mot coach que l'on voit proliférer actuellement dans les médias.

3.1.1.2. Le contexte social de l'émergence du coaching

« Le besoin de faire appel à une aide extérieure devant des difficultés ou des interrogations sur la conduite de sa vie apparaît comme une pratique ancestrale. Au quotidien, cette aide est apportée par des figures différentes qui peuvent être, selon les cas, l'ami, le compagnon de vie, le médecin de famille, le conseiller financier ou fiscal, le thérapeute, le professeur, le collègue de travail, avec plus ou moins d'efficacité »⁴.

Le coaching trouve ainsi son créneau dans un marché concurrentiel. Cependant, il n'existait pas il y a trente ans *« à un niveau sociétal, le coaching répond à un environnement économique de plus en plus compétitif et complexe qui demande une plus grande flexibilité dans les compétences et les comportements : réorganisation, internalisation, délocalisations, évolution des méthodes de management et d'évaluation, émergence de nouvelles technologies*

¹- DEVIENNE Emilie, ARRIVE Jean-Yves, BALTA François [et al] (2015).- Les fiches outils du coaching.- Paris: Eyrolles, p.15-16. (318p.)

²- ANGEL Pierre, AMAR Patrick, DEVIENNE Emilie [et al] (2007).- Dictionnaires des coachings: concepts, pratiques, outils, perspectives.- Paris: Dunod.- 354p.

³- Ibid.

⁴- Ibid. p. 12

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

sont quelques-uns des phénomènes qui appellent des changements plus fréquents et une capacité d'adaptation plus grande»⁵.

Dans ce contexte compétitif d'individualisation et de flexibilisation de la société, à la recherche de la performance individuelle et collective et de l'optimisation des ressources (de l'individu, de l'équipe, de l'organisation), le coaching a connu son essor. Dans les années 90 en Europe, se sont développées des pratiques d'accompagnement diverses comme le coaching, le conseil, le mentoring⁶. Selon Délivré François (2013)⁷, depuis l'an 2000, les choses ont vraiment changé en entreprises pour le coaching, alors qu'il était, avant, considéré avec méfiance et amusement. Les entreprises se sont depuis décidées à investir dans des consultants extérieurs pour leurs cadres à haut potentiel.

3.1.1.3. Le coaching: de sa naissance à nos jours

On peut remonter à Socrate⁸ pour définir les origines du coaching : il est le père de la démarche maïeutique d' « accoucher les esprits ». Lançant à qui voulait l'entendre le fameux « connais-toi toi-même », il déclarait selon Xénophon⁹ « *Je crois qu'on ne peut mieux vivre qu'en cherchant à devenir meilleur, ni plus agréablement qu'en ayant la pleine conscience de son amélioration* ».

Plus proche de nous, dans les années 50-60, on voit apparaître les premiers coachs aux Etats-Unis d'Amérique. D'abord destinés aux stars de cinémas pour les épauler moralement, personnellement et professionnellement, le coaching s'est ensuite développé dans le milieu sportif¹⁰. Utilisant d'abord des méthodes quasi militaires, le coaching sportif s'est transformé en même temps que la société. Outre la fonction d'entraînement aux performances physiques du sportifs (que l'on retrouve souvent sous le terme de training), le coach sportif considère aujourd'hui le champion selon une approche holistique incluant les dimensions du mental et émotionnelle de l'individu.

⁵- ANGEL Pierre, AMAR Patrick, DEVIENNE Emilie [et al] (2007).- Dictionnaires des coachings.- Op.cit. p.12

⁶- BERNHARDT Odile, COLNOT Francis et VITRY Florence (2019).- Nouvelle éd.- Comprendre et pratiquer le coaching personnel: comment devenir un bon coach de vie.- Paris: Inter Ed.- 245p.

⁷- DELIVRE François (2013).- Le métier de coach: spécificités, rôles, compétences.- 3ème éd.- Paris: Eyrolles.- 462p.

⁸- Socrate: philosophe grec du 5ème siècle av. J.C.

⁹- Xénophon: philosophe et chef militaire de la Grèce antique.

¹⁰- ANGEL Pierre, AMAR Patrick, DEVIENNE Emilie [et al] (2007).- Dictionnaires des coachings.- Op.cit.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Le coaching en entreprise est apparu dans les années 80. D'abord aux Etats-Unis, puis en Europe. « *Les chefs d'entreprises ont vite décelé que le monde du business n'avait pas grand-chose à envier aux terrains du sport question concurrence, âpreté des combats et besoin de dépassement. « Pourquoi pas nous ? » se sont-ils demandés* » (Angel, Amar, Devienne [et al], 2007, p.5)¹¹. Si autrefois, bénéficier d'un coaching pouvait être considéré comme un mauvais signe (ultime moyen de traiter des difficultés psychologiques des salariés estimés par ailleurs incompetents et vis-à-vis desquels le management s'était avéré faillible), cette pratique entre dans les mœurs afin d'optimiser les ressources de l'individu et de l'entreprise (Délivré François (2013)¹². Réservé aux cadres de très haut niveau dans les premiers temps, il s'étend désormais à une plus large population de cadres notamment pour les hauts potentiels, ou les cadres en évolution professionnelle. En Europe, plus particulièrement en France, le coaching est également apparu dans le milieu sportif, notamment dans le milieu du tennis et du football. On se souvient des exemples brillants qu'ont été Noah ou Aimé Jacquet. Le métier de coach a fait son entrée dans les entreprises dans les années 1990, avec les grands précurseurs comme Vincent Lenhardt¹³.

Les tendances actuelles sont du coaching d'équipe, d'organisation et du coaching de vie. Fort des résultats sur l'individu, les entreprises utilisent actuellement de plus en plus le coaching dans le cadre des équipes : « *il en va d'une équipe comme d'une personne : pour qu'elle parvienne à apporter ses réponses aux questions et aux défis rencontrés, pour affronter le changement notamment, elle peut avoir un grand besoin de l'intervention d'un... coach* »¹⁴. On considère alors l'équipe comme une entité à part entière. Les techniques utilisées s'appuient sur la synergie (point différenciant des autres interventions sur l'équipe) (Moral et Giffard, 2017)¹⁵ et utilisent, pour beaucoup, les théories issues de la systémique. Les grands noms du coaching d'équipe en France à titre d'exemple sont notamment Olivier Devillard, Michel Moral et Alain Cardon. Une tendance encore plus récente est le coaching d'organisation: « *Le coaching d'organisation couvre [...] l'agencement des relations hiérarchiques, les mécanismes de coopération et de décision, les dynamiques groupales, le leadership, les normes et cultures organisationnelles et, enfin, le changement* » (Moral &

¹¹- ANGEL Pierre, AMAR Patrick, DEVIENNE Emilie [et al] (2007).- Op.cit. p.5

¹²- DELIVRE François (2013).- Le métier de coach: spécificités, rôles, compétences.- Op.cit.

¹³- LENHARDT Vincent (2002).- Nouvelle éd.- Les responsables porteurs de sens: culture et pratique du coaching et du team-building.- Paris: Insep. Consulting.- 440p.

¹⁴- GIFFARD Michel et MORAL Michel (2017).- Coaching d'équipe: outils et pratiques.- Nouvelle éd.- Paris: Inter- Ed.- 160p.

¹⁵- Ibid.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Henrichfreise, 2018, p.16)¹⁶. Le coaching d'organisation rassemble différents types d'interventions, dirigé par un cabinet de coach jouant le rôle d'architecte : formation, team building, coaching d'équipe, et à minima quelques recommandations (Moral et Henrichfreise, 2018)¹⁷. Les problématiques touchant les frontières de l'entreprise, la gestion du risque, la créativité l'innovation et surtout le changement sont du domaine du coaching d'organisation. Les questions les plus techniques relatives à la création de valeur ajoutée, aux processus, à la gestion de l'information et à la qualité sont plutôt du domaine du conseil. La gestion des connaissances peut s'aborder selon les deux voies. Dans un contexte d'urgence, la priorité doit être donnée au consultant expert pour se substituer au client et répondre aux questions (ce que le coach ne sait et ne veut faire). Dans un souci d'autonomie et d'apprentissage, certaines entreprises préfèrent aujourd'hui l'accompagnement stratégique délégitif du consultant coach.

Enfin, la notion de coaching s'est étendue au grand public avec le coaching de vie ou life coaching. « *En ce qui concerne le coaching, une mère peut expliquer à sa fille qu'un coach aide les gens à mieux faire leur métier et y être plus heureux* ». Si la maman est américaine, elle dira (en anglais, bien sûr) : « *ma petite fille chérie, un coach aide les gens à réussir leur vie* » (Délivré François, 2013, p.11)¹⁸. « *A la différence du coaching d'entreprise, cette demande [de coaching personnel] ne vise plus exclusivement la performance et l'excellence prescrite dans la sphère professionnelle. Elle s'attache surtout à la réalisation d'un projet personnel de vie, lequel n'exclut pas, pour autant, bien au contraire, la dimension professionnelle, ni aucune autre du reste* » (Bernhardt, Colnot, Vitry, 2019, p.19)¹⁹.

Très développé aux USA, le coaching de vie est encore assez nouveau en France. Souffrant du fait que certains professionnels du coaching considèrent que celui-ci doit se limiter aux sphères professionnelles et que la frontière entre coaching de vie et psychothérapie est très subtil, il prend doucement ses lettres de noblesse, reconnu par les associations de professionnels et développé dans des ouvrages récents.

¹⁶- MORAL Michel et HENRICHFREISE Sabine (2018).- Coaching d'organisation: outils et pratiques.- Nouvelle éd.- Paris: Eyrolles, p.18 (240p.).

¹⁷- MORAL Michel et HENRICHFREISE Sabine (2018).- Op.cit.

¹⁸- DELIVRE François (2013).- Op.cit. p.11

¹⁹- BERNHARDT Odile, COLNOT Francis et VITRY Florence (2019).- Op. cit p.19.

3.1.2. Définition et formes de coaching

3.1.2.1. Définition du coaching :

Un certain nombre de coachs ont amené une réflexion afin de proposer leur définition du coaching²⁰ :

Selon la SF Coach « *Le coaching c'est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire* »²¹ . « *On appelle coaching l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle* »²² .

Le coaching, s'appliquant aussi bien à l'individu qu'à une équipe, est souvent appelé team-building dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser.

Pour Vincent Lenhardt²³ , cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures.

Pour WHITMORE John « *Le coaching est une vraie compétence, un art pourrait-on dire et il ne révèle pleinement son immense potentiel que s'il est pratiqué avec une profondeur et une finesse qui ne s'acquièrent qu'au prix d'une longue expérience* »²⁴ .

Et pour HOUDE Renée « *Avoir un mentor est associé aux expériences de la vie qui sont des temps de commencement, de débat, d'initiation ,d'apprentissage, tandis que devenir mentor présuppose de la maturité , une intégration des connaissances ,des savoir-faire et des savoir-être ,accompagné d'un sentiment de compétence .Devenir mentor s'inscrit dans le temps de la*

²⁰ - HERVIN Bernard et TURNER Jane (2007).-Manuel de coaching: champ d'action et pratique.- 2ème éd.- Paris: Inter-Ed.- 320p.

²¹- Société Française de Coaching. France. Accompagne les dirigeants, les équipes et les organisations dans leurs transformations. Cité en page 22 par: HERVIN Bernard et TURNER Jane (2007).-Manuel de coaching: champ d'action et pratique.

²² - Ibid p.24.

²³ - LENHARDT Vincent (2002).- Op. cit.

²⁴ - WHITMORE John (2012).- Le guide du coaching.- 4ème éd. revue et augmentée.- Paris: Ed. Maxima.- 212p.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

vie qui est des périodes d'apogée, de réalisations concrètes et de réalisation de soi, bref d'accomplissement »²⁵.

Quant à Jean-Marc ORTEGA, il considère que: « *Le coaching est un outil de performances destiné à optimiser les ressources d'une personne dans le changement évolutif. Il consiste à conduire une personne à clarifier ses objectifs et à établir avec elle une relation de proximité. Cette relation permet de l'accompagner jusqu'à ce qu'elle ait atteint un résultat qu'elle juge satisfaisant pour elle-même. Cependant, si nous devons résumer en quelques mots l'action d'un coach, nous dirions qu'il participe à mettre ou à remettre une personne en mouvement, qu'il lui redonne un élan, une dynamique. Pour être plus précis, nous pouvons ajouter, à l'instar d'une philosophie du XVII^e siècle: « Notre rôle ne consiste pas à remplir des bouteilles, mais à allumer des feux »²⁶.*

Nous proposons de définir le coaching comme une intervention qui vise à développer chez une personne, ou dans une équipe, des éléments de potentiel liés au talent, au style ou aux synergies, au-delà des obstacles qui les contraignent.

Selon Olivier Devillard "Le coaching n'est ni un apprentissage d'une technique ni un conseil sur le savoir-faire, mais un moyen de découvrir et d'expérimenter des aspects inutilisés de son propre potentiel. En fait, il ne vise pas tant à résoudre un problème qu'à faciliter le développement personnel dans une perspective de production »²⁷.

Ou encore pour Bernard Hévin et Jane Turner: « *Le coaching est l'accompagnement d'un manager, d'une équipe ou d'un groupe, par un spécialiste du changement »²⁸.*

3.1.2.2. Les formes de coaching

Selon Bernard Hevin Turner²⁹, on peut différencier quatre formes de coaching :

a) Le coaching d'intégration

Dans quelle situation ?

²⁵ - HOUDE Renée (1996).- Le Mentor: transmettre un savoir-être.- Paris: Ed. Hommes et perspectives.- 253p.

²⁶ - ORTEGA Jean-Marc (1996).- Combats dans la voie du milieu.- Paris: Ed. Guy Trédaniel.

²⁷ - DEVILLARD Olivier (2001).- Coacher: efficacité personnelle et performance collective.- Paris: Ed. Dunod.- 248p.

²⁸ - HERVIN Bernard et TURNER Jane (2007).- Op. Cit.

²⁹ - Ibid. pp.: 42-45.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

- Un nouveau collaborateur intègre votre équipe et doit rapidement prendre sa place et gagner son autonomie,
- Un collaborateur accède à de nouvelles responsabilités.

Objectifs

- Faciliter la prise de poste à un nouveau collaborateur et son intégration dans la structure,
- Développer l'autonomie et la performance par une prise en main rapide et efficace de la nouvelle fonction,
- Assumer une nouvelle identité de rôle,
- Aider le coaché à connaître rapidement du succès dans son travail et d'éviter qu'il ne commette des gestes maladroits, le rendre crédible face à ces nouveaux collaborateurs.

Les moyens à utiliser :

De manière générale, il s'agit d'une démarche qui compte trois étapes:

- *L'analyse de la situation* : Lors des deux ou trois premières semaines, le coach accompagne-le coaché dans une collecte d'information lui permettant de connaître son milieu ainsi que les gens avec lesquels il sera appelé à travailler.
- *La planification* : Lorsque le coaché a une bonne idée de sa situation, dans son nouveau poste, une approche structurée est adoptée afin de lever les obstacles ou d'agir sur les leviers potentiels déterminés à l'étape 1.
- *Le plan d'action* : Cette planification est ensuite mise en œuvre sous la forme de plan d'action. Le coach accompagne le coaché, en le mettant au défi et en le conseillant tout en tentant de transférer graduellement au patron la responsabilité d'accompagner son employé. Il s'agit généralement d'une démarche d'une durée maximale de trois à quatre mois.
-

Votre rôle : Vous agissez simplement à titre de soutien durant les premiers mois afin de pallier le manque de disponibilité ou d'aisance des nouveaux collaborateurs face à l'intégration d'un nouvel employé. Le but est de rendre le coaché le plus rapidement autonome. Par ailleurs, une fois le coaching d'intégration terminé, il est toujours possible d'effectuer un suivi.

b) Le coaching de performance

Dans quelle situation ?

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Cette forme de coaching permet d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction mais qui vit des difficultés liées à cette fonction. (Le coaché ne réalise plus ses objectifs, il est démotivé...)

Objectifs

Faire en sorte que le coaché reprenne la pleine possession de ses ressources et de ses compétences en retrouvant sa motivation.

Les moyens à utiliser

- Aider le coaché à prendre en compte ce qu'il est, les difficultés rencontrées,
- Avoir une écoute active des problèmes du coaché,
- Mettre à jour ses vécus pour remédier aux difficultés rencontrées.

Votre rôle

- Remotiver votre collaborateur,
- Le remettre en confiance, le rassurer.

c) le coaching de croissance

Dans quelle situation ?

Un salarié sans problème particulier se remet en question dans son milieu professionnel. Il s'interroge sur ses choix, se demande si il a pris la bonne direction, se questionne, met en doute les options qu'il a prises... Ce moment d'audit survient souvent vers la quarantaine.

Objectifs

- Donner un nouveau sens à sa vie professionnelle,
- Lui permettre de continuer à se développer,
- Faire en sorte que ce moment de transition devienne une ressource pour sa vie future.

Les moyens à utiliser

- Prendre de la distance sur la situation actuelle,
- Réfléchir aux perspectives d'avenir.

Votre rôle

- L'aider à la prise de conscience et à prendre de la distance,
- Rendre cohérent ses objectifs et ceux de l'entreprise,

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

- Accompagner le coaché.

d) Le coaching de maintenance

Dans quelle situation ?

On l'appelle la phase « plateau » : après avoir vu ses résultats augmentés, le salarié doit faire face à un moment où les résultats stagnent.

Le collaborateur souhaite maintenir ses performances actuelles et faire en sorte que cela continue.

Objectifs

- Maintenir le niveau de compétences du collaborateur et développer sa créativité,
- Lui faire acquérir, sans cesse, de nouvelles capacités,

Les moyens à utiliser

- Avoir des comportements adaptés à la situation,
- Apprendre à prendre de la distance, à prendre le temps de l'analyse et de la réflexion.

Votre rôle

- Aider à enrichir cette phase plateau et la créativité du collaborateur,
- L'encourager,
- Réaliser un suivi, rester à l'écoute de votre collaborateur.

3.1.3. Typologies de coach

L'auteur LENHARDT Vincent³⁰ considère que le métier de coaching s'exerce principalement de quatre façons différentes selon que le coach se trouve être un coach interne à l'entreprise, un coach externe à l'organisation, un responsable jouant le rôle de « manager-coach », une personne qui n'a pas nécessairement le statut de coach mais en assume la posture de façon plus ou moins permanente au sein de l'entreprise.

- **Qu'est-ce qu'un « coach interne » ?** Le coach interne, comme son nom l'indique, fait partie du personnel de l'entreprise. De plus en plus d'organisations intègrent dans leur système managérial les ressources du coaching, en créant des fonctions de coachs "Organiques", généralement des collaborateurs du département ou service des

³⁰- LENHARDT Vincent (2002).- Op. cit. p.:111-114

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

ressources humaines qui suivent une formation spécifique, puis mettent leurs compétences au service de l'entreprise qui les emploie.

- **Qu'est-ce qu'un « coach externe » ?** C'est un professionnel indépendant, exerçant seul ou en cabinet de groupe, extérieur à l'entreprise. La grande majorité des prescripteurs préfèrent recourir à ce type d'intervenants, dont la position présente des inconvénients et des avantages inversement symétriques de sens du coach interne. Le coach externe ne connaît pas en profondeur l'ensemble humain et organisationnel au cœur duquel il intervient, il se révèle souvent plus couteux et moins disponible que son confrère salarié. En revanche, qu'il travaille en profession libérale ou en cabinet spécialisé, il fera bénéficier ses commanditaires de toute la richesse de son expérience engrangée auprès d'autres organisations, d'autres secteurs d'activité. Et surtout, il se tient dans une position de tiers extérieur : en regard du statut de coach interne, pris dans des ambiguïtés irréductibles, il dispose d'une liberté relative.
- **Qu'est-ce qu'un « manager coach » ?** Le rôle du manager dans l'entreprise ne saurait se confondre totalement avec celui d'un coach, sans mettre en danger non seulement les personnes impliquées dans la relation, mais tout l'édifice managérial. En tant que responsable, il peut néanmoins intérioriser l'approche du coaching, en aidant ses collaborateurs à trouver des solutions dans leur environnement professionnel, en vue d'un développement durable des personnes comme de l'organisation.

3.1.4. Objectifs du coaching et rôle de coach

3.1.4.1 : Objectifs du coaching :

Le coaching, selon Chantal HIGY-LAND et Charles GELLMAN³¹, il a pour objectif l'éveil de la capacité d'une personne à s'auto percevoir et à se prendre en charge, c'est la condition à l'expression optimale de son potentiel. Les décrets, contraintes, pressions, menaces, ordres, ne peuvent provoquer une qualité de travail durable, ou une ambiance agréable. Pour les obtenir, il faut une libre expression du potentiel des individus. Le coaching est la démarche qui va permettre l'expression de cette ressource interne, l'objectif du coaching sera donc de produire des améliorations durables.

³¹- HIGY- LAND Chantal et GELLMAN Charles (2002).- Le coaching.- Paris: Ed. D'organisation, pp.: 177-179. (392p.)

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Généralement, les améliorations exigées par les managers sont liées d'une part à l'exercice du leadership, à la cohésion d'équipes et également aux dimensions interpersonnelles : gestion du changement, résolution de conflits, communication, et d'autre part à des comportements personnels comme la gestion du temps ou la résolution des problèmes de caractères ou de maîtrise de soi.

Les évolutions de management conduisent à la gestion des ambiguïtés apparentes et des dualités entre passion et raison, intuition et précision, imposition et négociation, ordres et changements.

L'individu doit mettre en œuvre des qualités diverses en fonction des situations et ceci en conservant une harmonie suffisante.

La personnalité doit posséder une souplesse spécifique que le coaching développe.

3.1.4.2. Le Rôle du coach

Le rôle d'un coach³² est d'apprendre aux personnes qu'il accompagne à avoir une vision de l'avenir, à imaginer ce que sera leur vie future, plutôt qu'à avoir le regard tourné vers le passé. Autrefois, la manière d'aider une personne à résoudre ses problèmes consistait à observer ce qui se passait maintenant, à le comparer avec ce qui s'était passé avant pour en faire l'analyse dans le but de mieux vivre maintenant, puis à projeter ce présent-dans l'avenir.

Aujourd'hui, le rôle d'un coach est de préparer son client à vivre l'avenir, à avoir un projet personnel, à avoir une vision pour créer son avenir. Comment le coach fait-il cela? En servant de guide à son client pour l'aider à préparer et prendre son propre chemin, et en tant que guide, en ayant lui-même compris et suivi le chemin qui est le sien.

Pour être un coach efficace, nous avons besoin de modèles nouveaux ; nous avons besoin de disposer de nouvelles cartes routières à l'aide desquelles nous nous déplacerons sur un territoire changeant, des cartes qui nous permettent de nous préparer à l'avenir. Nous avons non seulement besoin d'avoir compris ces cartes et de les avoir intégrées, mais nous avons aussi besoin de faire preuve d'une volonté de le vivre de l'intérieur. En ayant le courage d'imaginer et d'avoir une vision personnelle, nous nous accordons la liberté d'expérimenter la vie en vivant pleinement le présent et en nous projetant dans l'avenir. Pour être un coach

³² - HERVIN Bernard et TURNER Jane (2007).- Op. Cit. p.6

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

efficace, nous devons aimer notre futur, et apprendre à aimer le changement, à faire du changement un ami.

3.1.5. Les caractéristiques du coach, du coaché et leur relation mutuelle

Qu'il s'agisse de coach ou de coaché, un certain nombre de qualité et caractéristique doivent être réunies pour que le but du coaching soit atteint avec succès.³³

3.1.5.1. Etre coach:

Le coach est un professionnel formé spécifiquement à ce métier, c'est un expert en communication, en développement personnel et en stratégie de changement et d'évolution durable.

Il intervient, depuis cette expertise, afin d'amener son client (coaché) à développer les apprentissages nécessaires à la réussite de ses projets qu'ils soient professionnels ou personnels.

Il peut intervenir dans le cadre de la résolution de problèmes, d'une transition (changement majeur de vie privée ou professionnelle) ou pour assurer l'atteinte d'objectifs précis.

Ces objectifs peuvent être dits de performance (ex : doubler son chiffre d'affaires) ou d'apprentissage (apprendre à être discipliné ou à gérer ses émotions).

C'est également un accompagnateur du changement qui permet aux responsables, aux équipes et aux organisations de franchir les étapes nécessaires à leur mutations.

Dans l'entreprise, il est le garant de la cohérence en faisant le lien entre les motivations de la personne, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation.

Pour adopter le métier de coach, il faut se débarrasser du désir d'avoir de l'ascendant sur l'autre, c'est le fait de passer du « pouvoir sur l'autre » au « pouvoir pour l'autre », c'est se libérer du besoin des autres pour exister, et s'être libérer du besoin d'être aimé, se donner la capacité d'accueillir et d'aimer l'autre dans toutes ses dimensions, c'est pouvoir l'accompagner dans toutes ses zones de fragilité, ses zones les plus éclairantes et les plus talentueuses, les plus éclairantes et les plus talentueuses.

³³ Martine Renaud-Boullart, le coaching en entreprises, paris : édition ellipses Marketing, pp222-225.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

C'est pouvoir se reconnaître à sa juste valeur, sans attendre de recevoir de la valeur de la part des autres, c'est le désir de laisser une trace derrière soi, et le besoin d'être utile, et pouvoir considérer que le travail se fera de toute manière sans sa participation. C'est en quelque sorte, comme le travail de la sage femme, qui facilite, sans intervention excessive, pour que le bébé naisse dans les meilleures conditions. Le coach, peut considérer son inutilité avec tranquillité, c'est alors qu'il peut, peut-être, devenir utile.

Le rôle du coach est de favoriser l'autonomie et la performance de son client. Le coach peut estimer qu'il a réussi sa mission lorsque le client peut se passer de lui. C'est très loin du comportement de certains conseillers qui justifient leur valeur ajoutée en apportant des solutions ou des modèles à leurs clients.

Le coach doit avoir le courage de toucher des zones de résistance, celles du pouvoir, par exemple, qui sont sensibles mais peuvent être sources de transformations chez le coaché.

Le métier de coach est effectivement très exigeant et c'est bien normal, car il s'agit d'accompagner un ou plusieurs êtres humains dans leurs évolutions. Ainsi, chez les jeunes dirigeants, ils n'arrivent pas, parfois, à identifier précisément leurs problèmes, donc l'une des tâches du coach est d'identifier ces problèmes pour mieux les résoudre.

Le mot coach, fait apparaître cinq critères que doit avoir un coach et qui sont : contribution, ouverture, authenticité, courage et humilité.

- **Contribution** : C'est une valeur forte du métier, qui signifie que le fait d'être coach c'est se mettre aux services.

- **Ouverture** : Le coach doit avoir un esprit le plus large possible pour se permettre d'accueillir l'autre tel qu'il est dans ses différences, ses confusions et ses comportements et propos qui pourraient, pourtant, être de nature à le confronter, voire le choquer dans ses certitudes et ses repères.

- **Authenticité** : C'est la possibilité d'exprimer clairement à l'autre ce que je ressens et ce que je pense. Cela ne signifie pas qu'il est bon de tout dire et d'être d'une absolue transparence. L'authenticité et la transparence sont intéressantes lorsqu'elles permettent au coaché de progresser, lorsqu'il est en mesure d'entendre certaines vérités le concernant ainsi que les sentiments qu'il peut générer chez autrui.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Le coach doit avoir une authenticité, c'est un service qui permet au dirigeant d'être connecté à la réalité pour prendre les meilleures décisions dans l'exercice de ses responsabilités, et ce, dans un environnement de plus en plus complexe.

- **Courage** : Le coach doit avoir le courage de se mettre en danger, en provoquant éventuellement les réactions émotionnelles de son coaché. L'être humain, souvent, a beaucoup de mal à entendre ou à regarder ce qui, pourtant, serait de nature à le faire progresser.

- **Humilité** : cette valeur doit rester présente à l'esprit du coach, tout au long de son exercice, les solutions et tout le potentiel sont chez le client. Le coach n'est qu'un facilitateur de prise de conscience et n'est qu'un vecteur de changement qui se met au service des objectifs et des projets qui sont choisis par son client.

Il est essentiel pour le coach d'être capable de se mettre au même niveau que le coaché, pour cela, il lui faut deux qualités : l'écoute et l'empathie. En plus il doit s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur s'il veut être accepté par ce dernier en terme de culture, de mode de communication, une meilleure familiarité avec le milieu de l'entreprise s'impose, pour bien saisir la problématique de l'entrepreneur et bien comprendre la situation.

Les entrepreneurs favorisent les conseillers dont les vues sont plus compatibles avec les croyances qu'ils entretiennent avec leur propre entreprises, donc le meilleur coach doit cesser d'être considéré par l'entrepreneur comme étranger et entrer dans l'univers de ce dernier, en trouvant des représentations communes avec l'entrepreneur et en parlant le même langage que lui.

Le coach doit parvenir à gagner la confiance de son protégé pour que ce dernier accepte de s'ouvrir à lui, et pour cela, le coach doit établir sa crédibilité auprès de l'entrepreneur. Ce dernier doit lui reconnaître une certaine expertise et juger que ce dernier est de nature à faciliter la résolution des problèmes de l'entreprise.

Le coach doit pouvoir amener l'entrepreneur à s'ouvrir pour acquérir de nouvelles compétences ou connaissances et modifier ses comportements

3.1.5.2. Caractéristiques du coaché

Même si l'entrepreneur est satisfait des capacités de son coach, la relation n'est profitable que si la personne coachée est réceptive à ce type d'intervention. La plupart des dirigeants des

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

entreprises ont une perception négative des divers intervenants professionnels travaillant auprès d'eux. Les raisons de cette résistance sont nombreuses : ils estiment que les conseils de ces dernières ne sont pas assez pratiques, et que ce sont des charges supplémentaires à supporter, qu'ils ne comprennent rien au monde des entreprises. D'autres raisons d'ordres psychologiques freinent l'adoption du coaching, telles que la perception en tant que patron donc il n'a rien à apprendre, et il a peur aussi que la confidentialité des échanges ne soit pas respectée.

Les entrepreneurs refusent toutes sortes d'assistance et veulent gérer leur entreprise de façon individuelle, et c'est la raison pour laquelle ils ont créé leur propre entreprise, ils craignent que leur entourage ne déduise qu'ils sont incompetents et manquent d'expérience.

La plupart des entrepreneurs ont l'idée que le coaching entrepreneurial est associé au concept de défaillance ou une personne en difficulté, ce qui est contradictoire à ce qu'ils souhaitent de projeter d'eux-mêmes.

Après avoir surmonté ses contraintes, il reste au coaché d'accepter de s'ouvrir à son coach et de vouloir changer. Pour cela, il doit être convaincu qu'il a besoin d'aides et avoir confiance dans les capacités de son coach à atteindre ses objectifs.

Le coaché est censé s'engager totalement dans le processus d'apprentissage, car c'est lui qui décide ce qu'il apprend en faisant un choix entre ce qui lui est proposé et en valorisant ou non les activités d'apprentissage.

Une remarque à faire, c'est que plusieurs entrepreneurs ne sont réceptifs que lorsque la situation financière de leur entreprise est délicate, et ils ne décident à se faire coacher qu'après avoir accumulé un certain nombre de problèmes, ce qui rend la tâche beaucoup plus difficile au coach.

3.1.5.3. La relation coach /coaché

Comme il a été mentionné en haut, le coach doit se mettre au même niveau que son protégé pour mieux favoriser le mode d'apprentissage qui convient le mieux avec l'entrepreneur. Il doit aider l'entrepreneur à développer l'habileté à prendre du recul et réfléchir sur son expérience d'apprentissage. Le coaché ne doit pas limiter son apprentissage à une forme de mimétisme, c'est-à-dire, de répéter et reproduire machinalement les gestes et les attitudes du coach. Au contraire, il doit montrer un savoir actionnable et dont les modalités se définissent

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

et se modifient. La communication dans ce sens, joue un rôle capital entre les deux, surtout la communication orale qui permet à l'entrepreneur d'avoir une nouvelle représentation de son problème, tout en lui fournissant à la fois un accompagnateur de route et un évaluateur. Dans le coaching, tout est communication, c'est la composante essentielle de son succès.

Entre coach et coaché, s'établit un contrat moral spécifiant les objectifs visés, les moyens qui seront mis en place pour les atteindre, les rôles respectif du coach et du coaché et un plan d'action comprenant un échéancier. Ce contrat doit gérer et structurer leur relation, tout en permettant une certaine flexibilité pour assurer le va et vient au cours du processus.

Ces trois derniers points, qui sont : les qualités du coach, celles du coaché et la relation coach/coaché peuvent être représentés dans le schéma suivant:

Relation coach/coaché:

- ❖ Apprentissage dans l'action.
- ❖ Prépondérance de la communication orale.
- ❖ Contrat moral.

Caractéristiques du coaché :

- ❖ Réceptif au coaching.
- ❖ Engagé dans la relation.

Caractéristiques du coach :

- ❖ Empathie du coach.
- ❖ Familier avec le monde des entreprises.
- ❖ Etre crédible.

Section 2 : Le coaching: un accompagnement pour aider les dirigeants

3.2.1. Le coaching: c'est " *un accompagnement personnalisé, protéiforme, assuré par un expert en processus de changement en vue de meilleures performances*³⁴".

Le *coaching* recouvre des pratiques destinées à initier et à faciliter un changement en vue de meilleures performances individuelles et collectives. [Le terme de performance est à comprendre ici au sens large: performance économique, (rentabilité, compétitivité), organisationnelle (compétence cohérence, efficience,) sociale (synergie, implication des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail). C'est une approche du changement centrée sur les personnes qui s'inscrit dans la mouvance du développement organisationnel (développement personnel et managérial). Ce dernier est «une démarche d'accompagnement des personnes dans une évolution de leurs modes de relations avec les autres, avec les groupes, avec les situations et avec eux-mêmes.». Il est nourri de deux courants principaux et parallèles. Le premier s'inspire des recherches en psychothérapie et en psychologie. Le second provient des savoir - faire des consultants. Son essor date des années 70. Il s'est d'abord tourné vers la dynamique de groupe puis vers l'analyse transactionnelle, la PNL, les jeux de rôles, les séminaires « *outdoors* ». Le *coaching* en est la forme la plus récente, la plus en vogue et la plus personnalisée. Le *coaching* est protéiforme. Toutefois, son noyau dur peut donner lieu à une définition. Le *coaching* représente l'accompagnement d'une personne, généralement cadre ou dirigeant, dans sa vie professionnelle. Cet accompagnement, généralement payé par l'entreprise, est assuré par un expert en processus de changement qui intervient par et dans l'interaction qui se noue avec le coaché. Après cette définition de synthèse, il s'agit de rendre compte du coaching à travers les formes palpables qu'il peut prendre en entreprise. De nombreuses typologies peuvent être dressées. Nous avons opté pour la présentation d'une typologie qui met l'accent sur les bénéfices attendus par le coaché puis sur des pratiques de coaching très ciblées citons:

– *Le coaching de résolution*

La finalité du *coaching* de résolution est de libérer le potentiel d'une personne confrontée à une difficulté ponctuelle ou récurrente comme des problèmes de reconnaissance dans le travail, de communication ou encore de gestion du stress. L'Analyse Transactionnelle, la

³⁴- CLOHET Héloïse (2003).- Le coaching des dirigeants: une innovation à dévoiler.- Actes du 14ème congrès de l'A.G.RH.- Grenoble. Pp.: 767-792.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Programmation Neuro- Linguistique, l'Analyse Systémique... sont des techniques souvent utilisées pour ce type de *coaching*. Bien que ce type de *coaching* présente de nombreuses similitudes avec les thérapies dites «brèves», il s'en différencie. Le coaché n'est pas considéré comme malade et les difficultés à traiter sont avant tout celles rencontrées au travail

– *Le coaching de développement*

Le *coaching* de développement vise la révélation et mise en valeur des qualités idiosyncrasiques. Outre l'actualisation du potentiel propre à chacun, ce type de *coaching* a généralement pour but l'acquisition de compétences sociales et de compétences transverses. Les premières se rapportent à l'aisance sociale. Elles englobent l'assertivité, le sens de la responsabilité vis à vis d'autrui, une bonne communication... Les secondes sont plus spécifiques à l'entreprise. Elles correspondent aux qualités qui y sont de plus en plus recherchées. Ce sont : la créativité, la réactivité, le sens de la maîtrise, la disponibilité, l'intelligence systémique.... Ce type de coaching est porté vers la réussite de nouveaux défis. On y recourt fréquemment lors de la prise de nouvelles fonctions, en particulier si elles sont à teneur managériale. Aussi, ce type de *coaching* peut-il déboucher sur du coaching d'équipe à proprement parler?

– *Le coaching stratégique*

Le *coaching* stratégique est dédié aux dirigeants et aux équipes de direction. Son but est d'aider la compréhension, le pilotage et la transformation de l'entreprise. Il soutient les dirigeants dans la définition et le maintien d'un cap pour l'entreprise en dépit des aléas. C'est à dire qu'ils les aident dans l'élaboration et le maintien d'un projet et de valeurs communes ainsi que dans la gestion du changement. Ce type de *coaching* demande au coach de bonnes compétences en diagnostic de structure en plus de compétences psychologiques et managériales.

– *Les coachings spécifiques*

Ils concernent une catégorie de personnes particulière, les créateurs d'entreprises par exemple, ou des situations professionnelles précises comme la réorientation de carrière. Les professionnels de ce type de *coaching* sont des experts du domaine dans lequel ils interviennent. Leur spécialisation leur permet une compréhension plus rapide et plus fine des difficultés et des atouts de leurs clients. Ils peuvent donc les aider plus efficacement au même titre qu'un oncologue est plus à même de traiter un cancer qu'un généraliste.

– *Le coaching technique*

On trouve généralement ce type de *coaching* en complément d'une formation. Il est destiné à favoriser l'appropriation et l'intégration des connaissances ainsi que leur mise en œuvre de

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

façon rapide et adaptée. A titre d'exemple, un coaching technique, suite à une formation en finance, peut consister en des rencontres répétées avec un spécialiste du domaine, de préférence celui qui a réalisé la formation. Au cours de ces rencontres, le coaché discute de la façon dont il fait, ou compte faire usage de ses nouvelles connaissances. L'avis du coach lui permet alors de juger de la pertinence de ses choix.

Afin de finir la clarification de ce qu'est le *coaching*, positionnons-le par rapport aux moyens «traditionnels» visant à aider les dirigeants dans leurs fonctions.

3.2.3. La valeur ajoutée du coaching pour les dirigeants

3.2.3.1. Un bénéfice personnel

Les dirigeants ont une vie forte occupée qui peut sombrer dans l'affairisme. Selon Clohet Héloïse³⁵, le premier point positif du *coaching* serait de leur offrir un espace et un temps pour réfléchir à ce qui est réellement porteur de sens pour eux. Cette quête de sens implique une conscientisation de soi. Elle passe par la reconnaissance des sensations, des affects et des dimensions spirituelles qui touchent le dirigeant. Effectivement, du fait de leur formation, du devoir de contenance, de paraître fort ou encore de l'ambiance austère qui règne parfois dans les comités de direction, les dirigeants vivent généralement sous le « diktat » de la raison. Leur hypertrophie du cerveau gauche les amène à perdre le contact avec leurs autres dimensions constitutives. Cette segmentation est d'ailleurs très «occidentale» et infondée. Les raisonnements les plus élaborés ne peuvent exister sans le support de l'affectivité. Ce gain en conscience de soi se fait grâce à l'interaction avec le coach au cours de séances répétées. Pour être efficace, celle-ci doit se fonder sur la confiance et l'authenticité, c'est à dire en marge de la flagornerie et des masques qui affectent généralement les relations avec les hommes de pouvoir. Ce gain en conscience de soi peut être favorisé par le recours à la kinésiologie si les dirigeants y sont réceptifs. Celle-ci se fonde sur la découverte du Dr Goodheart³⁶, en 1960, selon laquelle les états internes d'une personne (pensées, émotions, sensations) se reflètent sur le fonctionnement des muscles. Un test est mis en place pour attester de cette relation: le test musculaire. Il est validé en 1964. Associée à l'acupuncture et aux techniques de chiropractie dans les années 70-80 par le Dr Goodheart, la kinésiologie est alors destinée à la santé. Dans les années 80-90, son utilisation, conjointe avec les découvertes sur le cerveau, en particulier

³⁵- CLOHET Héloïse (2003).- Op.Cit. p.783-785

³⁶- George Joseph Goodheart (1918-2008) est un chiropracteur, connu pour son travail concernant la kinésiologie appliquée dans les années 1960 aux Etats-Unis.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

la latéralisation des hémisphères, par Paul et Gail Dennisson³⁷, donne lieu au développement de la kinésiologie éducative, plus connue sous le nom de Brain Gym³⁸. Depuis, elle est utilisée par des thérapeutes, des entraîneurs et des coachs en association avec d'autres techniques de développement et d'épanouissement de la personne. L'un de ses principaux atouts est de donner directement accès à la connaissance de ce qui mobilise les ressources d'une personne, En effet, le recours au test musculaire évite la falsification des réponses à laquelle les mécanismes de défense peuvent donner lieu au cours des échanges verbaux.

La conscientisation de soi est un premier pas vers le développement de la sécurité ontologique des dirigeants. Au cœur de celle - ci, réside le fait de mettre «l'essentiel au cœur de l'important». L'essentiel correspond au sens que l'on donne à la vie. Il est de l'ordre du spirituel, du confessionnel et de l'existentiel. L'important se rapporte à la sphère professionnelle. C'est au premier d'irriguer le second. La perturbation de cette hiérarchie est vectrice de stress et de fragilité. Sans sécurité ontologique, les dirigeants sont bien souvent assimilables à des langoustes. Pour carapace, ils ont leur statut et d'autres attributs du pouvoir. Toutefois, leur capacité de résistance est bien maigre en raison de leur absence de colonne vertébrale.

Ce défaut de structuration identitaire se traduit par un manque de liberté intérieure et par la difficulté à assumer des décisions difficiles. Il peut également se révéler par la vanité, l'orgueil, le besoin irrésistible de contrôle ou d'être aimé.

Le *coaching* apparaît donc comme un soutien dans une quête de sens et comme une aide à la construction identitaire. S'il porte ses fruits, le dirigeant est alors plus en harmonie avec lui-même, plus serein. Il agit avec plus de sagesse. Il se dégage de son rôle hiérarchique de donneur d'ordres pour devenir un «homme ressources». Cette évolution a donc des retombées positives pour l'entreprise.

3.2.3.2. Des retombées positives pour l'entreprise :

Les retombées positives pour l'entreprise sont d'autant plus grandes que le potentiel et les limites d'une organisation sont prédéterminés par le potentiel et les limites de la personne qui en a la charge. Elles le sont également car le développement des compétences managériales tant attendu chez les dirigeants est fortement conditionné par un développement plus intérieur.

³⁷- DENNISSON Paul et DENNISSON Gail (2002).- 2ème éd.- Kinésiologie pour enfants.- Paris: Ed. Souffle d'or.- 103p.

³⁸- DENNISSON Paul et DENNISSON Gail (2010).- 2ème éd. revue et corrigée.- Brain Gym: le mouvement: clé de l'apprentissage.- Paris: Ed. Souffle d'or.- 150p.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

Les retombées positives que l'on peut ainsi escompter pour l'entreprise sont liées au développement des capacités de leadership du dirigeant. Il a été vu précédemment que de bonnes capacités intellectuelles et de bonnes compétences techniques ne suffisaient pas à faire un leader. Cette idée reprise dans les termes du Dr Daniel Goleman³⁹ indique la baisse de l'importance à accorder au quotient intellectuel au profit du quotient émotionnel. Or, parmi les cinq composantes du Q.E. se trouvent la conscientisation et la motivation: deux des facultés que le dirigeant a déjà développées au cours de sa quête de sens et de son renforcement identitaire. Ce développement personnel préalable représente un second atout. Il facilite l'acquisition des autres composantes du Q.E (auto contrôle, empathie et sociabilité) dont le *coaching* demeure l'outil privilégié. Le *coaching* offre donc aussi au dirigeant, la possibilité de poursuivre le développement de son intelligence émotionnelle. En résulteraient un engagement accru dans l'organisation, une conduite du changement plus efficace, des facilités dans l'animation d'équipe et un maintien plus aisé des personnes talentueuses dans l'entreprise). Or, ces nouveaux comportements chez le dirigeant ont d'autant plus d'impact sur l'organisation que celui-ci en est un acteur clef. Il a valeur d'exemple et il peut influencer de façon déterminante la culture qui y règne. C'est la personne la mieux placée pour favoriser l'*empowerment* et initier un nouveau paradigme de gestion.

Le coaching apparaît donc comme un outil de prédilection dans le développement du leadership. Couplé à un 360° *feedback*, il donnerait de bons résultats. Toutefois, ce point de vue est avant tout celui de ses partisans, des praticiens du *coaching* pour la plupart. La réalité du *coaching* ne se borne évidemment pas à ce tableau si séduisant.

3.2.3. Déroulement d'une session de coaching

Pour que le lecteur entre bien dans l'univers du coaching, nous allons détailler le fonctionnement des sessions organisées par des professionnels⁴⁰, ainsi que les techniques utilisées. Ces techniques peuvent aussi être apprises par les managers et ensuite appliquées par eux en entreprise, dans leurs relations avec leurs collaborateurs.

a- L'entretien préliminaire et le dé confusion :

C'est le premier rendez-vous consacré à un temps d'écoute réciproque en vue de clarifier les besoins du coaching et notamment d'aborder certains points des objectifs.

³⁹- GOLMAN Daniel (2018).- L'intelligence émotionnelle: intégrale.- Nouvelle édition.- Paris: Ed. J'ai lu.- 924p.

⁴⁰- HIGY- LAND Chantal et GELLMAN Charles (2002).- Op. cit. pp.: 196-200.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

b- La définition des objectifs :

Lors du second rendez-vous, le manager/coach et son collaborateur définissent précisément les objectifs et les mettent clairement en forme.

c- Mise en place du plan d'action :

C'est le déroulement des séances, ce sont les rendez-vous pris à intervalles réguliers, le thème est (journalier, hebdomadaire, mensuel) pour lesquels à chaque fois l'ordre du jour est précisé.

d- L'élaboration du bilan :

C'est l'ultime rendez-vous qui amène à l'établissement d'un compte-rendu permettant de dire ce qui a été réussi, qui est en cours de réalisation ou encore ce qui reste à améliorer.

Section 3 : Le coaching: quelles évolutions possibles en management?

3.3.1. Le coaching comme style de management

Le coaching est une technique de management basée sur des connaissances et une fois acquises, il devient partie intégrante de la façon de manager. Le développement et la pratique du coaching comme style de management⁴¹ permet d'ailleurs d'augmenter les performances de tous ceux qui y sont exposés (managers, équipes, proches collaborateurs). Appliquer le coaching dans le management permet d'augmenter les performances du management, de rendre l'environnement moins stressant pour les équipes, de favoriser le travail d'équipe et l'aide mutuelle et de diminuer les luttes de pouvoir. Le manager qui veut utiliser le coaching comme style de management doit posséder plusieurs compétences. Il doit tout d'abord savoir observer ses subordonnés (leur comportement et leurs performances) pour agir rapidement. Il doit ensuite être capable d'analyser et d'identifier les opportunités pour que les membres de son équipe augmentent leurs capacités et améliorer leurs performances et identifier une situation où le coaching est nécessaire. Il doit savoir également interviewer, c'est-à-dire poser les bonnes questions (questions ouvertes, questions fermées, questions réflexives) au bon moment et avoir une écoute active. Enfin, il doit savoir faire un bon feedback pour aider ses collaborateurs dans le développement de leurs capacités et de leurs performances.

⁴¹-PIERRE Anaïs (2013).- Le manager coach: nouvelle posture du manager.- In: Journal du Net.25.- URL: <http://www.journaldunet.com/management/expert/54868/le-> Consulté le 22/23/2019.

3.3.2. L'utilité de manager coach en management :

Dans un des premiers ouvrages sur le coaching, écrit par l'un de ses initiateurs aux Etats-Unis, John Whitmore⁴² se demande si « le patron peut-il être un bon coach ? ». La réponse de l'auteur est affirmative mais conditionnelle. Il s'agit de faire preuve de certaines qualités, comme l'empathie, l'intégrité, l'objectivité, le détachement et le désir de changement fondamental. On se retrouve alors forcément dans un mode de management particulier, plutôt orienté vers le collaborateur (si l'on utilise la représentation ou le modèle unidimensionnel de Tannembaum et Schmidt⁴³ qui disposera des clés pour changer. Philippe Vernazobres⁴⁴ utilise d'ailleurs cette représentation pour identifier 5 niveaux de développement du coaching en entreprise. On passe du niveau 1 (absence de coaching) au niveau 5 (intégration du coaching au système de management). Il précise également que cette conception est plutôt l'œuvre des auteurs anglo-saxons et se répand avant tout dans des filiales françaises de grosses entreprises étrangères. Pour Amélie Rouvin⁴⁵, adopter l'attitude du coach est réellement profitable pour tous les managers. Il s'agit de gérer le paradoxe qui consiste à être à la fois le responsable hiérarchique et le coach de son équipe. La position est réellement ambiguë et difficile à tenir au quotidien. Cependant, elle permet de consonantes relations qui invitent le collaborateur à prendre progressivement conscience des obstacles qui brident son capital de performance et à les surmonter pour mieux changer. Dans cette optique, le manager coach cherche à faire adhérer les membres de son équipe à la mission qu'il a préalablement définit avec eux, et il doit rendre visibles les objectifs de l'équipe pour faciliter le travail de changement. Les techniques d'écoute et l'approche relationnelle facilitent la performance à condition de respecter quatre qualités, selon Amélie Rouvin⁴⁶ :

⁴²- WHITMORE John.- Cité par: Stéphane Jacquet (2009).- Etude coaching et management: dépasser les faits de mode pour envisager sa véritable utilité.- 2009, pp.: 8-10

⁴³- Cité par S.L. Dolan [et al] (2002).- Psychologie du travail et comportement organisationnel.- Québec: Ed. Gaëtan Morin, p.231.

⁴⁴- VERNAZOBRES Philippe (2013).- La valeur ajoutée du coaching: pour un développement managérial et organisationnel.- Ed. A. Deboeck.- 304p.

⁴⁵- ROUVIN Amélie (2004).- Clés pour le coaching.- Paris: Ed. Maxima.- 194p.

⁴⁶- Ibid.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

a- **L'équilibre** : le manager doit être ouvert à toutes les idées, il doit questionner et partager les informations, même si c'est lui qui prend l'initiative et décide.

b- **La spécificité** : toutes les discussions se focalisent autour de la notion de performance, tout en prenant en compte la spécificité de chacun des membres de l'équipe pour construire une solution commune.

c- **La coresponsabilité** : elle est partagée avec le collaborateur.

d- **Le respect** : c'est un des fondamentaux du coaching, qui doit s'appliquer dans la relation de management, en particulier à travers la reconnaissance, mais également la façon de développer les solutions. Le manager n'impose jamais d'action mais permet au coaché de prendre du recul et de décider de modifier lui-même son comportement .

Au total, être manager coach c'est renoncer à l'attitude directive pour mettre en place une logique coopérative favorisant l'autonomie des coachés. Si l'on cherche à énoncer les résultats concrets d'une telle attitude, on peut dire que le coaching permet :

a- D'optimiser la performance du collaborateur ou de l'équipe, cherche à énoncer les résultats concrets d'une telle attitude,

2) De faciliter un climat de travail et de respect, intéressant pour le développement de l'équipe

3) De mieux permettre la conduite du changement, surtout dans les situations difficiles,

4) De favoriser le développement personnel des collaborateurs.

L'auteur Thierry Chavel⁴⁷ précise l'intérêt d'une posture de leader coach. Dans la lignée du manager participatif, celui-ci présente une attitude à prendre en charge, une mission nouvelle pour l'entreprise, un sens pédagogique pour fédérer les autres mais aussi un enthousiasme entraînant. Il permet également de respecter les individus pour mieux rechercher les solutions innovantes. Thierry Chavel le préconise en cas de changement ambitieux mais il précise qu'il est plutôt développé dans certaines cultures d'entreprise. Quant aux auteurs Frank BOURNOIS [et al]⁴⁸, ils précisent que les managers coachs peuvent être porteurs de la culture du développement et favoriser sa diffusion dans un univers encore orienté vers l'évaluation. Cette approche du coaching permettrait de tirer parti de vocation interne au développement des autres et de mettre en place une véritable culture du développement. Au total, les résultats seraient réels mais à condition de mettre en place une véritable démarche de coaching dans le respect de ses fondamentaux et avec un certain professionnalisme, ce qui pose le problème de la formation du manager en coaching.

⁴⁷- CHAVEL Thierry (2003).- Profession coach: de la théorie à la pratique.- Paris: Ed. Démos.- 228p.

⁴⁸- BOURNOIS Frank [et al] (2008).- Le grand livre du coaching.- Paris: Eyrolles.- 510p.

3.3.3. La posture du manager coach :

Nous avons vu plus haut que la démarche du coaching pourrait permettre d'obtenir des résultats intéressants en termes de gestion d'équipe et de travail d'accompagnement vers la performance et le changement. On pourrait chercher à aller plus loin en examinant les apports possibles pour l'entreprise d'un management entièrement orienté autour du coaching. Frank BOURNOIS [et al] développent la posture du leader coach⁴⁹. Ils estiment que le rôle du manager a évolué et qu'on lui demande d'intégrer désormais une dimension humaine et émotionnelle. Après avoir défini ce qu'était un manager et montré comment se forment de plus en plus les managers à des techniques qui sont utilisées par les coachs comme l'analyse transactionnelle, la PNL ou le MBTI ; ces auteurs se posent la question de l'efficacité de ces démarches. Ils relèvent que le manager a un objectif unique qui est la performance de l'organisation et que pour atteindre cet objectif, il peut jouer plusieurs rôles et intégrer des postures de coaching. Sans revenir sur l'intérêt évoqué plus haut des différentes techniques du coach, on peut examiner l'intérêt de la posture de leader coach qui permettrait d'allier l'impact du coaching et certains leviers du management. Pour Frank BOURNOIS [et al], le leader coach pourrait aller plus loin que le coach puisqu'il est responsable des résultats de son équipe et en est capable d'offrir des opportunités pour ses collaborateurs. Un véritable élargissement des compétences et une prise de responsabilité individuelle pourraient découler de cette démarche. Cela faciliterait les changements de type 1, c'est-à-dire, les évolutions et adaptations sans modification de l'équilibre initial. Le manager serait non plus détenteur de la solution mais révélateur de cette solution, en particulier grâce à son action de leader. Cette posture aurait un double mérite qui serait de répondre à un besoin d'un engagement différent dans les entreprises mais également de faciliter le développement des collaborateurs et du manager en accordant toute sa place aux différentes personnalités. Sans compter, sur le manager coach formé aux méthodes du coaching saurait identifier les limites qu'il ne faut pas franchir. Karim Hadamache se montre particulièrement enthousiaste à propos de cette posture qui apporterait un nouvel état d'esprit dans l'entreprise et favoriserait la création d'un environnement d'apprentissage, de réflexion indépendante et de contribution au développement de l'organisation. Il développe huit conditions pour devenir un bon manager coach, en insistant particulièrement sur l'écoute, le développement des atouts de chaque employé et la mise en avant de la réussite. Il préconise aussi l'engagement de l'équipe et le partage pour la prise de décision en renonçant à tout autoritarisme. Eléna Fourès⁵⁰ consacre un chapitre entier au savoir faire et savoir être du manager coach efficace. Elle précise qu'il s'agit de délimiter clairement le cadre et la déontologie et surtout de s'abstenir de tout jugement afin de développer une nécessaire congruence avec les collaborateurs. Il s'agit également de promouvoir l'effet Pygmalion et de chercher à croire en l'autre. Il faudra également éviter de se projeter dans la situation du coaché et déjouer toute manipulation pour

⁴⁹- BOURNOIS Frank [et al] (2013).- Le livre d'or du coaching: nouvelles pratiques et nouvelles perspectives. Paris: Eyrolles.- 510p.

⁵⁰- FOURES Eléna (2003).- Comment coacher.- Paris: Ed. d'Organisation.- 200p.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

conjuguer le pouvoir du manager avec la neutralité du coach. Il faudra surtout bien respecter le principe de séparabilité des territoires pour éviter le coaching « sauvage », ou la reprise de dessus du manager en cas d'injonction de l'entreprise (en particulier s'agissant de l'évaluation du collaborateur).

Cette dernière approche est mise en avant par le professeur Pierre Angel⁵¹, qui dirige la formation de coaching à l'université de Paris-VIII. Pour lui, le manager coach devra changer sa façon de travailler en modifiant son niveau d'écoute et en s'interrogeant un peu plus sur ce qu'il ressent au lieu de s'intéresser uniquement au contenu, processus ou vision stratégique. Il utilisera ainsi des entretiens avec les règles de confidentialité et de respect en suivant les techniques du coaching, en particulier le feed-back. Certaines entreprises en tiendraient d'ailleurs compte lors de leur recrutement (par exemple Shell). Elle préconise donc une solide formation en coaching pour ses managers.

Le Syntec, syndicat des conseils en évolution professionnelle (France) a fait procéder à plusieurs enquêtes dans les entreprises pour évaluer les situations dans lesquelles le coaching peut être recommandé. Les résultats montrent que les entreprises attendent du coaching une amélioration du leadership, du style de management, un élargissement des responsabilités ainsi qu'une amélioration du fonctionnement de l'équipe. Le coaching est également plébiscité en cas de prise de poste et d'accompagnement dans les changements d'entreprises. Cette posture est donc particulièrement utile tant au niveau du management interpersonnel que celui du management d'équipe. Pour le professeur Pierre Angel, il serait particulièrement utile dans la résolution de conflit ainsi que dans l'accompagnement à la demande d'un collaborateur. Au niveau collectif, on en retrouvait l'utilité en cas de changement majeur (fusion...), ou de grosses difficultés (perte de marchés, gestion de crise...).

L'intérêt de cette approche ne peut se comprendre qu'à condition de la mettre en place d'une certaine manière. Il faudra d'abord former les managers volontaire en ayant au préalable vérifié que leur approche du management n'était pas incompatible avec cette posture. En effet, ceux qui considèrent le management comme une relation uniquement hiérarchique basée sur le commandement et le respect des consignes peuvent difficilement rentrer dans ce schéma nouveau. Ensuite, il faudra « digérer » cette formation, car on n'apprend pas à être coach, on le devient plutôt. Et ce peut être long pour certains ! Donc l'entreprise qui investira dans une formation ne peut pas exiger des retombées, c'est-à-dire une

⁵¹- ANGEL Pierre et MORAL Michel (2019).- Le coaching et sa supervision: outils et pratiques.-Paris: inter-Editions.- 120p.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

mise en place des techniques de coaching et des résultats à court terme. On peut donc se demander quelle peut être la place du manager coach en entreprise ? Pour y répondre, il faut d'abord distinguer les effets respectifs du coaching interne de ceux du coaching externe. Il faut ensuite savoir si l'on se contente de sensibiliser les acteurs aux méthodes du coaching ou si l'on met en place des managers coachs. Une voie intermédiaire existe qui consiste à former des coachs internes dans certaines entreprises pour pouvoir intervenir avec les salariés de ces entreprises. On retrouve cette approche dans de grandes entreprises françaises comme l'EDF, la SNCF, la poste. La direction des ressources humaines intègre ces coachs, les forme et les met à disposition le plus souvent dans le cadre de programmes de formation de développement des salariés. Dans « le Grand livre du coaching », De Testa⁵² présente l'expérience du coaching interne chez IBM qui s'est développé en trois étapes avec une diffusion vers le bas, en mettant l'accent sur l'accompagnement de la performance des managers et de leurs équipes. A la conjonction de trois approches (business, individu et équipe), on trouverait la valeur ajoutée du coaching à travers l'objectif de succès. Le coaching permettrait de supporter le changement dans le cadre d'une stratégie globale donc intégrée à l'entreprise. Il termine son article par une métaphore intéressante qui présente le coaching comme « antivirus » des entreprises du troisième millénaire car il permet aussi bien de garder un terrain favorable et de « vivre en bonne santé » que d'intervenir en situation de crise. Cependant, il faudrait tenir compte de certaines limites pour mieux diffuser le coaching au niveau managérial.

3.3.4. Les limites à gérer et les conditions de diffusion du coaching au niveau managérial en entreprise :

L'étude de nombreux articles⁵³ permet de montrer que si la posture de manager coach paraît séduisante, elle est également incomplète car elle néglige certains aspects managériaux. En effet, elles s'appuient trop sur l'empathie et l'affectif en oubliant la dimension de responsabilité. Cette dimension, représentée par l'état parent de l'analyse transactionnelle, utilise la fonction de jugement mais aussi celle d'évaluation (à travers l'état de parent normatif). Or, l'un des fondamentaux du coaching repose sur l'absence de tout jugement. C'est pourtant une des fonctions du manager, en particulier, lors des entretiens d'évaluation. La notion de performance pose également le véritable problème car sa mesure est proposée par

⁵²- TESTA Charles De (2013).- L'expérience du coaching interne chez IBM.- In: BOURNOIS Frank [et al]- Le livre d'or du coaching: nouvelles pratiques et nouvelles perspectives. Paris: Eyrolles, pp.: 423-434.

⁵³- JAQUET Stéphane et BAPTESTE Dominique (2009).- Management des entreprises pour BTS 2ème année.- Paris: Ed. Le Génie des glaciers, pp.: 14-15.

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

l'institution, le plus souvent, de manière quantitative quand elle est plutôt qualitative et personnelle dans l'approche liée au coaching. Le manager est responsable des résultats de son équipe, il est donc « pris au piège ». Un autre problème est lié à ce que Thierry Chavel appelle « l'irruption du secret en coaching ». C'est un des fondamentaux du coaching et il s'accommode mal avec le nécessaire reporting lié au management de l'équipe en entreprise. D'autre part, les entreprises utilisent souvent le coaching comme méthode qui permettrait de traiter des dysfonctionnements multiples et surtout de « soigner » les boucs émissaires responsables de ces dysfonctionnements. Cela ne respecte pas du tout les principes de base du coaching.

Les contextes organisationnels sont souvent peu favorables à la diffusion du coaching dans l'entreprise. Même si elle s'en défend, l'entreprise a parfois encore une organisation classique basée sur un schéma pyramidal. La culture d'entreprise peut être défavorable au coaching avec des modèles de réussite imposés et assez rigides. Des enquêtes fréquentes démontrent que certaines entreprises ne croient pas du tout au coaching. Elles préfèrent utiliser d'autres approches plus classiques, comme le consulting ou le recours à des experts ou à des mentors (comme dans les entreprises de conseil). Enfin, certains principes de base du coaching seraient extrêmement difficiles à respecter dans le cadre organisationnel par des coachs internes ou des managers coachs. Nous les avons précisés plus haut, il s'agit de l'absence de jugement, de la confidentialité, mais également de la double loyauté ; paradoxe délicat à respecter puisqu'il s'agit d'être loyal vis-à-vis du coaché tout en l'étant vis-à-vis de l'entreprise qui nous emploie en tant que manager. Cette position soulève beaucoup d'interrogations, surtout quant à la position à la fois de juge et partie et aux enjeux de la fonction. Enfin, il y a des situations où l'on ne peut absolument pas pratiquer une approche du coaching. Le professeur Pierre Angel relève en particulier la rébellion, la faute, la tricherie, les conflits d'objectifs ou d'intérêt ainsi que l'approche de problèmes de nature psychologique comme le manque de confiance en soi. De plus, si le problème est un différend entre le collaborateur et un de ses pairs, le manager qui est en situation d'arbitrage ne pourra adopter une posture de coach. Il est délicat également d'envisager une supervision par un autre coach comme il est d'usage dans les pratiques de coaching, pour le manager. Il n'est donc pas adapté à toutes les situations d'entreprise.

Paradoxalement, alors que le nombre de coachs augmente, le coaching tend vers une pratique plus professionnelle que résumant bien Jane Turner et Bernard Hévin dans leur livre

Chapitre 03 : Le coaching: quel intérêt pour le management?

« 50 fiches pour tout savoir sur le coaching ». Ce serait aujourd'hui un véritable métier au sens de Guy Le Boterf⁵⁴ avec :

- . Un corpus de savoir-faire et de savoirs.
- . Un ensemble de règles morales.
- . Une identité permettant de se définir socialement (et donc d'être reconnu comme coach).
- . Une perspective d'approfondir ses savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée.

En même temps, les sociétés et associations de coachs les plus représentatives cherchent à définir et réglementer la profession, en particulier par des référentiels de compétences (voir plus haut avec celui de la SFC), des codes de déontologie et des formations assez longues et sélectives (de type universitaire parfois comme à Paris2, Paris8 ou Aix-Marseille). Cela pourrait permet d'éviter la pratique occasionnelle du coaching, qui couplée avec le nouveau statut d'auto-entrepreneur, submergerait le marché avec des cadres en mal de reconversion. On pourrait donc s'attendre à une évolution à court terme dans deux directions. La première vers une véritable structuration de la profession qui arriverait à maturité, avec des cursus définis et des conditions d'exercice et de reconnaissance assez strictes et la deuxième évolution qui marquerait le développement de formations courtes au coaching pour les managers afin qu'ils puissent enrichir leur pratique vers une approche plus relationnelle, mais avec les limites que nous avons énoncées plus haut. Il existerait donc différents « degrés » de coaching avec un passage de main du manager coach vers le coach externe en cas d'accompagnement particulier et dans le cadre de véritables missions de coaching respectant tous les fondamentaux de cette approche. À ces conditions, on pourra séparer le bon grain de l'ivraie, assainir une profession qui se cherche et garder le meilleur du coaching.

⁵⁴- LE BOTERF Guy (2008).- repenser la compétence: pour dépasser les idées reçues: 15 propositions.- Paris: Eyrolles.- 141p.

Conclusion :

Dans ce dernier chapitre, nous avons essayé de présenter l'évolution historique du coaching, les différentes définitions qui lui ont été données par des professionnels et théoriciens ainsi que les types de coaching.

Pour que l'opération de coaching aboutisse à des résultats satisfaisants, tels qu'ils ont été fixés dans le contrat, il faut bien que le coach respecte un certain nombre de règles. En effet, pas mal de personnes, n'ayant rien avoir avec le profil idéale d'un bon coach, se dirigent vers ce domaine pour s'enrichir.

Concernant les objectifs et les rôles, ils sont presque les mêmes pour les différents types de coaching.

Le coaching est donc d'une grande utilité pour le manager, il l'aide à prendre du recul dans le cas de crise et l'aide à prendre la bonne décision au opportun.

Ainsi, dans le cas du coaching managérial, c'est-à-dire, l'orsque le manager se fait coacher, il y a lieu de faire intégrer les techniques du coaching dans le management quotidien, d'enseigner une meilleur manière de diriger les hommes par un travail, en profondeur, sur les reflexes professionnels du manager.

Enfin, il faut toujours tenir bon compte de certaines limites pour mieux diffuser le coaching au niveau managérial.

Chapitre 04:
présentation de cadre
de l'étude, analyse et
interprétation des
résultats

Chapitre 04 : Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Introduction :

Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire.

Avant l'exercice de cette profession, le manager doit se faire coaché avant d'appliquer sa nouvelle compétence sur son équipe.

La pratique du coaching s'exerce principalement de quatre façons différentes: selon que le coach se trouve entre un coach interne à l'entreprise ou un coach externe à celle-ci ou un responsable jouant le rôle de manager coach.

De ce fait, est-ce que les managers des entreprises privées de la wilaya de Bejaia appliquent-ils les pratiques de coaching ? Ils ont le profil de manager coach ? Et comment perçoivent-ils celui-ci?

Pour répondre à cette question principale ainsi qu'aux hypothèses émises au début de notre recherche, nous avons mené une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire dont les axes seront développés en deuxième section.

- Identification de l'entreprise
- Identification de l'interviewé
- Le coaching dans l'entreprise
- Le manager coach
- Pratique du coaching dans l'entreprise
- Utilité de coaching.

Section 01 : Présentation du cadre de l'étude

Cette section est réservée à la présentation, par des tableaux, des 13 entreprises ayant fait l'objet de notre enquête de terrain. Il s'agit d'entreprises privées relevant des zones d'activité de Bejaia, d'Ighzer Amokrane et d'Akbou, toutes activités confondues.

Chapitre 04 : Présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

4.1.1. Tableau synthèse des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Localisation	Date de création	Statut juridique	Secteur juridique	Effectif	Nature de l'entreprise	Secteur d'activité
Ifri	Zone industrielle Ouzellaguen. Bejaia	1998	SARL	Privé	1150	Familiale	Eau et boissons
All Plast	ZAC, Taharachet Akbou, Bejaia	1997	SARL	Privé	200	Familiale	Emballage, conditionnement en matière plastique
Ramdy	ZAC, Taharachet Akbou, Bejaia	2009	SARL	Privé		Non familiale	Produits laitiers
TMF Logistique	ZAC, Taharachet Akbou, Bejaia	2005	SPA	Privé	450	Non familiale	Transport marchandises et frigorifiques
Général Plast	ZAC, Taharachet Akbou, Bejaia	1999	SARL	Privé	160	Familiale	Plasturgie
Almag	ZAC, Taharachet Akbou, Bejaia	1998	SARL	Privé	120	Non familiale	Fab. matières grasses
AGRANA Fruit	ZAC, Taharachet Akbou, Bejaia	2007	SPA	Privé	87	Non familiale	Transformation et conditionnement de fruits et légumes.
Sicam- Bouton	ZI. Quatre chemins. Bejaia	2014	SARL	Privé	87	Non familiale	Fabrication petits articles métalliques
Cevital	ZI. Nouveau Quai Port. Bejaia	1998	SPA	Privé	3900	Non familiale	Agro alimentaire
SEBEA	ZI. Quatre chemins. Bejaia	1992	SARL	Privé	280	familiale	Métallurgie. Boulonnerie
LABELLE	ZI. Route des Aurès. Bejaia	2006	SPA	Privé	600	Non familiale	Agro-alimentaire
Maxipower	ZI. Quatre chemins. Bejaia	1995	SARL	Privé	353	Familiale	Importation matériel informatique
Bejaia Logistique	Zone industrielle Ouzellaguen. Bejaia	2008	SARL	Privé	600	Familiale	Transport de marchandises

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section nous permet d'une, de présenter au lecteur la méthodologie utilisée, et de deux le travail proprement parlé, à savoir, la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Le but étant, comme nous annoncé, la confirmation ou l'infirmité des hypothèses proposées.

4.2.1- Méthodologie de recherche utilisée

4.2.1.1- Recherche documentaire et exploitation des documents

Pour mener à bien notre travail, une recherche documentaire a été faite auprès de certaines bibliothèques.

D'une part cette phase a constitué une étape importante pour notre travail en ce sens qu'elle nous a permis de recueillir des informations pertinentes pour une meilleure compréhension de notre thème de recherche, ainsi que de circonscrire et définir notre problématique. D'autre part, elle nous a permis d'obtenir des données permettant de vérifier les hypothèses comme nous l'avons déjà annoncé.

4.2.1.2- Déroulement de l'enquête

Notre enquête de terrain a marqué son début du mois d'avril 2019. Pour ce fait, la recherche, dont les résultats seront exposés plus loin, comprend un questionnaire effectué sur un échantillon de treize (13) dirigeants d'entreprises du secteur privé.

Vingt (20) questionnaires ont été distribués, malheureusement nous n'avons récupéré que treize (13), mais suffisamment exploitables pour notre travail.

4.2.1.3- Techniques de recueil des données

La confirmation de nos hypothèses s'est faite également grâce au questionnaire établi et distribué aux 13 dirigeants des entreprises privées.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Chaque questionnaire comprend des questions fermées et certains questions ouvertes permettant à l'enquêté de cocher dans la case correspondante sa réponse ou de développer librement ses points de vue et ses suggestions.

4.2.1.4- Structure et mode d'administration du questionnaire

a) Structure du questionnaire

Nous nous intéressons dans ce point au contenu et au mode d'administration du questionnaire constituant l'outil essentiel pour collecter l'information et l'analyser lors de notre enquête de terrain.

En vue de réaliser ce travail de recherche, nous avons élaboré un questionnaire scindé en six axes différents. Il comprend évidemment des aspects dont l'objectif principal est de répondre à notre problématique ainsi qu'à nos hypothèses de recherche. Il s'agit exactement des axes:

- Identification de l'entreprise
- Identification de l'interviewé
- Le coaching dans l'entreprise
- Le manager coach é
- Pratique du coaching dans l'entreprise
- Utilité de coaching

b) Le mode d'administration du questionnaire

Lors de nos différentes tournées, faites au niveau des entreprises ciblées par notre enquête, nous étions dans l'obligation de laisser, sur place, nos questionnaires, revenir plus tard, les récupérer après le remplissage de ces derniers par les cadres concernés.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

4.2.2. Traitement et analyse des résultats

Concernant la conception de la base de données, le logiciel utilisé est SPSS. Il nous a été d'une grande utilité lors du traitement et de l'analyse des informations.

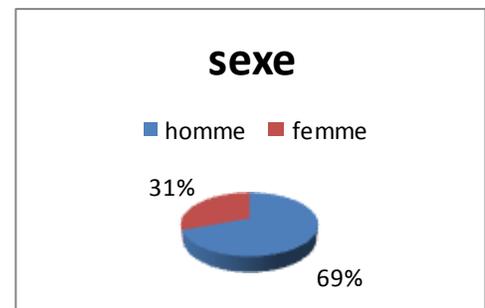
I. Identification de l'interviewé

1. Sexe :

Tableau n°04 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Manager coach		Sexe		Total
		Homme	Femme	
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	0	1	1
	Général Plast	0	1	1
	AGRANA Fruit	0	1	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	1	0	1
	Sicam-Bouton	1	0	1
	LABELLE	1	0	1
	Maxipower	0	1	1
	SIBEA	1	0	1
	Total	9	4	13

Figure N°4 : Répartition des enquêtés selon le sexe



Source : Graphique élaboré à partir des données de tableau n°17.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de notre enquête.

Selon le tableau et le graphe ci-dessus, il ressort que 69% soit 09 des managers enquêtés [All Plast, TMF Logistique, ALMAG, Ramdy, Cevital, Bejaia Logistique, Sicam-Bouton, Labelle, SIBEA] sont du sexe masculin. Le sexe féminin représente seulement 31% soit 04 managers de notre échantillon [Ifri, Agrana- fruit, Général Plast et Maxipower].

On peut déduire que la majorité des managers, dans entreprises enquêtées, sont du sexe masculin, car le métier de coach est souvent réservé beaucoup plus aux hommes qu'aux femmes.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

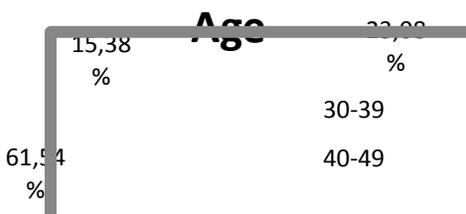
2. Age :

Tableau N⁰⁵ : Répartition des enquêtés selon l'âge

coach	Manager	Age			Total
		30-39	40-49	50 et plus	
Liste des entreprises	ALL plast	0	1	0	1
	TMF logistique	1	0	0	1
	Ifri	1	0	0	1
	Général Plast	0	1	0	1
	Agrana- fruit	0	1	0	1
	Ramdy	0	0	1	1
	ALMAG	0	1	0	1
	Cevital	0	0	1	1
	Bejaia	0	1	0	1
	Logistique				
	Sicam- Bouton	1	0	0	1
	LABELLE	0	1	0	1
	Maxipower	0	1	0	1
	SIBEA	0	1	0	1
Total		3	8	2	13

Source : réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N⁰⁵ : Répartition des enquêtés selon l'âge



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n⁰⁵.

D'après les données du tableau et du graphe ci-dessus, il ressort que 08 enquêtés soit 61,54% [All Plast, Général Plast, Ramdy, Bejaia Logistique, ALMAG, Agrana- fruit, Labelle, maxi power] de notre échantillons de 13 entreprises privées, sont de la tranche 40-49 ans.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Un taux de 23,08% soit 03 managers enquêtés [TMF logistique, Ifri, Sicam-Bouton] relèvent de la tranche [30-39] ans, et 02 enquêtés [Cevital, Ramdy] relèvent de la tranche de plus de 50ans.

On déduit que la majorité des cadres des entreprises enquêtés sont de la catégorie d'âge [30-49] ans, allusion faite au fait que ces dernières font plus confiance aux moins jeunes qu'aux autres catégories.

3. L'expérience :

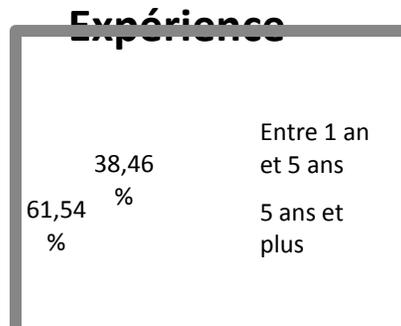
Tableau N°06 : Répartition des managers enquêtés selon leur expérience

Manager coach		Expérience		Total
		Entre 1 an et 5 ans	5 ans et plus	
Liste des entreprises	ALL Plast	0	1	1
	TMF	1	0	1
	Logistique			
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	0	1	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	0	1	1
	Bejaia	0	1	1
	Logistique			
	Sicam- Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxi power	0	1	1
	SEBEA	1	0	1
Total	5	8	13	

Source : réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°6 : Répartition des managers enquêtés selon leur expérience



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°06.

Le tableau n°19 et le graphe présentés en haut nous permettent de constater, que 08 managers enquêtés, soit 61,54%, rattachés aux entreprises [TMF, Ifri, Général Plast, Ramdy, Cevital, Sicam-Bouton, Labelle et SIBA] ont une expérience de plus de 05 ans.

Quant au reste à savoir 05 managers, à savoir 34,46%, rattachés aux entreprises [All Plast, ALMAG, Bejaia Logistique et Maxipower] ont une expérience de moins de 05 ans.

Nous concluons donc que la majorité des managers enquêtés sont plus expérimentés.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

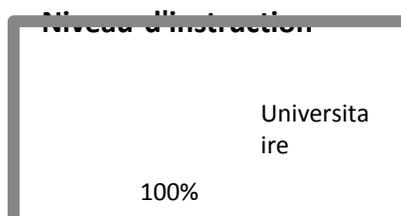
4. Niveau d'instruction

Tableau N°07 : Répartition des managers enquêtés selon leur niveau d'instruction

coach	Manager	Niveau d'instruction	
		Universitaire	Total
Liste des entreprises	ALL Plast	1	1
	TMF Logistique	1	1
	Ifri	1	1
	Général Plast	1	1
	Agrana- fruit	1	1
	Ramdy	1	1
	ALMAG	1	1
	Cevital	1	1
	Bejaia Logistique	1	1
	Sicam-Bouton	1	1
	Labelle	1	1
	Maxipower	1	1
	SIBEA	1	1
Total		13	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°7 : Répartition des managers enquêtés selon leur niveau d'instruction.



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°07.

Tenant compte des résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous remarquons que la totalité des managers enquêtés de notre échantillon, constitué de 13 entreprises, ont un niveau d'instruction universitaire.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

En effet, être manager nécessite d'avoir un niveau supérieur. C'est pour cette raison que tous les enquêtés ont un niveau élevé.

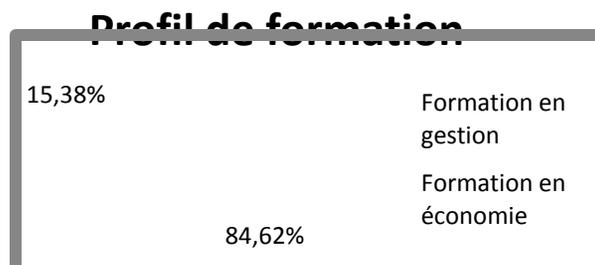
5. Profil de formation

Tableau N°08 : Répartition des managers enquêtés selon leur profil de formation

		Profil de formation		Total
		Formation en gestion	Formation en économie	
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	1	0	1
	Sicam-Bouton	0	1	1
	Labelle	1	0	1
	Maxipower	1	0	1
	SIBEA	0	1	1
	Total	11	2	13

Source : réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°8 : Répartition des managers enquêtés selon leur profil de formation



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°08.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

A travers les résultats du tableau n°08 et du graphe n°08, on constate que seuls 02 managers enquêtés soit 15,38% [Sicam-Bouton et, SIBA) ont fait une formation en économie. Concernant le reste des managers à savoir 84,62% [11 managers] ont fait une formation en gestion.

Déduction faite, la formation en sciences de gestion est privilégiée pour de pareils postes.

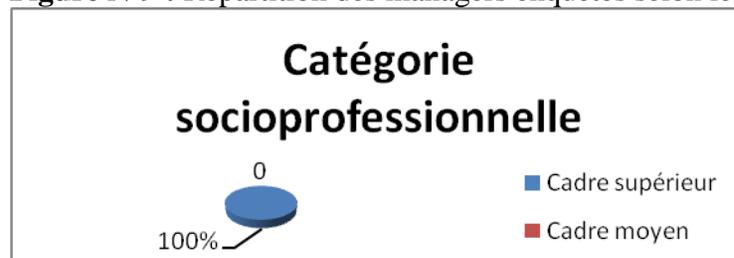
6. Catégorie socioprofessionnelle

TableauN°09: Répartition des managers enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle

		Catégorie socioprofessionnelle	
		Cadre supérieur	Total
Liste des entreprises	Manager coach		
	ALL Plast	1	1
	TMF Logistique	1	1
	Ifri	1	1
	Général Plast	1	1
	Agrana-fruit	1	1
	Ramdy	1	1
	ALMAG	1	1
	Cevital	1	1
	Bejaia Logistique	1	1
	Sicam-Bouton	1	1
	Labelle	1	1
	Maxi power	1	1
	SEBEA	1	1
Total	13	13	

Source : Réalisé par nous même à partir des données de notre enquête

Figure N°9 : Répartition des managers enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°09.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

D'après les résultats du tableau n°22 ainsi que du graphe n°09, on constate que tous les managers enquêtés sont des cadres supérieurs. L'intérêt de notre est donc justifié pour cette frange de la hiérarchie des entreprises.

II. Le coaching dans l'entreprise

7. Est-ce que vous avez été déjà coaché ?

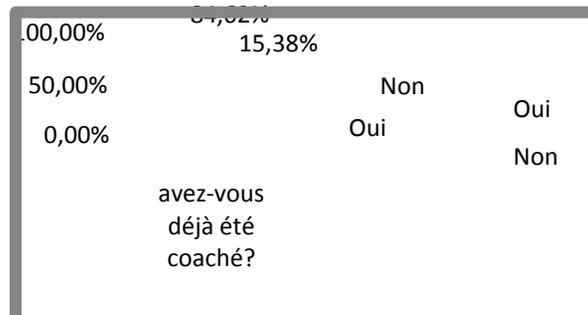
TableauN°10 : Managers ayant déjà été coachés

	Manager coach	Est-ce que vous avez été déjà coaché?		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL plast	1	0	1
	TMF logistique	1	0	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	0	1	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia- Liège	1	0	1
	Sicam- Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxipower	0	1	1
	SEBEA	1	0	1
	Total		11	2

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°10: Managers ayant déjà été coachés



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°23.

Il ressort de ce tableau n°10 et de ce graphe n°10 que 11 managers enquêtés, soit 84,62%, ont été précédemment coachés. Il s'agit notamment de ceux des entreprises [SIBEA, Labelle, Sicam-Bouton, Bejaia Logistique, Cevital, ALMAG, Ramdy, All Plast, Général Plast ainsi qu'Ifri] » de notre échantillon de 13 entreprises soit de 84,62% sont déjà coachés. Pour 02 autres managers restant (15,38%) et relèvent des entreprises Agra-fruit et Maxipower, ils ne jamais été coaché.

De ce qui précède, on déduit donc que la majorité des managers enquêtés ont été déjà coachés, ce qui leur permet d'exercer aisément le coaching au sein de leurs entreprises.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

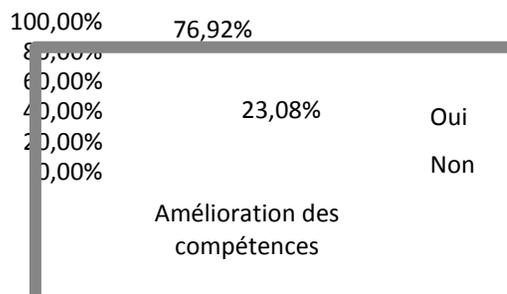
8. Quels sont les différents besoins qui vous ont poussés à demander un coach ?

Tableau N°11 : Raison principale pour la demande d'un coach: **amélioration des compétences**

Manager coach		Amélioration des compétences		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF	1	0	1
	Logistique			
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia	1	0	1
	Logistique			
	Sicam-Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxipower	0	1	1
	SIBEA	1	0	1
Total		10	3	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°11: Principale raison pour la demande d'un coach: **amélioration des compétences**



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°11.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Selon les résultats du tableau n°11 et du graphe n°11, on constate que 10 managers, soit 76,92%, liés aux entreprises [All Plast, TMF Logistique, Ifri, Agrana- fruit, ALMAG, Cevital, Bejaia Logistique, Sicam-Bouton, Labelle] ont choisi l'amélioration des compétences, comme principal besoin, qui les a incité la demande d'un coach.

Quant aux 03 managers restants, soit 23,08%, ils n'ont pas choisi cette raison. Il s'agit notamment de ceux des entreprises [Général Plast, Ramdy, Maxipower].

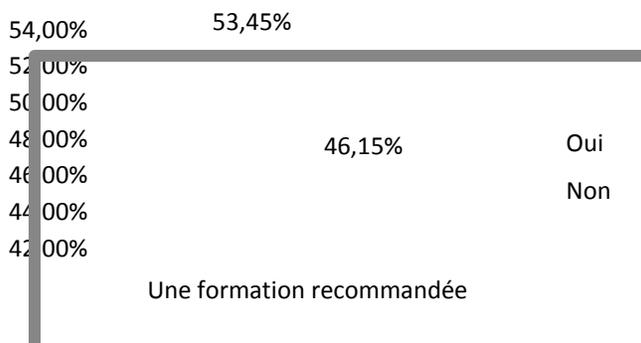
TableauN°12 : Deuxième raison pour la demande d'un coach: la formation

Manager coach	Une formation recommandée		Total
	Oui	Non	
Liste des entreprises			
ALL Plast	1	0	1
TMF Logistique	0	1	1
Ifri	0	1	1
Général Plast	1	0	1
Agrana- fruit	0	1	1
Ramdy	1	0	1
ALMAG	1	0	1
Cevital	0	1	1
Bejaia Logistique	1	0	1
Sicam -Bouton	0	1	1
Labelle	0	1	1
Maxi power	1	0	1
SIBEA	1	0	1
Total	7	6	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°12: Deuxième raison pour la demande d'un coach: **la formation** (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°12.

A travers les résultats du tableau n°25 et du graphe n°12, nous remarquons que 07 managers, soit 53,45%, ont choisi comme réponse la formation recommandée. Ils relèvent des entreprises [All Palst, Général Plast, Ramdy, Bejaia logistique, ALMAG, Maxipower et SIBEA].

Les 06 restants, soit 46,15%, ils ne l'ont pas choisi. Ils relèvent des entreprises [TMF Logistique, Ifri, Agrana-fruit, Cevital, Sicam- Bouton et Labelle].

On déduit, à partir des résultats ci-dessus, que plus de la moitié ont choisis la formation pour permettre d'améliorer leurs compétences. Il fait, fréquemment, appel à un coach simplement pour optimiser un développement des compétences.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

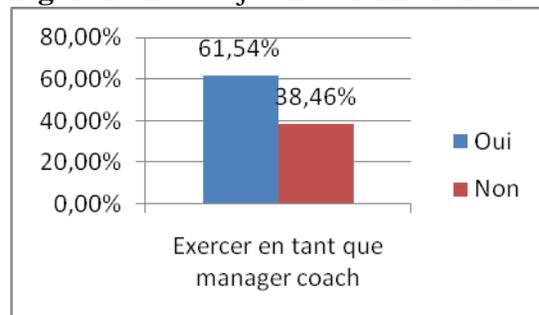
9. Quel était l'objet de votre formation en coaching ?

Tableau N°13 : Objectif de formation en coaching: **exercer en tant que manager**

	Manager coach	Exercer en tant que manger coach au sein de mon entreprise		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	0	1	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	1	0	1
Total		8	5	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête

Figure N°13 : Objectif de formation en coaching: **Exercer comme manager coach** (en %.)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°13.

A travers les résultats du tableau n°13 et du graphe n°13, nous constatons que 08 managers enquêtés, soit 61,54%, relevant des entreprises [All Plast, Ifri, Agrana- fruit, Cevital, Sicam-

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

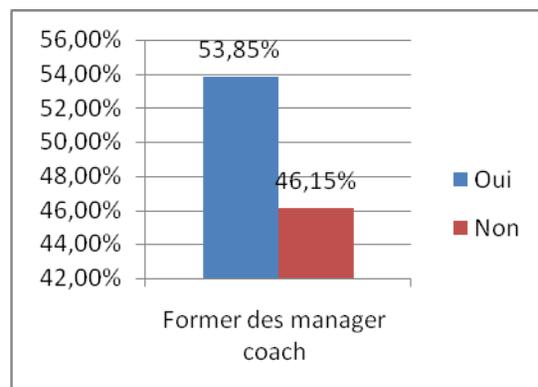
Bouton, Maxipower, SIBA), l'objectif de leur formation en coaching réside dans le but d'exercer en tant que manager coach au sein de leur entreprise.

Tableau N°17 : Objectif de formation en coaching: former des managers coachs.

Liste des entreprises	Manager coach	Former des managers coachs		Total
		Oui	Non	
	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	0	1	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxi power	0	1	1
	SIBEA	0	1	1
Total		7	6	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°14 : Objectif formation en coaching: former des managers coachs (en %.)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°14.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Selon les résultats du tableau n°14 et du graphe n°14, nous constatons que 07 managers enquêtés, soit 53,85%, relevant des entreprises [All Plast, TMF Logistique, Agrana- fruit, Ramdy, Cevital, Sicam-Bouton, Labelle], l'objectif de leur formation en coaching réside dans le but de répercuter leur formation, c'est-à-dire, former des managers coachs. Ce qui est appelée communément la formation des formateurs.

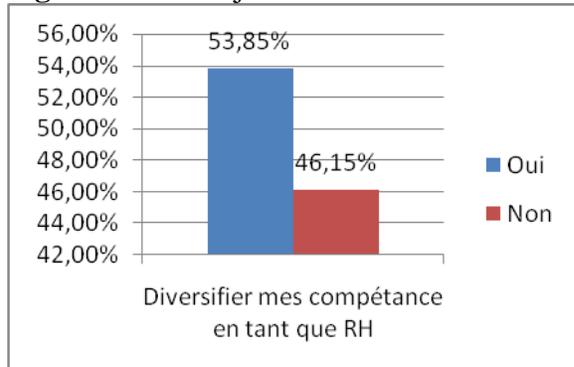
TableauN°15 : Objectif de formation en coaching: Diversifier mes compétences

		Diversifier mes compétences en RH afin de guider les managers/employés		Total
		Oui	Non	
	Manager coach			
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	0	1	1
	Ifri	0	1	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	0	1	1
	Bejaia Logistique	1	0	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	0	1	1
	Total		7	6

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°15 : Objectif de formation en coaching: Diversifier mes compétences (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°15.

Au regard du tableau n°15 et du graphe n°15, nous remarquons que 07 managers, soit 53,85%, et qui sont rattachés aux entreprises [All Plast, Agrana-fruit, ALMAG, Bejaia logistique, Sicam-Bouton, Labelle, Maxipower] déclarent que l'objectif de leur formation en coaching est de diversifier leurs compétences en RH afin de guider les managers / Employés.

Ainsi, à travers les résultats des trois tableaux et des trois graphes, nous constatons que la majorité des managers enquêtés soit 76.92% s'accordent à dire que l'objectif de leur formation est d'exercer leur rôle en tant que managers coachs.

En effet, le manager peut atteindre la position de coach soit après une formation spécifique dispensée par des organismes ou des consultants professionnels, ou bien, après un long travail sur lui-même avec un coach professionnel. Lorsque le manager est suffisamment armé dans sa manière d'aborder les problèmes, il peut coacher, aisément, ses collaborateurs.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

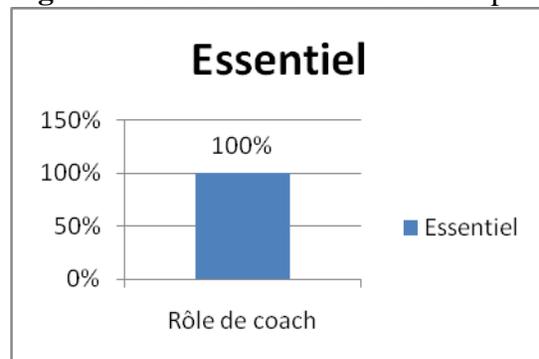
10. Comment définissez-vous le rôle de du coach en entreprise ?

TableauN⁰16 : Rôle du coach en entreprise

Liste des entreprises	Manager coach	Le rôle du coach en entreprise	
		Rôle essentiel	Total
ALL Plast		1	1
TMF Logistique		1	1
Ifri		1	1
Général Plast		1	1
Agrana- fruit		1	1
Ramdy		1	1
ALMAG		1	1
Cevital		1	1
Bejaia Logistique		1	1
Sicam -Bouton		1	1
Labelle		1	1
Maxi power		1	1
SIBEA		1	1
Total		13	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N⁰16 : Rôle du coach en entreprise (essentiel) (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n^o16.

D'après les résultats du tableau n^o16 et du graphe n^o16, tous managers enquêtés perçoivent le rôle du coach comme étant essentiel.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Ils s'accordent à dire que le coach a pour rôle d'aider les gens à définir des objectifs clairs dans un cadre temporel donné. Ces objectifs concernent également aussi bien l'accompagnement d'un projet professionnel que la résolution d'un problème plus personnel.

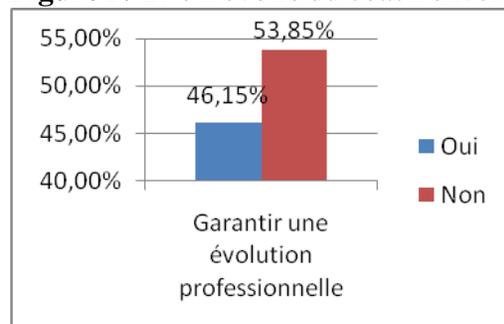
11. Quels sont les devoirs du coach envers l'entreprise ?

Tableau N°17 : Devoirs du coach envers l'entreprise.

	Manager coach	Garantir une évolution professionnelle		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	0	1	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	0	1	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	0	1	1
	SIBEA	1	0	1
	Total		6	7

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°17 : Devoirs du coach envers l'entreprise.



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°17.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

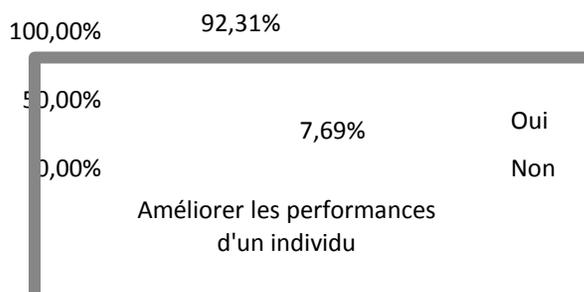
A travers les résultats du tableau n°17 et du graphe n°17 sur les devoirs des coachs envers leurs entreprises, il ressort, que le critère d'évolution professionnelle, n'a attiré l'attention que de 06 managers (soit 46,15%. Ils relèvent notamment des entreprises [All Plast, Ifri, Général Plast, Agrana- fruit, Cevital et SIBEA ». Le reste soit 07 managers (53,85%) ont choisis de répondre par la négative.

TableauN°18 : Devoirs du coach envers l'entreprise (améliorer les performances)

Manager coach	Améliorer les performances individuelles		Total
	Oui	Non	
Liste des entreprises			
ALL Plast	1	0	1
TMF Logistique	1	0	1
Ifri	1	0	1
Général Plast	1	0	1
Agrana- fruit	0	1	1
Ramdy	1	0	1
ALMAG	1	0	1
Cevital	1	0	1
Bejaia Logistique	1	0	1
Sicam -Bouton	1	0	1
Labelle	1	0	1
Maxi power	1	0	1
SIBEA	1	0	1
Total	12	1	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°18 : Devoirs du coach envers l'entreprise (améliorer les performances).



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°18.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

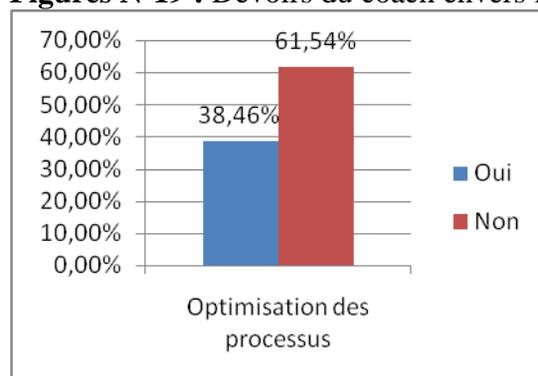
Il ressort des résultats du tableau n°18 et du graphe n°18, que 12 managers (92,31%) ont privilégiés l'amélioration de la performane individuelle. Exception faite pour le manager de l'entreprise Agrana-fruit.

TableauN°19 : Devoirs du coach envers l'entreprise: Optimisation des processus

Liste des entreprises	Manager coach	Optimisation des processus		Total
		Oui	Non	
	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	0	1	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	0	1	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	0	1	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	0	1	1
	SIBEA	1	0	1
Total		5	8	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figures N°19 : Devoirs du coach envers l'entreprise (Optimisation des processus) en %.



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°19.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

A partir des résultats de ce tableau n°19 et du graphe n°19, nous remarquons qu'uniquement 05 managers (38,46%) ont perçu les devoirs du coach envers l'entreprise comme étant l'optimisation des processus. Les entreprises concernées sont [All Plast, Ifri, Général Plast, Cevital et SIBEA].

Pour le reste des 08 enquêtés (soit 61,54%), le devoir de coach ne réside pas dans ce devoir.

Ainsi, les managers de ces diverses entreprises perçoivent le coaching comme est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences des individus. Toutefois, cela se passe par le renforcement des connaissances, l'optimisation des processus pour enfin garantir une évolution professionnelle.

III. Le manager coach

12. Quel est le style de management adoptez-vous ?

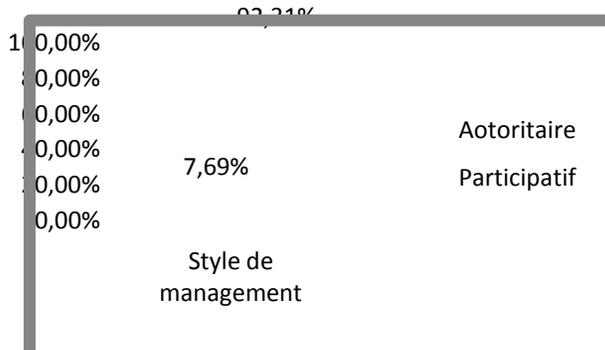
TableauN°20 : Style de management adopté par les entreprises enquêtées.

	Manager coach	Quel est le style de management que vous adoptez?		Total
		Autoritaire	Participatif	
Liste des entreprises	ALL Plast	0	1	1
	TMF Logistique	0	1	1
	Ifri	0	1	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	0	1	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	0	1	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	0	1	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	0	1	1
Total		1	12	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°20 : Style de management adopté par les entreprises enquêtées (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°20.

Selon le tableau n°20 et le graphe n°20, il ressort que seul le manager de l'entreprise [Maxi power] adopte un style de management autoritaire.

Concernant le reste des managers enquêtés, ils s'accordent à dire que le coaching n'apporte ses fruits que lorsqu'il s'installe dans une entreprise. Bien évidemment, celle-ci, doit prôner un style de management participatif et qui croie au développement de son capital humain comme clés de succès, et non comme une entreprise taylorienne qui limite l'autonomie de ses membres, freinant ainsi leur développement.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

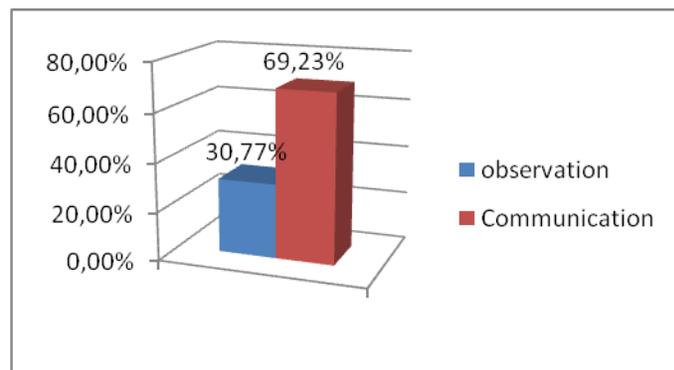
13. Comment identifier vous les insuffisances de vos collaborateurs ?

TableauN⁰21 : Identification des insuffisances des collaborateurs.

	Manager	coach	Comment identifiez-vous les insuffisances de vos collaborateurs?		Total
			Observation	Communication	
Liste des entreprises	ALL Plast		0	1	1
	TMF Logistique		0	1	1
	Ifri		0	1	1
	Général Plast		0	1	1
	Agrana- fruit		1	0	1
	Ramdy		0	1	1
	ALMAG		0	1	1
	Cevital		0	1	1
	Bejaia Logistique		0	1	1
	Sicam -Bouton		1	0	1
	Labelle		1	0	1
	Maxi power		1	0	1
	SIBEA		0	1	1
	Total			4	9

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N⁰21 : Représente l'identification des insuffisances des collaborateurs en %.



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°21.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

A travers les résultats du tableau n°21 ainsi que du graphe n°21, on constate que 09 managers enquêtés (soit 69,23%) s'accordent à dire que la communication, avec leurs collaborateurs, leur permet d'identifier les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Leurs entreprises sont: [All Plast, TMF Logistique, Ifri, Général Plast, Ramdy, ALMAG, Cevital, Bejaia Logistique et SIBEA].

Chez leurs collaborateurs

Les 04 managers restants, (soit 30,77%), et relevant des entreprises : [Agrana- fruit, Sicam-Bouton, Labelle et Maxipower] déduisent des difficultés, chez leurs collaborateurs, par l'observation.

A cet égard, le manager qui veut utiliser le coaching comme style de management dans son entreprise, doit posséder plusieurs compétences: il doit, tout d'abord, savoir observer ses subordonnées, leur comportement et ainsi que leurs performances. Il doit savoir faire un bon feedback pour aider ses collaborateurs dans le développement de leurs capacités et de leurs performances.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

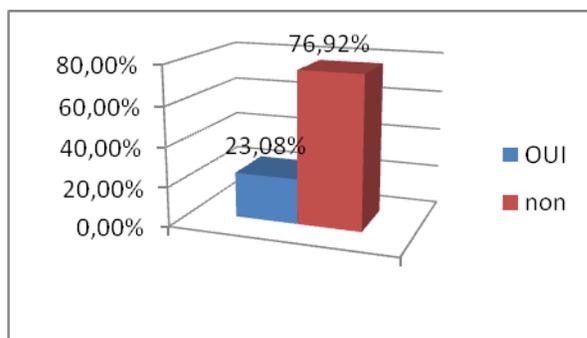
14. Avez-vous trouvé des difficultés pour transmettre votre message ?

Tableau N°22 : Difficultés de transmettre le message.

	Manager	coach	Avez-vous trouvé des difficultés pour transmettre votre message?		Total
			Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL Plast		0	1	1
	TMF Logistique		1	0	1
	Ifri		0	1	1
	Général Plast		0	1	1
	Agrana- fruit		0	1	1
	Ramdy		0	1	1
	ALMAG		0	1	1
	Cevital		0	1	1
	Bejaia Logistique		1	0	1
	Sicam -Bouton		1	0	1
	Labelle		0	1	1
	Maxi power		0	1	1
	SIBEA		0	1	1
Total			3	10	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°22 : Difficultés pour transmettre le message (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°22.

Selon les résultats du tableau n°22 et du graphe n°22, on constate que la majorité des managers enquêtés, soit 10 managers (représentant 76,92 %), rattachés principalement aux entreprises [All

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Plast, Ifri, Général Plast, Agrana-fruit, Ramdy, ALMAG, Cevital, Labelle, Maxipower et SIBEA] déclarent qu'ils communiquent bien avec leurs coachés. Par contre, 03 managers enquêtés, 23,08%, rattachés aux entreprises [TMF Logistique, Bejaia Logistique et Sicam-Bouton] déclarent éprouver des difficultés de transmettre leurs messages auprès des coachés.

15. Acceptez-vous les réactions des autres ?

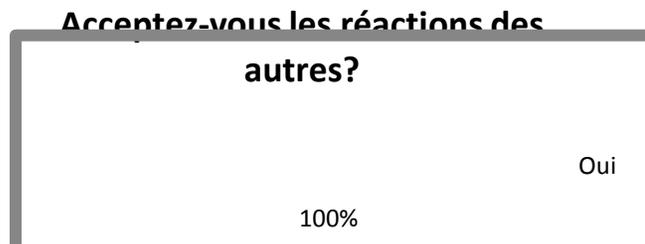
TableauN⁰23: Acceptation des réactions par les managers

		Acceptez-vous les réactions des autres?	Total
		Oui	
Manager	coach		
Liste des entreprises	ALL Plast	1	1
	TMF Logistique	1	1
	Ifri	1	1
	Général Plast	1	1
	Agrana- fruit	1	1
	Ramdy	1	1
	ALMAG	1	1
	Cevital	1	1
	Bejaia Logistique	1	1
	Sicam -Bouton	1	1
	Labelle	1	1
	Maxi power	1	1
	SIBEA	1	1
	Total		13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°23 : Acceptation des réactions par les managers (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°23.

Il ressort de ce tableau n°23 que tous les managers enquêtés déclarent qu'ils acceptent les réactions de leurs collaborateurs. Ainsi donc, le manager qui veut utiliser le coaching comme style de management, doit être tolérant et compréhensif.

16. Avez-vous le profil de manager coach ?

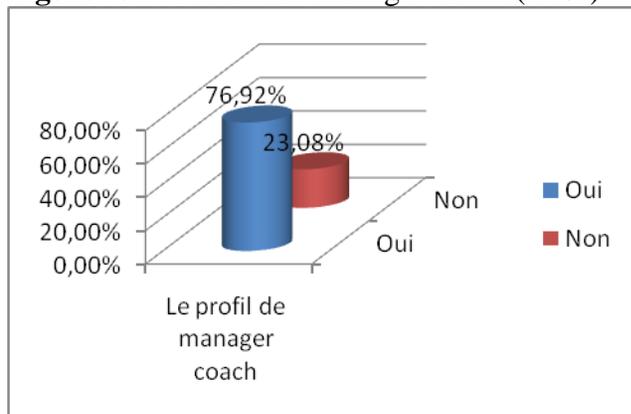
TableauN°24 : Profil de manager coach.

Liste des entreprises	Manager coach	Avez-vous le profil de manager coach?		Total
		Oui	Non	
	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	0	1	1
	SIBEA	1	0	1
Total		10	3	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°24 : Profil de manager coach (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°24.

Selon les résultats du tableau n°24 et du graphe présentés plus haut, nous remarquons que 10 managers enquêtés, soit 76,92%, et concernant les entreprises [All Plast, TMF Logistique , Ifri , Général Plast, Agrana-fruit, Ramdy, ALMAG, Cevital, Sicam-Bouton, SIBEA] déclarent qu'ils ont le profil de manager coach.

Ainsi, nous pouvons confirmer qu'ils détiennent le profil de manager coach par leur écoute, leur patience, leur suivi et communication de leurs collaborateurs.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

IV. Pratique du coaching dans l'entreprise

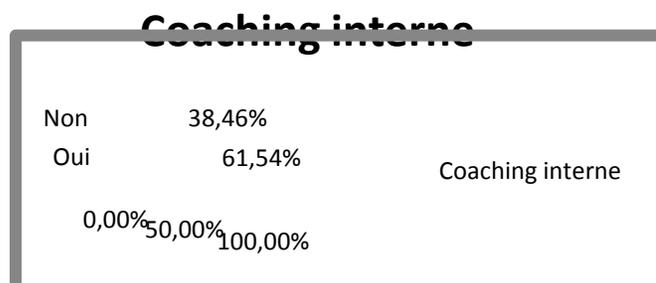
17. Quel type de coaching pratiquez-vous dans votre entreprise ?

Tableau N°25: Coaching interne.

	Manager coach	Coaching interne		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	0	1	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	0	1	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	1	0	1
Total		8	5	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°25 : Coaching interne (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°25.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

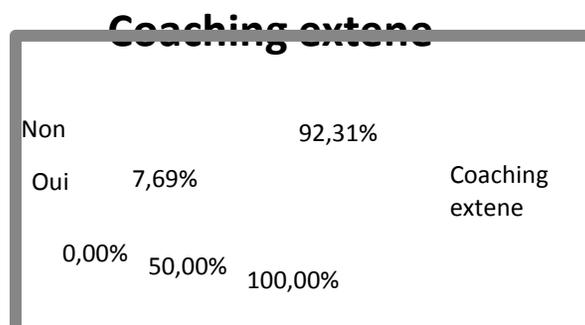
Il ressort de ce tableau n°25 ainsi que du graphe n°25 que 08 managers enquêtés, soit 61,54, relevant des entreprises [All Plast, Ifri, Agrana- fruit, Ramdy, Cevital, Sicam-Bouton, Maxipower et SIBEA] déclarent utiliser le coaching interne.

Tableau N°26 : Coaching externe

Liste des entreprises	Manager coach	Coaching externe		Total
		Oui	Non	
ALL Plast		0	1	1
TMF Logistique		0	1	1
Ifri		0	1	1
Général Plast		1	0	1
Agrana- fruit		0	1	1
Ramdy		0	1	1
ALMAG		0	1	1
Cevital		0	1	1
Bejaia Logistique		0	1	1
Sicam -Bouton		0	1	1
Labelle		0	1	1
Maxi power		0	1	1
SIBEA		0	1	1
Total		1	12	13

Source : réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°26 : Coaching externe (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°26.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

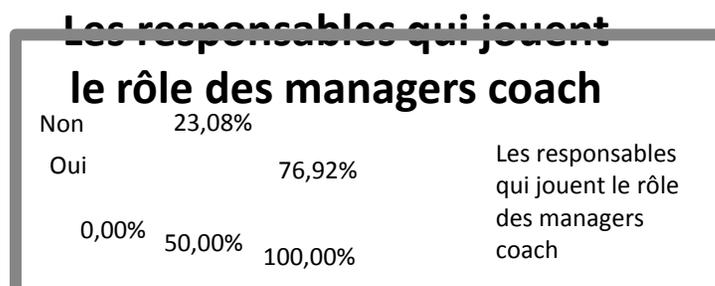
A travers les résultats de ce tableau n°26 et du graphe n°26, nous constatons que parmi tous les enquêtés, seul un manager, qui est celui de l'entreprise Général Plast déclare qu'il utilise le coaching externe dans son entreprise contrairement aux autres pratiquant un coaching interne.

Tableau N°27 : Responsable jouant le rôle de manager coach

	Manager coach	Les responsables qui jouent le rôle de manager coach		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	ALL Plast	0	1	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	0	1	1
	Agrana- fruit	0	1	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	1	0	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	1	0	1
Total		10	3	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°27 : Responsable jouant le rôle de Manager coach (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°27.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Au regard de ce tableau n°27 et du graphe n°27, nous remarquons que tous les managers enquêtés déclarent que se sont eux qui jouent le rôle de coach.

A travers les résultats de ces trois tableaux, nous déduisons que la majorité des entreprises enquêtées utilisent le coaching en interne soit par un expert coach qui travaille au sein de l'entreprise soit ce sont les responsables qui jouent le rôle de coach.

18. Le coaching est-il proposé dans le cadre? :

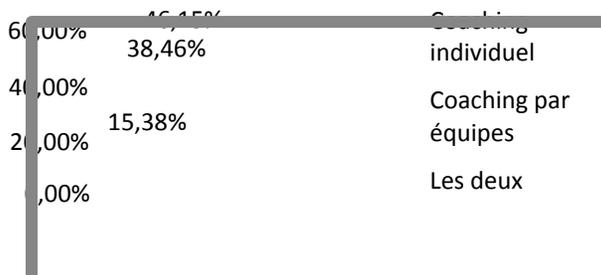
TableauN°28 : Cadre d'application du coaching en entreprise

	Manager coach	Le coaching est-il proposé dans le cadre:			Total
		du coaching Individuel uniquement	du coaching d'équipe uniquement	Les deux	
Liste des entreprises	ALL Plast	0	0	1	1
	TMF Logistique	0	1	0	1
	Ifri	0	0	1	1
	Général Plast	0	0	1	1
	Agrana- fruit	0	0	1	1
	Ramdy	0	0	1	1
	ALMAG	0	1	0	1
	Cevital	1	0	0	1
	Bejaia Logistique	1	0	0	1
	Sicam -Bouton	0	1	0	1
	Labelle	0	0	1	1
	Maxi power	0	1	0	1
	SIBEA	0	1	0	1
	Total	2	5	6	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°28 : Cadre d'application du coaching (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°28.

Tenant compte des résultats du tableau n°28 et du graphe n°28, il ressort que:

- 02 managers enquêtés, soit 15,38%, relevant des entreprises [Cevital et Bejaia Logistique] d'un appliquent le coaching dans un cadre uniquement individuel.
- 05 managers enquêtés, soit 38,46, relevant des entreprises [TMF Logistique, ALMAG, Sicam-Bouton, Maxipower et SIBEA] appliquent, uniquement, un coaching collectif.
- Le reste, c'est-à-dire 06 managers, soit 46,15%, appliquent les deux types de coaching.

On déduit que les entreprises enquêtées appliquent le coaching au sein de leurs entreprises que ce soit dans un cadre individuel ou collectif, dès fois les deux ensemble.

Toutefois, le coaching d'équipes est le plus privilégié que le coaching individuel.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

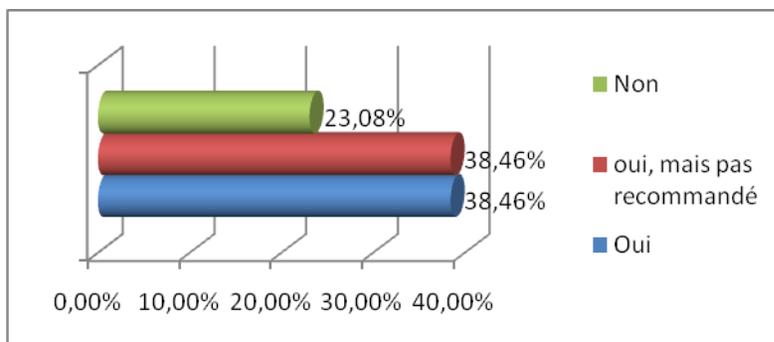
19. Coachez-vous des collaborateurs, du même niveau hiérarchique que vous?

Tableau N°29 : Coaching des collaborateurs du même niveau hiérarchique

		Coachez-vous des collaborateurs du même niveau hiérarchiques que vous?			Total
		Oui	Oui, mais pas recommandé	non	
Manager	coach				
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	0	1
	TMF Logistique	1	0	0	1
	Ifri	0	1	0	1
	Général Plast	1	0	0	1
	Agrana- fruit	0	1	0	1
	Ramdy	1	0	0	1
	ALMAG	0	1	0	1
	Cevital	0	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	0	1	1
	Sicam -Bouton	0	1	0	1
	Labelle	0	0	1	1
	Maxi power	0	0	1	1
	SIBEA	1	0	0	1
Total		5	5	3	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°29 : Coaching des collaborateurs du même niveau hiérarchique (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°29.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Selon le tableau n°29 et le graphe n°29, nous remarquons que 09 managers enquêtés, soit 76,92%, rattachés aux entreprises [All Plast, TMF Logistique, Général Plast, Ramdy, SIBEA, Ifri ,Agrana-fruit, ALMAG , Sicam-Bouton et Cevital] s'accordent à dire qu'ils exercent du coaching avec des collaborateurs du même niveau hiérarchique.

- 03 Managers relevant des entreprises [Bejaia logistique, Labelle, Maxipower) déclarent qu'ils n'exercent pas de coaching avec leurs collaborateurs du même niveau hiérarchique.

On peut déduire que la majorité des managers exercent le coaching avec des collaborateurs du même niveau hiérarchique.

20. Suivez-vous attentivement le développement de vos collaborateurs ?

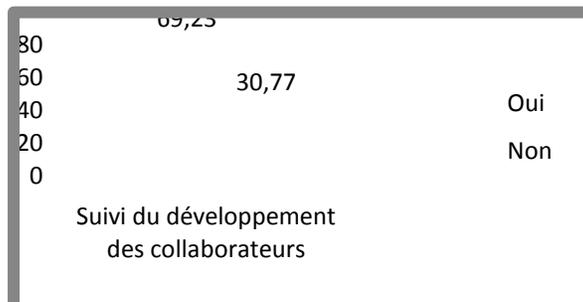
TableauN°30: Suivi du développement des collaborateurs.

Manager coach	Est-ce que vous suivez attentivement le développement de vos collaborateurs?		Total
	Oui	Non	
Liste des entreprises			
ALL Plast	1	0	1
TMF Logistique	1	0	1
Ifri	1	0	1
Général Plast	1	0	1
Agrana- fruit	1	0	1
Ramdy	1	0	1
ALMAG	0	1	1
Cevital	1	0	1
Bejaia Logistique	0	1	1
Sicam -Bouton	1	0	1
Labelle	1	0	1
Maxi power	0	1	1
SIBEA	0	1	1
Total	9	4	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°30: Suivi du développement des collaborateurs (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°30.

A travers les résultats de ce tableau n°30 et de ce graphe n°30, on constate que 09 managers enquêtés, soit 69,23%, rattachés aux entreprises [All Plast, Ifri, TMF Logistique, Général Plast, Agrana-fruit, Ramdy, Cevital, Sicam-Bouton et La belle] déclarent qu'ils suivent attentivement leurs collaborateurs et ils s'occupent de l'apprentissage de leurs tâches.

- 04 managers, soit 30,77%, faisant partie des entreprises [ALMAG, Bejaia Logistique, Maxipower et SIBEA] déclarent ne pas suivre attentivement le développement de leurs collaborateurs.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

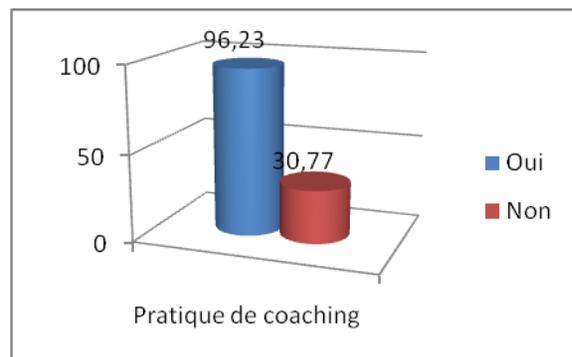
21. Etes-vous supervisés, dans votre pratique de coaching, au sein de votre entreprise ?

Tableau N°31: Supervision de votre pratique de coaching au sein de l'entreprise ?

		Etes-vous supervisés dans votre pratique du coaching au sein de votre entreprise?		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	Manager coach			
	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	0	1	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	0	1	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	0	1	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	1	0	1
Total	9	4	13	

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°31 : Supervision de votre pratique de coaching au sein de l'entreprise (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°31.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Eu égard au tableau n°31 et au graphe n°31, il ressort que 09 managers enquêtés, rattachés aux entreprises [All Plast, Général Plast, TMF Logistique, Agrana-fruit, ALMAG, Cevital, Sicam-Bouton, Maxipower, SIBEA] déclarent qu'ils sont supervisés dans leur pratique de coaching. Par contre, 04 managers rattachés aux entreprises [Ifri, Ramdy, Bejaia Logistique et Labelle] déclarent qu'ils ne sont pas supervisés dans leur pratique de coaching.

V. Utilité du coaching

22. Est-ce que vous avez perçu une amélioration, en appliquant le coaching, dans le développement de vos collaborateurs ?

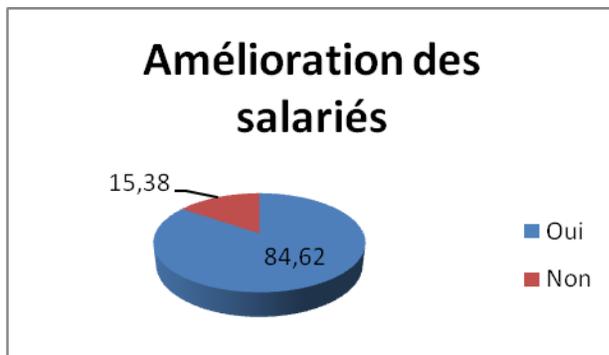
TableauN°32: Impact du coaching sur le développement des collaborateurs

		Percevez-vous une amélioration en appliquant le coaching dans le développement de vos salariés?		Total
		Oui	Non	
Manager	coach			
Liste des entreprises	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	0	1	1
	Total		11	2

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°32 : Impact du coaching sur le développement des collaborateurs (en %)



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°32.

Selon le tableau n°32 et le graphe n°32, il ressort que la majorité des managers enquêtés, soit 84,62%, s'accordent à dire qu'ils ont perçu une amélioration en appliquant le coaching comme style de management. Par contre, 02 d'entre- eux et rattachés aux entreprises [Bejaia Logistique et SIBEA] déclarent qu'ils n'ont pas perçu une amélioration en appliquant le coaching.

En effet le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant pour un mieux être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

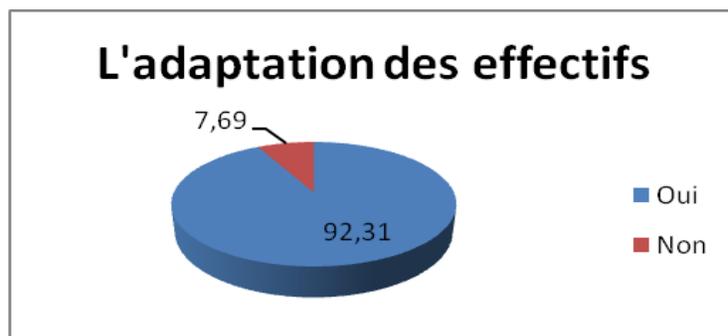
23. Est-ce que le coaching est nécessaire pour l'intégration des nouvelles recrues?

Tableau N°33: Impact du coaching sur les nouvelles recrues

Manager coach	Est-ce que le coaching est nécessaire pour l'intégration des nouvelles recrues ?		Total
	Oui	Non	
Liste des entreprises			
ALL Plast	1	0	1
TMF Logistique	1	0	1
Ifri	1	0	1
Général Plast	1	0	1
Agrana- fruit	1	0	1
Ramdy	1	0	1
ALMAG	1	0	1
Cevital	1	0	1
Bejaia Logistique	0	1	1
Sicam -Bouton	1	0	1
Labelle	1	0	1
Maxi power	1	0	1
SIBEA	1	0	1
Total	12	1	13

Source : réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Figure N°33 : Impact du coaching sur les nouvelles recrues



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°33.

A travers les résultats du tableau n°33 et du graphe n°33, on constate que tous les managers enquêtés, sauf celui de l'entreprise (Bejaia Logistique) s'accordent à dire que le coaching est

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

nécessaire pour mieux intégrer les nouvelles recrues et leur permettre une meilleure adaptation à leur nouvel environnement.

23. Est-ce que, dans l'exercice de votre fonction en tant que manager coach, le coaching vous a permis de détecter des erreurs chez vos collaborateurs et vous les avez corrigées ?

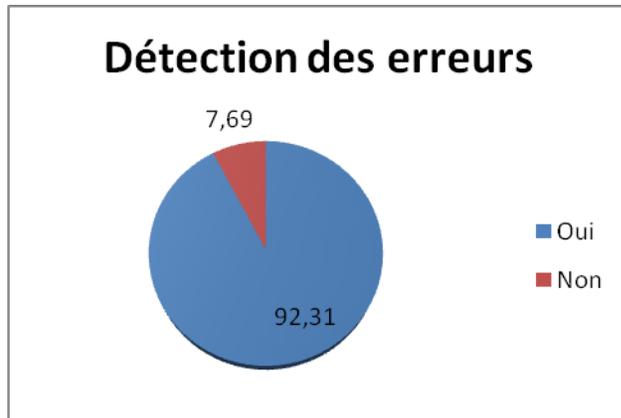
TableauN⁰34: Détection et correction, par le coaching, des erreurs dessellées chez les collaborateurs

		Dans l'exercice de votre fonction en tant que manager coach, le coaching vous a permis de corriger les erreurs de vos collaborateurs?		Total
		Oui	Non	
Liste des entreprises	Manager coach			
	ALL Plast	1	0	1
	TMF Logistique	1	0	1
	Ifri	1	0	1
	Général Plast	1	0	1
	Agrana- fruit	1	0	1
	Ramdy	1	0	1
	ALMAG	1	0	1
	Cevital	1	0	1
	Bejaia Logistique	0	1	1
	Sicam -Bouton	1	0	1
	Labelle	1	0	1
	Maxi power	1	0	1
	SIBEA	1	0	1
Total		12	1	13

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des données de notre enquête.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Figure N°34 : Détection et correction, par le coaching, des erreurs dessellées chez les collaborateurs



Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau n°34.

Tenant compte des résultats de ce tableau et du graphe ci-dessous, on constate que la majorité des managers enquêtés, sauf un seul, celui de l'entreprise Bejaia Logistique, 12 managers avec un taux de 92,31 %, déclarent que dans l'exercice de leur fonction, en tant que manager coach, ils sont arrivés à la détection et la correction des erreurs de leurs collaborateurs.

En effet, le manager qui veut utiliser le coaching comme style de management, il doit être capable d'identifier, d'analyser et de corriger les erreurs détectées chez ses collaborateurs.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Section 03 : Discussion des résultats

Notre travail de recherche, réalisé sur un échantillon de 13 entreprises privées de la wilaya de Bejaia est réparti en six grands axes qui ont pour objet de mieux comprendre notre problématique ainsi que des questions posées:

1. Identification de l'entreprise ;
2. Identification de l'interviewé ;
3. Le coaching dans l'entrepris ;
4. Le manager coach ;
5. Les pratiques de coaching dans l'entreprise ;
6. L'utilité de coaching

I. Identification des entreprises :

Notre étude a été menée sur les entreprises privées de la wilaya de Béjaia dont leurs statuts juridiques se répartissent entre SARL telles que : « Ifri, All Plast, Ramdy, SIBEA, Maxi poxer, Général Plast, ALMAG, Sicam-Bouton et Bejaia Logistique» et SPA telles que : « TMF Logistique, Cevital, Labelle et Agrana- fruit ». Elles appartiennent à divers secteurs d'activités.

II. Identification de l'interviewé :

Selon le sexe : la majorité des managers des entreprises enquêtées sont de sexe masculin, avec une présence insignifiante du sexe féminin. Ceci peut expliquer la place que les entreprises enquêtées accordent aux hommes dans les pratiques de coaching.

Selon l'âge : la majorité des managers enquêtés sont de catégorie d'âge moyenne [40-49] ans, cela fait allusion à des entreprise adultes que jeunes et que le taux élevé de cette catégorie peut s'expliquer par le fait que l'entreprise préfère beaucoup plus la promotion de son personnel que le recrutement externe.

Selon l'expérience : la majorité des managers des entreprises enquêtées ont une longue expérience dans leurs domaines professionnels, ce qui explique leur maitrise de formation de coaching et son influence positive à l'adaptation des effectifs.

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Selon le niveau d'instruction : la totalité des managers enquêtés ont le niveau d'instruction universitaire, la majorité d'entre- eux a suivi également des formations en gestion sauf le manager enquêté de l'entreprise « Sicam-Bouton » qui a suivi une formation en économie. Cela explique que tous les managers enquêtés ont un niveau d'instruction plus élevé et que notre recherche s'intéresse à cette catégorie, afin de nous aider dans notre recherche par leurs formations spécifiques et leurs connaissances approfondies.

III. Le coaching dans l'entreprise :

Concernent le coaching dans les entreprises enquêtées, nous avons constaté que les entreprises sur lesquelles nous avons amené notre recherche définissent le coaching comme un rôle essentiel. Elles ont fait déjà appel à cette formation en coaching afin de régler leurs problèmes de management.

IV. Le manager coach :

Concernant cet axe, nous avons constaté que la majorité des managers enquêtés jouent le rôle de managers coachs avec leurs collaborateurs. Le style de coaching adopté est participatif, on peut apprécier cela par leurs comportements au sein de l'entreprise :

1. Ils suivent attentivement le développement de leurs collaborateurs ;
2. ils pratiquent la communication avec leurs employés ;
3. Ils démontrent quotidiennement leur respect pour leurs employés ;
4. Ils s'occupent de l'apprentissage des tâches de leurs employés ;

V. Les pratiques de coaching :

D'après les résultats de notre étude, nous avons pu déduire que les entreprises que nous avons enquêtés font appel aux pratiques du coaching et l'accompagnement de leurs ressources humaines, car la ressource humaine est devenue, désormais, le noyau dur de la création de la richesse de l'entreprises

Chapitre 04 : Présentation de cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

VI. Utilité du coaching :

A travers les résultats de notre enquête de terrain sur un échantillon de 13 entreprises privées et après avoir abordé les axes précédemment cités, on peut déduire que le coaching permet :

1. D'optimiser la performance du collaborateur ou de l'équipe,
2. De faciliter un climat de travail et de respect, intéressant pour le développement de l'équipe,
3. De mieux permettre la conduite du changement, surtout dans les situations difficiles,
4. De favoriser le développement personnel des collaborateurs,
5. Une meilleure intégration et adaptation des nouvelles recrues.

Cette approche du coaching permettrait de tirer parti de la vocation interne au développement des autres et de mettre en place une véritable culture du développement.

Au total, les résultats seraient réels mais à condition de mettre en place une véritable démarche de coaching dans le respect de ses fondamentaux et avec un certain professionnalisme, ce qui pose le problème de la formation du manager en coaching.

Conclusion

En guise de conclusion, on déduit qu'il existe une relation entre le coaching et l'efficacité managériale. Il est nécessaire de savoir que cette nouvelle posture n'apporte ses fruits que lorsqu'elle s'installe dans une entreprise qui prône un style de gestion participatif et croie au développement de son capital humain. La ressource humaine est devenue, désormais, le partenaire le plus sûr de la réussite à même du projet d'entreprise, à créer le partage et assurer ainsi le suivi des ressources humaines, grâce à des pratiques d'accompagnement et de coaching qui permettent essentiellement le renforcement identitaire caractérisant même le projet d'entreprise, d'une part, la pratique du coaching facilitera ainsi ce qu'on appelle aujourd'hui la stabilité dynamique des ressources humaines sur le terrain et permettra la mise en valeur du capital humain d'autre part.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de la réalisation de notre travail sur le terrain des entreprises du secteur privé de la wilaya de Bejaia et qui se rapporte à la problématique de l'apport du coaching aux entreprises privées ; nous avons retenu un ensemble d'éléments, d'analyses et d'observations.

Parmi ces éléments d'analyse, nous mettons en valeur que le coaching et l'accompagnement des managers n'est pas simplement une opération administrative ou plutôt une simple action de formation ; il s'agit en revanche d'un processus humain et complexe qui constitue le cheval de bataille même du processus de coaching.

Le coaching est d'avantage un processus d'accompagnement et de communication qui met en exergue l'ensemble des éléments qui le conditionne. A titre d'exemple, la présence d'un état d'esprit adapté au besoins et aux exigences du coaching s'ajoute à cela un autre critère que nous pensons être déterminant à savoir, la volonté et l'autonomie même des deux acteurs au coaching à savoir le coach et le coaché .

Durant notre travail de recherche, la principale difficulté rencontrée sur le terrain était de trouver des managers disposés à parler de leurs pratiques, voire de leurs styles managériaux. Malheureusement et à maintes raisons invoquées tels : je suis trop occupé, pas intéressé par la psychologie, déménagement, nouvellement installé, secret professionnel; certains perçoivent le coaching comme une simple formation, d'autres pratiquent le coaching sans le savoir.

Concernant la confirmation/infirmité des hypothèses émises lors de notre introduction générale, nous avons constaté, selon les réponses des managers enquêtés 76,92% des répondent, [voir tableaux 37, 42, 43] ont le profil de manager-coach. Leur style de management est participatif, et que la majorité d'entre- eux pratique la communication et le suivi attentif des coachés. Ils s'occupent de l'apprentissage des tâches à leurs employés.

Nous déduisons donc que les hypothèses "les managers des entreprises privées appliquent les pratiques de coaching et ils ont le profil de managers coachs en permettant ainsi de faire évoluer les pratique de management des RH".

A travers la lecture des résultats des tableaux [45, 46 et 47], nous avons constaté que les enquêtés perçoivent le coaching comme étant nécessaire pour mieux convaincre les salariés, et donc la ressource humaine, ainsi que le développement et l'attente des objectifs fixés par l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion faite, nous pouvons déduire la confirmation de notre troisième hypothèse « le coaching est une nécessité et un moyen d'écoute par l'efficacité managériale ».

Bibliographie

Ouvrages

- 01- ANGEL Pierre, AMAR Patrick, DEVIENNE Emilie [et al] (2007).- Dictionnaires des coachings: concepts, pratiques, outils, perspectives.- Paris: Dunod.- 354p.
- 02- ANGEL Pierre et MORAL Michel (2019).- Le coaching et sa supervision: outils et pratiques.-Paris: inter-Editions.- 120p.
- 03- BARBEL Michel, MEIER Olivier (2015).- Manageor: tout le management.- 3ème éd.- Paris: Dunod.- 816 p.
- 04- BERNHARDT Odile, COLNOT Francis, VITRY Folrence (2019).- Comprendre et pratiquer le coaching personnel: comment devenir un bon coach de vie.- Paris: Inter Ed.- 245p.
- 05- BOURNOIS Frank [et al] (2013).- Le livre d'or du coaching: nouvelles pratiques et nouvelles perspectives. Paris: Eyrolles.- 510p.
- BOURNOIS Frank [et al] (2008).- Le grand livre du coaching.- Paris: Eyrolles.- 510p.
- 06- BOURNOIS Frank, ROUSSILLON Sylvie (1998).- Préparer les dirigeants de demain: une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel.- Paris: Ed. D'organisation.- 481p.
- 07- CHALVIN Dominique (1993).- Autodiagnostic des styles de management à l'usage des cadres et des dirigeants.- 4ème éd.- Paris: Ed. ESF.- 147p.
- 08- CHAVEL Thierry (2003).- Profession coach: de la théorie à la pratique.- Paris: Ed. Démos.- 228p.
- 09- DENNISSON Paul et DENNISSON Gail (2002).- 2ème éd.- Kinésiologie pour enfants.- Paris: Ed. Souffle d'or.- 103p.
- 10- DELIVRE François (2013).- Le métier de coach: spécificités, rôles, compétences.- 3ème éd.- Paris: Eyrolles.- 462p.
- 11- DEVIENNE Emilie, ARRIVE Jean-Yves, BALTA François [et al] (2015).- Les fiches outils du coaching.- Paris: Eyroles.- 318p .
- 12- DEVILLARD Olivier (2001).- Coacher: efficacité personnelle et performance collective.- Paris: Ed. Dunod.- 248p.
- 13- DOLAN S. L. [et al] (2002).- Psychologie du travail et comportement organisationnel.- Québec: Ed. Gaëtan Morin.- 231p.
- 14- FAYOL Henri (1999).- Administration industrielle et générale: le texte fondateur du management.- 2ème éd.- Paris: Ed. Dunod.- 133p.

- 15- FOURES Eléna (2003).- Comment coacher.- Paris: Ed. D'organisation.- 200p.
- 16- GIFFARD Michel et MORAL Michel (2017).- Coaching d'équipe: outils et pratiques.- Nouvelle éd.- Paris: Inter- Ed.- 160p.
- 17- GOLMAN Daniel (2018).- L'intelligence émotionnelle: intégrale.- Nouvelle édition.- Paris: Ed. J'ai lu.- 924p.
- 18- HERMEL Philippe (1988).- Le management participatif: sens, réalités, actions.- Paris: Ed. D'organisation.- 254p.
- 19- HEVIN Bernard (2008).- Manuel de coaching d'équipe : champ d'action et de pratique.- 3ème éd.- Paris: Dunod.- 200 p.
- 20- HERVIN Bernard et TURNER Jane (2007).- Manuel de coaching: champ d'action et pratique.- 2ème éd.- Paris: Inter-Ed.- 320p.
- 21- HIGY- LAND Chantal et GELLMAN Charles (2002).- Le coaching.- Paris: Ed. D'organisation, pp.: 177-179.
- 22- HOUDE Renée (1996).- Le Mentor: transmettre un savoir-être.- Paris: Ed. Hommes et perspectives.- 253p.
- 23- JAQUET Stéphane et BAPTESTE Dominique (2009).- Management des entreprises pour BTS 2ème année.- Paris: Ed. Le Génie des glaciers, pp.: 14-15.
- 24- LEBAN Raymond (2005).- Management de l'entreprise: principes et meilleures pratiques.- 2ème éd.- Paris: Ed. D'organisation.- 480p.
- 25- LENHARDT Vincent (2002).- Les responsables porteurs de sens: culture et pratique du coaching et du team-building.- Paris: Insep. Consulting.- 440p.
- 26- LE BOTERF Guy (2008).- repenser la compétence: pour dépasser les idées reçues: 15 propositions.- Paris: Eyrolles.- 141p.
- 27- LE BOTERF Guy (1994).- De la compétence: essai sur un attracteur étrange.- Paris: Ed. D'organisation.- 176p.
- 28- MORAL Michel et HENRICHFREISE Sabine (2018).- Coaching d'organisation: outils et pratiques.- Nouvelle éd.- Paris: Eyrolles.- 240p.
- 29- ORTEGA Jean-Marc (1996).- Combats dans la voie du milieu.- Paris: Ed. Guy Trédaniel.- 250p.
- 30- ROUVIN Amélie (2004).- Clés pour le coaching.- Paris: Ed. Maxima.- 194p.
- 31- TAYLOR Frederic Winslow (1911).- Principes de l'organisation scientifique du travail.- Paris: Ed. Dunod.
- 32- TERRY George Robert et FRANKLIN Stephen G. (1985).- Principes du management.- Paris: Economica.- 480p .

- 33- TESTA Charles De (2013).- L'expérience du coaching interne chez IBM.- In: BOURNOIS Frank [et al]- Le livre d'or du coaching: nouvelles pratiques et nouvelles perspectives. Paris: Eyrolles, pp.: 423-434.
- 34- THIERART Raymond-Alain et XUEREB Jean-Marc (2004).- Stratégies: des concepts à leur mise en œuvre.- 3ème éd.- Paris: Dunod.- 328p.
- 35- VERNAZOBRES Philippe (2013).- La valeur ajoutée du coaching: pour un développement managérial et organisationnel.- Ed. A. Deboeck.- 304p.
- 36- WHITMORE John (2012).- Le guide du coaching.- 4ème éd. revue et augmentée.- Paris: Ed. Maxima.- 212p.

Articles de périodiques

- 37- BARTLETT Christopher A., GHOSHAL Sumantra (1994) - Changing the role of top management - In: Harvard business review, nov.-dec., pp.: 79-88
- 38- PIERRE Anaïs (2013).- Le manager coach: nouvelle posture du manager.- In: Journal du Net.25.- URL: <http://www.journaldunet.com/management/expert/54868/le-> Consulté le 22/23/2019.

Manifestations scientifiques

- 39- CLOHET Héloïse (2003).- Le coaching des dirigeants: une innovation à dévoiler.- Actes du 14ème congrès de l'A.G.RH.- Grenoble. Pp.: 767-792.

Thèses et mémoires

- 40- CLOHET Héloïse (2004).- Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants.- Thèse de Doctorat: Sciences de Gestion.- Université Paris 1.
- 41- IKHELEF Karim (2009).- Le coaching comme nouveaux rôle des manager dans les entreprises modernes.- Mémoire de master.- Institut supérieure de gestion et de planification ISGP: Alger.

Université A. Mira BEJAIA

Faculté de sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Niveau: Master II

Spécialité : Management

Année universitaire 2018/2019

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de **Master en management** et ayant pour thème :

«Le coaching dans les entreprises privées: Cas d'un échantillon de la wilaya de Bejaia», nous souhaiterions votre collaboration pour accomplir et réussir celui-ci et ce en répondant au présent questionnaire.

Le présent questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle. Les informations recueillies ne pourront, en aucun cas, faire l'objet que d'une utilisation à des fins pédagogiques et de recherche scientifique.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Réalisé par :

Melle BENMEDJNAH Nour el houda

Melle BIROUCHE Massiva

I- Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise :.....

Date de création:

Secteur d'activité:.....

Nombre de salariés:.....

Statut juridique:

SARL SNC Autre, précisez.....

EURL SPA

Votre entreprise est-elle ? :

Familiale

Non familiale

Lieu d'activité:

II- Identification de l'interviewé

1. Sexe

Homme

Femme

2. Age

[20-29]

[40-49]

[plus de 60]

[30-39]

[50-59]

3. Expérience

Inférieur a 1 ans

Entre 1 ans et 5ans

5 ans et plus

4. Niveau d'instruction

- Primaire
- Secondaire
- Autre, précisez.....
- Moyen
- Universitaire

5. Profil de formation

- Formation en gestion
- formation en psychologie
- autre, précisez.....
- Formation en économie
- formation en droit
- Formation professionnelle

6. Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre supérieur
- Cadre moyen

Poste occupé:.....

III- Le coaching dans l'entreprise :

7. C'est quoi le coaching dans l'entreprise ?

Expliquez.....

8. Comment percevez-vous cette fonction ?

.....

9. Est-ce que vous avez été déjà coaché ?

- Oui
- Non

10. Quels sont les différents besoin qui vous ont poussé à demander un coach ?

- Amélioration des compétences
- Autre, précisez.....
- Une formation recommandée
-

11. Quels sont les motifs de satisfaction que vous avez observé après cette expérience ?

.....

.....

12. Quel était l'objectif de votre formation en coaching ?

- Exercer en tant que coach interne au sein de mon entreprise
- Former des managers coach
- Diversifier mes compétences en tant que RH afin de guider les managers/employés
- Autre

13. Comment définissez-vous le rôle du coach en entreprise ?

- Rôle essentiel
- Rôle secondaire

14. Quels sont les devoirs du coach face à l'entreprise?

- La confidentialité
- Le respect
- Autre, précisez.....

IV- Le manager coach :

15. Est-ce qu'il y'a une différence entre le manager et le manager coach ?

Oui (expliquez).....

Non (expliquez).....

16. Quel est votre style de management? :

- Autoritaire
- Participatif

Autre, précisez.....

17. Comment vous identifiez les insuffisances de vos collaborateurs ?

- Observation
- Communication
- Autre, précisez.....

18. Est-ce que vous avez des difficultés de transmettre le message ?

- Oui
- Non

19. Est-ce que vous acceptez les réactions des autres ?

- Oui
- Non

20. Est-ce que vous percevez que vous avez le profil de manager coach ?

Oui (expliquez).....

Non (expliquez).....

V- Pratique du coaching dans l'entreprise

21. Pratiquez-vous du coaching au sein de votre entreprise ?

- Oui Occasionnellement Non
 Précisez « occasionnellement ».....

.....

22. Quel type de coaching est utilisé dans votre entreprise ?

- Interne
 Externe
 Les responsables qui jouent le rôle de manager coach

Autre, précisez.....

23. Le coaching est-il proposé dans le cadre :

- Du coaching individuel uniquement
 Du coaching d'équipe uniquement
 Les deux

24. Comment sont vos relations avec vos collaborateurs dans votre entreprise ?

.....

25. Coachez-vous des collaborateurs avec qui vous avez un lien hiérarchique ?

- Oui Oui, mais pas recommandé Non

26. Est-ce que vous suivez attentivement le développement de vos collaborateurs ?

- Oui Non

27. A quelle fréquence coachez-vous vos collaborateurs ?

- Quotidiennement Chaque semaine
 Mensuel Semestriel

Autre, précisez

28. Êtes-vous évalués sur vos résultats en tant que coach ?

Oui Non, j'exerce de façon indépendante

Si oui, par qui ? (mon supérieur hiérarchique RH, quelqu'un d'autre)

.....

29. Êtes-vous supervisés dans votre pratique du coaching interne ?

Oui Non

VI- Utilité du coaching :

30. Est- ce que vous avez perçu une amélioration en appliquant le coaching dans le développement de vos salariés ?.....

.....

31. Est-ce que y'a un lien entre l'application du coaching dans l'entreprise et sa gestion efficace ?.....

.....

32. Coachez-vous vos collaborateurs par rapport à un objet défini ?.....

.....

.....

33. Est-ce que, dans l'exercice de votre fonction en tant que manager coach, le coaching vous a permis de détecter des erreurs chez vos collaborateurs et vous les avez corrigé ?

.....

.....

34. Est-ce que le coaching est nécessaire pour la performance managériale ?.....

.....

Avez-vous quelque chose à rajouter?

Merci pour votre collaboration.

Annexes

Liste des abréviations :

M : **M**oyen, **M**atériel, **M**achine, **M**éthode, **M**onie, **M**arché

CAP: **C**roissances **A**utonomies **P**érennité

MIT: **M**assachusetts **I**nstitute of **T**échnologie

RBV: **R**esources **B**ased **V**iew

ISCP: **I**ntention **S**tratégique/ **P**ole de **C**ompétences

R : **R**ôle

PME : **P**etite **M**oyen **E**ntreprise

DRH : **D**irection des **R**essources **H**umain

CAC : **C**otation **A**ssisté en **C**ontenu

USA: **U**nited **S**tate **A**merican

SF Coach: **S**chedule a **F**ree **C**oaching

PNL: **L**a **N**eurologie, et le **L**angage, et la **P**rogrammation

Q.E: **A**uto **C**ontrôle, **E**mpathie et **S**ociabilité

IBM: **I**nternational **B**usiness **M**anagement

EDF: **E**lectricité de **F**rance

SNCF: **S**ociété **N**otionnel des **C**hemins de faire **F**rançaise

SFC : **S**equential **F**unction **C**hart (**S**ociété **F**rançaise de **C**himie)

SARL: **S**ociété a **R**esponsabilité **L**imité

SPA : **S**ociété **P**ar **A**ction

ZAC: **Z**one **D**'activité

Liste des tableaux

Tableau 01: critères de détection des hauts cadres	27
Tableau 02: Compétences à avoir	34
Tableau n⁰03: représentes l'ensemble des entreprise enquêtes	69
TableauN⁰04 : Répartition des enquêtés selon le sexe	72
TableauN⁰05 : Répartition des enquêtés selon l'âge	73
TableauN⁰06: Répartition des managers enquêtés selon leur expérience.....	74
TableauN⁰07: Répartition des managers enquêtés selon leur niveau d'instruction.....	76
TableauN⁰08 : Répartition des managers enquêtés selon leur profil de formation.....	77
TableauN⁰09 : Répartition des managers enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle.....	78
Tableau10 : Managers ayant déjà été coachés	79
Tableau11 : Raison principale pour la demande d'un coach: amélioration des compétences	81
TableauN⁰12 : Deuxième raison pour la demande d'un coach: la formation	82
TableauN⁰13: Objectif de formation en coaching:exercer en tant que manager	84
TableauN⁰14 : Objectif de formation en coaching: former des managers coachs	85
TableauN⁰15 : Objectif de formation en coaching:Diversifier mes compétences	86
TableauN⁰16 : Rôle du coach en entreprise	88
TableauN⁰17: Devoirs du coach envers l'entreprise	89
TableauN⁰18: Devoirs du coach envers l'entreprise (améliorer les performances	90
TableauN⁰19: Devoirs du coach envers l'entreprise:Optimisation des processus.....	91
TableauN⁰20: Style de management adopté par les entreprisesenquêté.....	92
TableauN⁰21 : Identification des insuffisances des collaborateurs.....	94
TableauN⁰22 : Difficultés de transmettre le message	96
TableauN⁰23: Acceptation des réactions par les managers	97
TableauN⁰24 : Profil de manager coach	98
TableauN⁰25: Coaching interne	100

TableauN⁰26: Coaching externe	101
TableauN⁰27: Responsable jouant le rôle de manager coach	102
TableauN⁰28: Cadre d'application du coaching en entreprise	103
TableauN⁰29: Coaching des collaborateurs du même niveau hiérarchique	105
TableauN⁰30: Suivi du développement des collaborateurs	106
TableauN⁰31: Supervision de votre pratique de coaching au sein de l'entreprise.....	108
TableauN⁰32: Impact du coaching sur le développement des collaborateurs	109
TableauN⁰33: Impact du coaching sur les nouvelles recrues.....	111
TableauN⁰34: Détection et correction, par le coaching, des erreurs commises chez les collaborateurs	112

Liste des figures

Figure n° 01 : Style de management	18
Figure n° 02 : Typologie de Blake et Mouton	19
Figure n° 03 : Typologie de Chalvin.....	21
Figure N°4 : représente le sexe des managers enquêtés	72
Figure N°5 : représente l'âge des dirigeants enquêtés	73
Figure N°6 : représente l'expérience des dirigeants enquêtés	75
Figure N°7 : représente le niveau d'instruction des manager enquêtes.....	76
Figure N°8 : représente le profile de formation des managers enqueêtés	77
Figure N°9 : représente la catégorie socioprofessionnelle	78
Figure N°10 : représente les managers qui ont été déjà coaché	80
Figure N°11 : représente l'amélioration des compétences comme besoin de demander un coach en	81
Figure N°12 :Deuxième raison pour la demande d'un coach: la formation en %	83
Figure N°13 : les donné de choix formation recommandé en %	84
Figures N°14 : représente l'objectif de formation en coaching en %.....	85
Figure N°15 : représente l'objective formation en coaching en %.....	87
Figure N°16 : l'objectif de formation en coaching en %.....	88
Figure N°17 :représente le rôle de coach en entreprise en %	89
Figure N°18 : représentes les devoirs de coach face a l'entreprise	90
Figure N°19 : représente les devoirs de coach face à l'entreprise améliorer les performances	91
Figures N°20 : représente les devoirs de coach face à l'entreprise (optimisation des processus) en %.....	93
Figure N°21 : représente le style de management adopté par les entreprises enquêtées en %	94
Figure N°22 :Difficulté de transmettre le message en %	96
Figure N°23 : Acceptation des réactions par les managers	98

Figure N°24 : Profil de manager coach en %	99
Figure N°25 : Coaching interne en %	100
Figure N°26 : Coaching externe en %	101
Figure N°27 : Responsable jouant le rôle de Manager coach en %	102
Figure N°28 : Cadre d'application du coaching en %	104
Figure N°29 : Coaching des collaborateurs du même niveau hiérarchique en %	105
Figure N°30 : Suivi du développement des collaborateurs en %	107
Figure N°31 : Supervision de votre pratique de coaching au sein de l'entreprise en %	108
Figure N°32 : Impact du coaching sur le développement des collaborateurs en %	110
Figure N°33 : Impact du coaching sur les nouvelles recrues	111
Figure N°34 : Détection et correction, par le coaching, des erreurs commises chez les collaborateurs	113

Table des matières

Table des matières

Dédicace	I
Remerciement.....	II
Sommaire.....	III

Chapitre 01 : le management : repères théoriques

Introduction	1
---------------------------	----------

Section 01: Définitions, composants et évolution du concept de management

1.1.1. Définition de management	3
1.1.2- Les composantes de managements	4
1.1.2.1- La « conduite » de l'entreprise ou de l'unité	5
1.1.2.2- L'organisation de l'entreprise ou de l'unité	5
1.1.2.3- L'allocation de ressources.....	5
1.1.2.4- Le contrôle	5
1.1.2.5- La planification	5
1.1.2.6- L'activation	6
1.1.2.7- L'animation	6
1.1.2.8- Synthèse intermédiaire.....	6
1.1.3- Evolution de management	6
1.1.3.1. Étape 1	7
1.1.3.2. Étape 2	8
1.1.3.3. Étape 3	9
1.1.3.4. Étape 4	9

Section 02 : Définition, rôles et compétences des managers

1.2.1. Définition de manager	10
1.2.1.1. Les traits de personnalité	11
1.2.1.2. Fonction du manager	12
1.2.2. Rôle de manager	14
1.2.2.1. L'approche classique	14
1.2.2.2. La révolution Mintzberg	14
1.2.3. Compétences clés du manager	16
1.2.3.1. Les trois familles de compétences selon Katz (1974)	16

Section 03 : Style et typologie de management

1.3.1 : Style de management	18
1.3.2. Typologie de Blake et Mouton	19
1.3.3. Typologie de chalvin	20
Conclusion	24

Chapitre 02 : le dirigeant : un rôle revisité

Introduction	25
---------------------------	-----------

Section 01 : Le dirigeant: concept et définitions

2.1.1. Définition de la notion de dirigeant.....	26
2.1.2. Les références théoriques traditionnelles : Taylor, Weber et Fayol.....	26
2.1.2.1. La conception et le contrôle : rôle dévolus aux dirigeants	26
2.1.2.2. Critère de détection des cadres à haut potentiel	27
2.1.2.3. Pratique de détection de haut potentiel	28
2.1.2.4. Une remise en cause	28

Section 02 : redistribution des cadres du pouvoir au sein de l'entreprise

2.2.1. Des clients plus exigeants	28
2.2.2. Des actionnaires plus puissants	29
2.2.5. Des structures plus flexibles et plus réactives	29
2.2.4. Des salariés plus compétents porteurs de nouvelles attentes	29
2.2.3. Arrivée de nouveaux concurrents sur le marché	30

Section 03 : des dirigeants à réformer

2.3. 1. De nouveaux rôles à jouer, un leadership à endosser	31
2.3.2. De nouveaux référentiels théoriques à adopter	32
2.3.3. Des compétences «soft» à développer	33
2.3.4. Le ‘’dirigeant’’ : une fonction de plus en plus difficile à assurer qu’il faut soutenir	35

Conclusion 36

Chapitre 03 : le coaching : quel intérêt pour le mangement ?

Section 01 : généralité sur le coaching

Introduction 37

3.1.1- Histoire du coaching	38
3.1.1.1-Etymologie du vocable « coach »	38
3.1.1.2- Le contexte social de l'émergence du coaching.....	38
3.1.2- Définition et formes de coaching	39
3.1.2.1- Définition du coaching : un certain nombre de coachs ont amené une	42
3.1.2.2- Les formes de coaching	42
3.1.3- Typologies de coach.....	43
3.1.4- Objectifs du coaching et rôle de coach	47
3.1.4.1 : Objectifs du coaching	47
3.1.4.2- Le Rôle du coach	48

3.1.5- Les caractéristiques du coach, du coaché et leur relation mutuelle	49
3.1.5.1- Etre coach	49
3.1.5.2- Caractéristiques du coaché.....	51
3.1.5.3- La relation coach /coaché	52

Section 02 : le coaching : un accompagnement pour aider les dirigeants

3.2.1- Le coaching	54
3.2.3- La valeur ajoutée du coaching pour les dirigeants	56
3.2.3.1- Un bénéfice personnel.....	56
3.2.3.2- Des retombées positives pour l'entreprise	57
3.2.3- Déroulement d'une session de coaching.....	58

Section 03 : le coaching : quel les évolutions possible en management ?

3.3.1- Le coaching comme style de management	59
3.3.2- L'utilité de manager coach en management	60
3.3.3- La posture du manager coach	61
3.3.4- Les limites à gérer et les conditions de diffusion du coaching au niveau managérial en entreprise	64

Conclusion 67

Chapitre 04 : présentation du cadre de l'étude, analyse et interprétation des résultats

Introduction 68

Section 01 : présentation de cadre de l'étude

4.1.1. Présentation des l'entreprises enquêtés	68
--	----

Section 02 : analyse et interprétation des résultats

4.2.1. Méthodologie de recherche utilisée.....	70
--	----

4.2.1.1. Recherche documentaire et exploitation des documents.....	70
4.2.1.2- déroulement de l'enquête	70
4.2.1.3- Techniques de recueil des données	70
4.2.1.4- Structure et mode d'administration de questionnaire	71
I. Identification des interviewé	72
II. Le coaching dans l'entreprise	79
III. Le manager coach.....	92
IV. Les pratiques de coaching	100
V. L'utilité de coaching.....	109

Section 03 : discussion des résultats

4.3.1. Identification de l'entreprise	114
4.3.2. Identification des interviewé	114
4.3.3. Le coaching dans l'entreprise	115
4.3.4. Le manager coach.....	115
4.3.5. Les pratiques de coaching	115
4.3.6. L'utilité de coaching.....	116

Conclusion 116

Conclusion générale 117

Bibliographie	119
---------------------	-----

Annexe	122
--------------	-----

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Table des matières

Résumé

La triple mutation de l'environnement de l'entreprise, de son organisation et des personnes qui y travaillent, amène à ce que les solutions traditionnelles de la formation et du conseil deviennent insuffisantes. Le coaching est un accompagnement d'ordre professionnel mais en vue du développement de la personne. Il offre un vecteur nouveau de gestion du changement pour les acteurs qui est à la fois en intelligence de situation et extrêmement personnalisé. Cette approche vécue par des coachs internes ou externes au service de leurs clients ou par des managers coachs pour mieux accompagner leurs collaborateurs, suppose une professionnalisation, une déontologie et un processus de formation comportant une dimension de remise en cause personnelle importante. Les besoins dans les entreprises deviennent considérables et ne sont plus réservés désormais aux seuls dirigeants. Ces besoins se transforment progressivement en demandes et en offres, ce qui fait que, ce qui apparaît comme une mode, très probablement représente une tendance lourde dans le management actuel et avenir. Reste à savoir pourquoi devenir manager coach et quels sont les apports et les limites de ce nouveau concept.

Abstract

The triple mutation of the environment of the company, its organization and the people who work there, leads to what traditional training solutions and Council become insufficient. Coaching is a professional accompaniment, but for the development of the person. They offer a vector new change management for actors who are both the intelligence situation and extremely personalized. This approach experienced by internal coaches or external to the service of their clients or by coaches managers to better accompany their collaborators, assumes a professionalization, an ethics and a process of training with a personal challenge to important dimension. The needs in business become considerable and are more reserved now only leaders. These needs become progressively in requests and offers, so that what appears as a mode, very probably represent a heavy trend in current and future management. The question why become manager coach is and what are the inputs and the limits of this new concept.