

LE COACHING MANAGERIAL DANS LES ORGANISATIONS MAROCAINES : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Thèse présentée pour l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 01 Mars 2019

Par **Khadija BOUSDIG**

Sous la direction du Professeur : **Morad SBITI**

MEMBRES DU JURY

PRÉSIDENT : Mme. Nadia MOTIL, Professeur de l'enseignement supérieur

Faculté des Sciences de L'Education -Rabat

Université Mohammed V- Rabat

SUFFRAGANTS :

Directeur de thèse : M. Morad SBITI, Professeur de l'enseignement supérieur

Ecole Supérieure de Technologie -Salé

Université Mohammed V- Rabat

Rapporteur : Mme. Jalila AIT SOUDANE, Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales -Agdal,

Université Mohammed V- Rabat

Rapporteur : M. Saber HASSAINATE, Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Agdal

Université Mohammed V- Rabat

REMERCIEMENTS

Je profite de cette occasion pour remercier toute les personnes qui m'ont accompagnées durant cette longue recherche, qui de par son ampleur et sa rigueur, n'aurait certainement pas pu se réaliser sans leur soutien.

Ma profonde gratitude va, en premier lieu, à mon Directeur de thèse, Monsieur **Morad SBITI**, qui, tout au long des années de thèse, m'a prodigué ses conseils et ses directives avec un humanisme et une considération rares.

Aussi, je le remercie pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ma recherche doctorale, pour la structure qu'il a donnée à ma thèse et pour ses conseils avisés aux moments opportuns. J'aimerais également lui exprimer à quel point j'ai apprécié sa disponibilité, ses discussions scientifiques et ses encouragements qui m'ont servis à surmonter les difficultés et m'ont permise de réaliser ce travail.

Je tiens à remercier également la présidente de jury de soutenance, le **Professeur Nadia MOTII** pour ses conseils et recommandations érudites. Ma reconnaissance et mes vifs remerciements vont également aux honorables Professeurs Madame **Jalila AIT SOUDANE**, Monsieur **Mohammed HASSAINATE**, pour avoir accepté de siéger dans ce jury et évaluer ce modeste travail, sans oublier aussi de remercier Monsieur le Professeur **Abdelaziz BAHOUSSA** pour le temps qu'il a accordé à la lecture et aussi à l'évaluation de ce travail de recherche.

Pour terminer, je voudrais remercier particulièrement mon mari, sans lequel cette thèse n'aurait pu être possible. Je le remercie pour le soutien moral qu'il m'a apporté tout au long de ces années consacrées à la réalisation de cette thèse, et aussi pour la patience qu'il a montrée à mon égard et sa mobilisation pour m'aider à trouver les personnes interviewées pour effectuer mon enquête.

Enfin, je remercie mes parents, toute ma famille et mes amis, aussi je demande le pardon à mes enfants qui ont sans doute fini par comprendre pourquoi j'ai été occupée ces derniers temps.

RESUME

La problématique du lien entre coaching en entreprise et performance est toujours mise en évidence. Elle est généralement rapportée dans la littérature au fait que la personne coachée, en exploitant son potentiel atteindra certainement sa performance. Partant de cette constatation, et en regard du besoin managérial des entreprises pour performer leurs équipes, le coaching se voit très sollicité, et trouve sa place au cœur de la stratégie adoptée par la Gestion Ressources Humaines.

Ce projet doctoral a pour objectif de répondre à la question des limites de l'efficacité du coaching managérial au sein des entreprises marocaines.

La méthodologie adoptée est de nature qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs, tout en privilégiant la parole des coachés. Les résultats de cette dernière nous ont conduits à proposer un modèle opérationnel pour une demande de coaching en faveur des entreprises marocaines, tout en respectant le besoin de ses employés.

Mots clés : *coaching managérial, efficacité, coaché, besoin, performance*

ABSTRACT

The question of the link between corporate coaching and performance is as of today a matter of research and study. It is generally reported in the literature that the person being coached, by exploiting his or her own personal potentials, will certainly achieve his or her performance. Based on this statement and in line with the managerial need of companies to increase performance of their teams, coaching is very much in demand, and finds its place at the heart of the strategy adopted by Human Resources Management.

This doctoral project aims to tackle of the limits that impede the effectiveness of corporate coaching within Moroccan companies. As such, we have conducted a qualitative study based on semi-structured interviews. The results of this study lead us to propose an operational model of corporate coaching in favor of Moroccan companies that respects the needs of employees.

Key words: managerial coaching, efficiency, coached, need, performance

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE	5

PREMIÈRE PARTIE : LE COACHING MANAGERIAL FONDAMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE	13
---	-----------

CHAPITRE 1 : MISE EN PERSPECTIVE DE LA DEMANDE DU COACHING MANAGERIAL	16
--	-----------

SECTION 1. CONTEXTE MAROCAIN DE L'ENTREPRISE ET LES PROBLÉMATIQUES GÉNÉRALES DU MANAGEMENT	18
---	----

SECTION 2. LES PROBLÈMES DU MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES MAROCAINES MENANT À UN ACCOMPAGNEMENT.....	32
--	----

SECTION 3. LA JUSTIFICATION D'UN ACCOMPAGNEMENT PAR LE COACHING	41
---	----

CHAPITRE 2 : LES BASES THÉORIQUES ET TECHNIQUES DU COACHING ...	62
--	-----------

SECTION 1. LES BASES THÉORIQUES DU COACHING MANAGERIAL	64
--	----

SECTION 2. LES CATEGORIES DU COACHING MANAGERIAL ET SES TECHNIQUES PROFESSIONNELLES	92
--	----

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	110
---	------------

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA PRATIQUE DU COACHING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES MÉTHODOLOGIE INTERPRÉTATION RECOMMANDATIONS.....	113
--	------------

CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE ET ÉPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	116
--	------------

SECTION 1. CADRE DE RÉFÉRENCE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE	117
---	-----

SECTION 2. PROCESSUS DE LA RECHERCHE	126
--	-----

SECTION 3. ANALYSE DES RÉSULTATS	132
--	-----

CHAPITRE 2 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	153
---	------------

SECTION 1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	155
---	-----

SECTION 2. SYNTHÈSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	196
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	211
CONCLUSION GÉNÉRALE	213
LISTE DES TABLEAUX	221
LISTE DES FIGURES.....	222
BIBLIOGRAPHIE	223
WEBOGRAPHIE	238
ANNEXES.....	241
ANNEXE 1	243
ANNEXE 2	246
ANNEXE 3	253
TABLE DES MATIERES	257

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AT : Analyse Transactionnelle
BTP : Bâtiment et travaux publics
CFIM : Compagnie Immobilière et Foncière Marocaine
CGEM : Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CHD : Classification Descendante Hiérarchique
GRH : Gestion des Ressources Humaines
ICF : International Coach Federation
IDE : Investissements Directs à l'Etranger
MRE : Marocains Résidants à l'Etranger
MRI : Mental Research Institute
MTI : Massachusetts Institute of Technology
OST : Organisation Scientifique du Travail (OST)
PME : Petite Moyenne Entreprise
PNL : Programmation Neurolinguistique
RH : Ressources Humaines
SF Coach : Société Française de Coaching
TCC : Thérapies Cognitives et Comportementales
TPE : Toute Petite Entreprise

« Si la résistance est intimement liée à la défense, elle ne se réduit pas à celle-ci. Elle implique un refus du sujet à reconnaître des contenus inconscients. Parce qu'elle se définit en lien avec le transfert, elle n'est pas seulement un obstacle, elle en devient aussi l'un des leviers. »

Sigmund Freud

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Intérêt du sujet

Dans un environnement très mouvant, et à l'heure de la mondialisation, le monde de l'entreprise connaît une forte mutation et un changement incessant. L'entreprise s'ouvre et s'inscrit dans une démarche de coopération avec d'autres structures, pays, et aussi partenaires.

Ce bouleversement impose l'introduction de nouvelles exigences adéquates au développement des compétences personnelles et professionnelles au niveau des organisations¹. Les managers s'investissent de plus pour accompagner le changement stratégique et organisationnel de leurs entreprises.

Désormais, les organisations souhaitant faire face aux contraintes difficiles auxquelles elles s'affrontent, doivent envisager leurs ressources comme un atout concurrentiel. Les compétences relationnelles sont devenues déterminantes dans une fonction d'encadrement.²

En effet, le manager demeure un acteur d'interface dont la mission est capitale. Il doit développer sa capacité à se remettre en cause afin qu'il puisse donner à son travail, une valeur et un sens tout en motivant les gens qui l'entourent dans l'entreprise³, et plus précisément l'équipe qu'il gère.

De ce fait, conscients plus que jamais que les ressources humaines représentent l'épine dorsale de toute performance, les responsables exigent un accompagnement relatif à l'adaptation des méthodes et des pratiques du management, au profit des managers.

Le service de la gestion des ressources humaines a toujours sous sa disposition un ensemble de démarches qu'il utilise afin d'augmenter l'efficacité de ses employés. Mais vu que le responsable d'équipe n'est plus uniquement envisagé par rapport à ses compétences techniques, il devra aussi se doter d'une capacité d'adaptation à un environnement en perpétuel changement.

En effet, le management demandé aujourd'hui ne porte plus uniquement sur la manière de faire. Les responsables ou même les supérieurs hiérarchiques observent que les managers prononcent un fort besoin en matière d'accompagnement de leurs équipes pour mieux accomplir leurs missions.

La mission du manager se voit en évolution, surtout, avec le rajout de la dimension sociale qui devient de plus en plus fréquente. Cet accompagnement ne concerne plus spécifiquement les

¹ Delaunay. Moret, J-M. (2008). *Manager une équipe*, Nathan, Paris.

² Ollivier, D. (2015). *Le métier de manager*. Editions Eyrolles.

³ Ibidem.

aspects économiques de la mission, mais il intègre aussi la dimension sociale et le développement du potentiel humain.

Parmi les qualités actuellement attendues d'un manager, il faut citer sa capacité à accompagner l'émancipation des collaborateurs, telle que les coopérations permettant de relever les défis de l'adaptation et du développement de l'entreprise. Les politiques et les pratiques de management doivent être profondément transformées. Le manager d'aujourd'hui devra veiller à ce qu'il développe sa réflexivité, sa communication et son relationnel. C'est l'une des missions que remplit le coaching managérial.

La mise en œuvre stratégique du management des ressources humaines, impose un accompagnement des managers relatif à l'adoption d'une stratégie efficace en management des individus. Le traitement de quelques problématiques, et l'acquisition de compétences requièrent l'intervention d'un coach.

Le coaching, étant une profession en émergence, s'intègre de plus en plus dans les pratiques d'accompagnement des responsables en entreprise. Il vise en effet l'amélioration de leur performance relationnelle et communicationnelle, ce qui le distingue des autres modes d'accompagnements où les exigences techniques individuelles sont les plus sollicitées.

C'est un accompagnement qui n'a aucune visée autre que l'humain. Il vise le développement du potentiel de l'individu, sa performance personnelle, voir professionnelle⁴. Son apparition fut dans les pays anglo-saxons pour migrer ensuite vers celui de la France.

Le coaching managérial, étant destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne, se développe de façon significative en France depuis une vingtaine d'années⁵. Sa croissance à travers le monde est toujours en forte évolution. D'après la société française de coaching, elle est évaluée à plus de 44% par année⁶. Le coaching a toujours été sollicité vu ses résultats remarquables observés au niveau de la performance des coachés.⁷

En ce qui concerne le plan national marocain, l'apparition du coaching fut en 2000. Actuellement, la demande du coaching managérial connaît une forte augmentation et se développe rapidement⁸. Le métier du coaching devient le centre d'intérêt de la majorité des

⁴ Mathe, M. (2007). « Le coaching du point de vue de la personne accompagnée. ». Revue Effectif de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agrées. Vol.10. n°5, P50-53.

⁵ Angel, P., Amar, P. (2005). Le coaching. Que sais-je ? Paris. P7

⁶ Chouinard, Y. (2009). « qu'est-ce qu'un coach peut faire pour vous ». Mission leadership, vol.2, n°1. Mars, p1-4

⁷ Rappin, B., & Barlatier, P. J. (2005). Coaching, savoir être et Performance Organisationnelle. *Actes de l'Institut d'Audit Social 2005*, 561-568.

⁸ Raissouni S. (2013). Présidente de l'Association Maroc Coaching. 'Coaching au Maroc'. 5 mars, www.lavieco.ma. Consulté le 15 mai 2017.

professionnels ayant pour métier soit le conseil, la formation et l'accompagnement au changement. Un nombre sans cesse et plus important d'entreprises marocaines sollicitent actuellement un accompagnement en coaching managérial.⁹

Aider leurs employés à surpasser les difficultés rencontrées au niveau managérial est une bonne initiative de la part de l'entreprise, surtout avec le recours à ce mode d'accompagnement qui est destiné à favoriser un environnement de croissance pour le potentiel humain.

C'est ainsi que notre intérêt de recherche sur le coaching porte. Les entreprises commencent à instaurer un nouveau mode d'accompagnement au niveau de leurs stratégies de GRH, tout en ignorant ce que sont ses conditions d'efficacité.

Contexte de la recherche

Sur le plan national, aussi bien qu'à l'international, le développement de toute entreprise dépend de son ajustement aux termes de la compétitivité au niveau mondial¹⁰. Cette perspective offre de nouvelles opportunités pour le développement, et entraîne aussi d'importantes mutations au niveau de l'interpersonnel, au niveau du système de valeurs et même au niveau des attentes et des besoins des employés.

La performance du coaching managérial au Maroc demeure l'objet de recherche de notre étude. Le coaching est une discipline nouvelle dans notre pays le Maroc, quoi que les premiers professionnels du métier l'aient démarré vers l'année 2000. Ce métier est en vogue dans notre pays, c'est pour cela il connaît toujours une forte expansion.

En effet, de nombreuses organisations¹¹ font appel aux services d'un coach pour accompagner les chefs des entreprises, et les hauts cadres responsables afin de motiver et dynamiser leurs collaborateurs, dans le but d'atteindre leurs performances au niveau personnel ainsi et professionnel.

Notre terrain de recherche était riche de tout type d'entreprise, recourant à ce mode d'accompagnement, tels que les entreprises privées nationales comme les banques et les assurances, les entreprises multinationales telles que celle de la téléphonie mobile et une autre relevant du secteur cosmétique. Il y avait aussi des établissements à caractère public.

⁹ Ibidem

¹⁰ L'impact de la réglementation prudentielle sur les stratégies bancaires. www.memoireonline.com/11/10/4122/Limpact-de-la-reglementation-prudentielle-internationale-sur-les-strategies-bancaires-cas-des.html. Consulté le 10 septembre 2016

¹¹ Raissouni S. (2013).Op.cit

Devant cette demande excessive du coaching managérial, plusieurs attributaires de services se proposent pour accompagner ces responsables dans leurs missions managériales.

Tout l'embarras qui se pose, réside dans le fait que le métier du coaching n'est pas régulé par une loi, ou une réglementation, ni même une déontologie commune¹². Il n'est même pas commandé par certains contrôles de qualité. Sa pratique connaît un grand vide juridique, ce qui a poussé les amateurs mal formés à le pratiquer sans qu'ils soient de vrais coachs professionnels. Toutefois, Ils se vendent entant que coachs, mais en réalité, ils font de la formation, ou parfois même du consulting. Le résultat c'est que le client se retrouve bénéficiaire d'une formation qui n'a rien avoir avec le coaching.¹³

Face au phénomène de l'excès du recours aux coachs, et face au problème de ce vide juridique entourant le métier, nous avons mené notre étude auprès des personnes bénéficiaires du coaching dont le demandeur était l'entreprise. Notre objectif visé est celui d'outiller l'entreprise cliente, afin d'être au moins capable de savoir ce qu'est la stratégie à suivre et à prendre en considération lors d'une demande de prestation du coaching.

Pour répondre à ces enjeux, nous avons formulé notre problématique de la manière suivante :

Dans quelle mesure le coaching managérial dans les organisations marocaines contribue à la performance du manager ?

Nous reviendrons sur les limites de cette problématique, et sur la définition de ses termes dans le corps de notre travail. Nous déclinons de plus, cette problématique sous forme des questions de recherche qui visent à comprendre comment les expériences du coaching sont vécues par les managers bénéficiaires, comment sont évaluées et appréciées, afin de pouvoir en tirer les leviers importants pour sa pratique dans le contexte marocain.

L'objectif de cette problématique de recherche se voit double :

¹² Rappin, B., & Barlatier, P. J. (2005). Op.cit

¹³ Geneviève, R. (2006). " Pratiques évaluatives en formation infirmière et compétences professionnelles". Recherche en soins infirmiers, 4/87.P 25- 56

Sur le plan théorique :

- Nous avons essayé tout au long de la revue de littérature de cerner les éléments encadrant l'objet de recherche, qui est bien évidemment la performance du coaching managérial.
- Nous avons mis aussi le point sur ce que sont les bases théoriques du coaching, qui ont un effet sur l'expertise et le professionnalisme du coach.
- Notre recherche permet aussi de contribuer à la documentation scientifique en justifiant la performance du coaching managérial tout en visant la perception des coachés.

Sur le plan opérationnel :

- Nous tentons de répondre aux préoccupations des Responsables Ressources Humaines à soutenir l'évolution de leurs cadres, tout en leur proposant des recommandations et en présentant un modèle pouvant être opérationnel lors du choix de cette pratique.
- Nous souhaitons aussi sensibiliser les responsables demandeurs de coaching, sur ce que sont les étapes préliminaires à prendre en compte lors d'une demande, pour que cette pratique soit adéquate avec les exigences de l'entreprise marocaine.

Afin de répondre à cette problématique de recherche, nous nous sommes positionnés dans un cadre épistémologique interprétatif.

Nous avons adopté une approche qualitative inductive, menée à travers des entretiens de type semi-directif auprès des chefs d'équipes tels que les directeurs des agences bancaires et autres.

Notre premier recueil de données s'est nourri d'un travail sur terrain, à travers des entretiens exploratoires auprès des coachs et des responsables ressources humaines. Notre démarche est menée à travers un travail itératif entre théorie et travail de terrain, jusqu'à l'arrivée à la saturation des données.

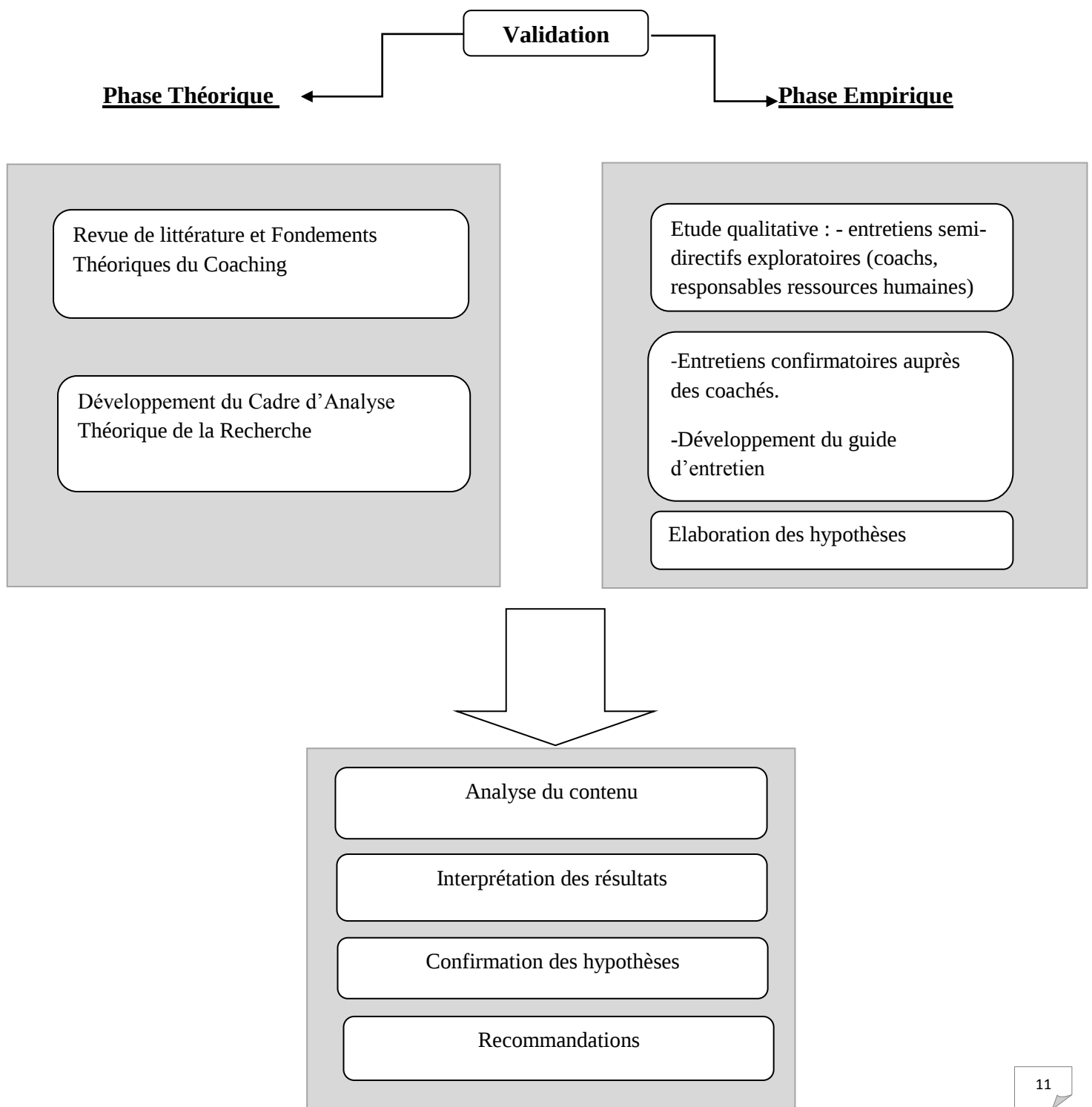
Nous avons procédé par une analyse de contenu. Le logiciel choisi est IRamuteq étant donné que c'est un logiciel autonome, le plus répandu dans les sciences sociales et le plus efficace dans l'analyse des corpus textes, dont les entretiens font aussi partie.

L'étude empirique que nous avons réalisée, nous a dévoilée en tant que premiers résultats, des problèmes au niveau de la pratique du métier de coaching, et des limites entravant son efficacité. En effet, les résultats ont révélé une insatisfaction au niveau de la qualité de la prestation du coaching déclarée par les managers bénéficiaires.

Afin de réaliser notre étude, nous avons adopté un design qui nous paraissait le plus adéquat, pour répondre à la problématique et aux objectifs fixés.

Au niveau de la figure 1, nous avons mis la phase théorique et la phase empirique sur la même ligne, vu que durant notre recherche de type qualitative, les deux parties se sont alimentées l'une de l'autre. Nous pouvons dire que les deux phases se sont enchainées simultanément :

Figure 1-Design de la recherche



Plan de rédaction

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous proposons une structure classique en deux parties :

La première partie nous sera utile, dans la mesure où elle va nous servir pour ancrer notre travail dans plusieurs champs théoriques, ayant un rapport avec notre objet de recherche, la performance du coaching managérial.

En effet, dans le chapitre 1, nous allons contextualiser la demande du coaching dans les organisations marocaines, et voir ce que sont les problématiques générales du management des entreprises au Maroc nécessitant le recours à ce mode d'accompagnement.

Nous verrons par la même sa différence par rapport aux autres modes d'accompagnement tels que le mentoring, le consulting, le tutorat, et la formation.

Au niveau du chapitre 2, nous situerons le coaching par rapport aux différentes théories pouvant mieux assurer une expertise pour le coach, nous verrons aussi les différentes catégories du coaching managérial ainsi que l'état de la professionnalisation des coachs au Maroc.

La deuxième partie de notre thèse qui est méthodologie, vient compléter notre première partie théorique. En effet, au niveau du chapitre 1, nous montrerons notre positionnement épistémologique adopté lors de notre travail. Aussi, nous expliquerons la méthodologie générale de la recherche. Nous y mettrons également le recueil des données et l'analyse des résultats.

Pour le chapitre 2, il sera consacré à l'interprétation théorique des résultats qui dégageront les limites de l'efficacité du coaching managérial, les points à améliorer au niveau d'une prestation coaching. Ensuite, proposer des recommandations, et mettre un modèle opérationnel final. Enfin une conclusion générale, qui a pour objectif de synthétiser toute la démarche du travail, tout en mettant l'accent sur le résultat de notre étude, et montrer ce que sont les perspectives futures de notre recherche.

PREMIÈRE PARTIE

LE COACHING MANAGERIAL

FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

La présente revue de littérature introduit les matériaux¹⁴ théoriques et bibliographiques de base sélectionnés pour notre recherche. Le choix du sujet, son opportunité, les motifs et les enjeux, les définitions...ont été présentés dans l'introduction générale. Nous comptons ici présenter un état des travaux en relation à notre objet de recherche. La présentation est proposée de sorte à contribuer à la mise en perspective de la problématique, des questions de recherche et du design de la recherche que le déroulement de nos travaux a permis d'élaborer.

Le choix d'un accompagnement par le coaching répond à une demande encore émergente dans notre pays qui est le Maroc, elle se voit encore jeune dans sa pratique nationale. Ainsi, nous sommes conscients des difficultés de sa mise en œuvre au sein des entreprises marocaines, et à cet égard nos travaux en attestent.

A cet égard, Nous bénéficions de l'avancement des travaux réalisés dans différents pays tels que la France et les pays anglo-saxons notamment, nous citons dans ce sens les travaux réalisés de (B.Rappin en 2005, P.Vernazobres en 2006, P.Amar, P.Angel 2005, et S.Nouamani 2012).¹⁵

En effet, les travaux français et anglo-saxons nécessitent une certaine traduction pour tenir compte des convergences et des spécificités culturelles relatives à chaque culture. Cette perspective contribue à justifier le choix d'une approche inductive évoluée vers une autre abductive ancrée sur une collecte des informations dans un mode inductif de sorte à être respectueux des singularités propres aux différentes cultures.

C'est au niveau de cette partie que nous retrouvons les fondements théoriques de notre réflexion sur le coaching managérial. Cette partie a pour objectif de dresser un cadre théorique d'analyse qui prend son fondement dans la littérature existante, vu que le coaching n'a pas son propre cadre théorique.

Nous avons essayé dans un premier temps de comprendre ce que sont les besoins menant à une demande de coaching. Puis ensuite, voir les bases de cette pratique qui reste encore non conforme à la demande du manager marocain.

Pour cela, cette première partie est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre a pour objectif de mettre en perspective la demande du coaching managérial, que nous avons délimité en trois points importants, à savoir, le contexte actuel du management ainsi les problématiques générales y afférentes. Les problématiques managériales générales, rencontrées au niveau des entreprises marocaines. Enfin, expliquer la différence du coaching par rapport aux autres modes

¹⁴ Aubert-Lotarski.A-.(2007). « Les matériaux sont un texte produit à l'intention de celui qui va l'analyser dans un autre objectif ». Etudes et Conseils : démarches et outils, ESEN.

¹⁵ Revue de littérature élaborée par nous-même.

d'accompagnement faisant partie de la stratégie de développement de la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne le deuxième chapitre, il vient pour compléter ce qui est déjà mentionné dans le premier chapitre. En effet, à ce niveau, nous nous sommes retrouvés avec les bases théoriques du coaching qui lui procurent toute sa puissance si elles sont bien respectées. Parmi ces théories, nous citons la théorie de la conduite au changement, la théorie des besoins et la théorie de l'apprentissage organisationnel, sous le cadre de base théorique, les théories de comportement organisationnel.

Néanmoins, la pratique de coaching n'aura pas de dangers si les intervenants se retrouvent dans un cadre bien défini et qui respecte la déontologie professionnelle du métier par le coach. Nous allons aussi voir les différents types du coaching managérial, vu que ce dernier ne concerne pas seulement l'individu, mais il concerne aussi le collectif dans son environnement de travail.

CHAPITRE 1 : MISE EN **PERSPECTIVE DE LA DEMANDE** **DU COACHING MANAGERIAL**

La structure de l'économie marocaine se transforme profondément et rapidement. De nombreuses PME et TPE se créent ainsi que d'autres disparaissent¹⁶. Confrontée à une économie connue par la mondialisation, l'entreprise marocaine doit s'adapter et adopter les normes des marchés internationaux, tandis que l'économie devient moins certaine qu'avant.

Toutefois, l'entreprise, face à ces évolutions et transformations, se trouve devant la nécessité de mobiliser de nouvelles issues lui permettant de retrouver sa place et sa performance.

Sur le plan international, une étude réalisée par Syntec¹⁷ met en perspective l'évolution de la demande de coaching managérial. Selon cette étude réalisée auprès de dirigeants et de cadres d'entreprises, les objectifs les plus fréquents pour sollicitant un coaching sont les suivants : 83%, des prestations visent une amélioration du style de management et du leadership ; 64% vise l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de son management. 48% pour prise de poste, 46% accompagnement sur un enjeu fort, 43% accompagnement dans les changements de l'entreprise.¹⁸

Sur le plan national, pour ce qui est de la performance et ses leviers au niveau des entreprises, une analyse réalisée par la CFIM (Compagnie Immobilière et Foncière Marocaine) en collaboration avec le Cabinet de conseil Immersion et l'Observatoire Marocain des pratiques de management, éclaire la compréhension des difficultés à surmonter¹⁹. Toutefois, les résultats de cette étude démontrent que 62% des dirigeants interviewés ont relié cette performance à la stratégie et la vision de l'entreprise, et 20% ont annoncé qu'elle est due au pouvoir des groupes et des équipes²⁰. En revanche, cela suggère un accompagnement des managers au développement de leurs compétences et de leur performance managériale à caractère technique et humain.

En effet, le marché du coaching s'élargit rapidement et devient très répandu dans les entreprises marocaines. Le métier du coaching attire de nombreux intéressés au niveau professionnels tels que les conseillers, les formateurs et les accompagnateurs au changement. Un nombre d'entreprises très important sollicite un accompagnement en coaching managérial. Nous observons une transformation profonde des discours de management qui accompagne cette mutation.²¹

Les discours du management actuels font prévaloir l'importance et la nécessité de mieux prendre en compte le facteur humain et la quête à son bien-être. Qu'en est-il dans la réalité ?

¹⁶ Raissouni S. (2013).Op.cit

¹⁷ Syntec est une fédération créée en 1991, regroupant les syndicats professionnels spécialisés dans les professions du numérique, de l'ingénierie, des études et conseils.

¹⁸ Rappin, B., & Barlatier, P. J. (2005). Op.cit

¹⁹ Les leviers de la performance. www.icare.to/news.php?fr/2015-02. Consulté le 1 Février 2016.

²⁰ Planète entreprise,(2017):'Un concentré d'intervenants de haut niveau'. n°992, 15 mai -15 juin, conjoncture.

²¹ Raissouni S. (2013).op.cit

C'est souvent pour ce motif que le coaching est prescrit. En arrière-plan cependant, les motifs de la prescription sont corrélatifs à l'efficacité et à la performance du management aux différents niveaux de l'organisation. Il est bien évident qu'une prestation de coaching doit contribuer à une amélioration visible de l'efficacité managériale de tout responsable ayant subi ce genre d'accompagnement puisque c'est bien cela le but visé à travers sa demande. Notre recherche questionne différents aspects qui vont conditionner le résultat de la prestation. En première approximation, nous posons quelques questions préalables à la mise en perspective du sujet de recherche.

- Qu'est-ce qui motive la demande de la prestation de coaching ?
- Qui en est à l'origine ?
- Comment celle-ci est-elle instruite et mise en œuvre ?
- Comment les personnes accompagnées participent à la prestation ?
- Qu'est-ce que chaque partie intervenante en dit ?
- Quels en sont les bénéfices pour elles-mêmes et pour l'organisation ?
- Qu'elles sont les difficultés rencontrées ?

Le présent chapitre met en perspective des propositions d'éclairage sur les points soulevés ci-dessus, et cela en fonction de trois sections. La première répond aux problématiques générales du management, aussi celles de l'entreprise marocaine, puis les problèmes menant à la demande d'un accompagnement pour les responsables d'équipes et voir qui sont ceux les plus fréquents demandés, enfin montrer ce qui diffère entre la demande d'un accompagnement par le coaching et les différents modes d'accompagnement existants au sein de l'entreprise.

SECTION 1. CONTEXTE MAROCAIN DE L'ENTREPRISE ET LES PROBLEMATIQUES GENERALES DU MANAGEMENT

Au niveau de cette section, nous allons voir l'évolution de l'économie marocaine d'une manière générale, ainsi l'état du développement des entreprises marocaines, ainsi les problèmes généraux en management. Il s'est avéré important pour nous de situer l'économie marocaine par rapport à celle internationale pour plus de compréhension au niveau des mutations et changements d'ampleur.

1. TRAITS DE L'ECONOMIE MAROCAINE

Depuis la proclamation de son indépendance à tout régime colonial en mars 1956, le Maroc s'est lancé dans une politique économique et sociale ambitieuse (tableau n° 1) en vue d'assurer les meilleures conditions pour la population. Mais il fut confronté à de très nombreuses difficultés, notamment une fuite énorme des capitaux et le développement du chômage²². La situation ne s'est pas améliorée avec les ajustements structurels envisagés depuis 1983, visant la mise à niveau en vue de l'intégration dans la zone de libre-échange avec la zone européenne (1996) et celle des États-Unis (2003)²³. La fracture sociale demeure, que le projet de l'INDH (2005)²⁴ tente de réduire par le moyen d'une planification stratégique territorialisée plus efficace. Une intervention de la puissance publique moins centralisée et mieux coordonnée au niveau local doit permettre aux acteurs publics et privés de mieux contribuer à la convergence du développement économique et du développement social²⁵. En 2017, l'INDH coordonne environ 57 250 projets. L'ajustement structurel au niveau national, pour s'adapter aux évolutions de l'économie mondialisée, s'appuie quant à lui sur le soutien au développement de conglomerats économiques positionnés sur des « métiers mondiaux », corrélativement de faciliter l'installation d'entreprises étrangères au Maroc. Le développement économique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) n'arrive pas encore au niveau souhaité alors que notre pays se retrouve encore dans une étroite relation de dépendance pour ses importations. Dans le cadre du Programme National pour l'Émergence Industrielle²⁶, la mise à niveau des PME est soutenue par des politiques visant la création d'entreprises et une forte assistance à l'amélioration du management des entreprises.

²² Khalfaoui,A.(2016). L'économie marocaine : Analyse à la lumière des théories économiques du développement. *REMSES*.

²³ Pour une vraie politique européenne de défense et des Affaires étrangères.www.issuu.com/steph01/docs/livre_histoire. Consulté le 8 Février 2016.

²⁴ Khalfaoui,A.(2016).op.cit

²⁵ Planète entreprise,(2017). Op.cit

²⁶ Pacte national pour l'émergence industrielle.<https://www.lavieeco.com/news/actualite-maroc/pacte-national-pour-lemergence-industrielle-220-000-postes-demplois-seront-crees-dici-2015-26067.html>. Consulté le 5 mars 2016.

Tableau 1- Récapitulatif des traits des caractéristiques du développement économique au Maroc

A l'issue de l'effondrement du régime colonial, le souci des dirigeants de l'Etat marocain fut de se réapproprier l'économie nationale, en dépit de la difficulté à reconvertir les différentes structures soumises à l'ancien régime. L'histoire économique sur cette période distingue deux étapes importantes : le Maroc entre la période de 1956-2004, et le Maroc entre la période de 2005-2015.²⁷

1. Période 1956-2004

Durant cette première période, l'État marocain envisage la reconfiguration de ses infrastructures économiques. Cette phase est repérée par une forte insuffisance de l'épargne et des revenus faibles et modestes. Consécutivement, le taux d'investissement se situait à un niveau faible par rapport au besoin d'une relance effective pour l'économie. Il y avait une grande pénurie de capitaux à mobiliser pour plus d'investissements. Conséquence, un retard du développement de l'économie marocaine, en comparaison avec d'autres pays du même niveau économique, tels que l'Égypte, la Malaisie, et d'autres pays asiatiques.²⁸

2. Période 2005-2015²⁹

Depuis les années 2000, les investissements directs étrangers en destination Maroc se sont fortement développés. Le transfert des Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) a connu également une forte progression, ce qui a eu comme résultat une évolution importante du taux d'investissement et de l'épargne en comparaison à la période précédente.

Sur la période 2005-2013, l'évolution de quelques indicateurs économiques, tels que le taux de croissance a commencé à décoller : en 2005 il était seulement de 3%, alors qu'en 2013 il a atteint 4.4%³⁰. Le taux des investissements a pu atteindre 34% en 2013, en comparaison de 28% en 2003. Mais, le Maroc peine à investir ces ressources financières dans le développement économique national³¹, ce qui explique que la croissance économique reste modeste.

Le Maroc a pu traverser la crise économique de 2008-2009, mais sa croissance et sa performance économiques furent affectées par la dégradation économique des autres pays qui étaient touchés par cette crise.³² L'économie du pays a été surtout affectée par la baisse de la demande étrangère adressée à son égard, notamment sur le plan des recettes touristiques, et la baisse importante des investissements directs à l'étranger (IDE), ainsi que des transferts MRE (Marocains Résidents à l'Etranger).

Le secteur primaire quant à lui, à savoir l'agriculture, a connu une forte régression, en raison de la faible pluviométrie ; ce qui provoqué une élévation du taux des importations en comparaison à celui des

²⁷ Ibidem

²⁸ La crise alimentaire. <http://www.commodafrica.com/23-05-2008-lonu-les-pays-livrent-leur-analyse-de-la-crise-alimentaire>. Consulté le 7 janvier 2016.

²⁹ Khalfaoui, A. (2016). Op.cit

³⁰ Les revenus ruraux non agricoles dans les pays en développement. www.fao.org/docrep/w9500f/w9500f12.htm. Consulté le 7 janvier 2016.

³¹ Tableau de bord des indicateurs macroéconomiques. Direction des Etudes et Prévisions Financières. Maroc 2015.

³² Mourji, F., Masmoudi, H. (2016). ' Les caractéristiques de la croissance économique du Maroc'. *LE MAROC AU PRESENT*, P907-944.

exportations, et ce au niveau des produits alimentaires. le Maroc engage cependant des politiques actives dans les deux autres secteurs.

Dans le second secteur qui est celui des activités minières et industrielles, il y a un développement significatif des activités manufacturières, grâce au développement de la sous-traitance, notamment dans le secteur de l'automobile, mais aussi dans le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP)³³, expliqué par le développement d'un programme de construction de logement économique pour les ménages qui ont de faibles revenus.

Le secteur tertiaire fut marqué par une croissance acceptable, grâce aux grands chantiers dans le secteur du transport, dont l'objectif est de faciliter l'échange interne entre les pôles économiques du pays. Ajoutons à cela l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans de nombreuses entreprises.³⁴ L'essor des TIC contribue à une génération nouvelle des entreprises, facilitée par la réforme de la fiscalité et par réforme bancaire en vue du financement de la création d'entreprises.

Quoique le Maroc ait pu développer sa croissance économique depuis son indépendance, il demeure la nécessité de relever de grand défis, tels que la réduction du taux du chômage et de pauvreté, ainsi que de faciliter le développement du progrès social et culturel, qui se heurte encore à un faible niveau d'instruction et de formation des populations.³⁵ C'est l'ambition du projet de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

Source : Préparé par nos soins

Dans ce qui suit, nous visons à expliquer ce qui caractérise la situation dans le champ de l'économie au niveau des entreprises au Maroc. Le développement y est encore clivé entre les grandes entreprises appartenant à des conglomérats et les Petites et Moyennes Entreprises.

2. ETAT DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AU MAROC

Dans un monde où l'économie s'internationalise, et frappé par des crises économiques et financières récurrentes, l'entreprise marocaine cherche sa voie en regard de ses singularités. Avec la mondialisation, aucun pays ne peut être épargné des problèmes internationaux qu'ils peuvent surgir, tout le monde vit presque dans l'interdépendance.³⁶

Les dirigeants des entreprises, quelle que soit leurs tailles, grandes entreprises ou même les petites, sont conscients de la nécessité du développement à l'international. Dorénavant, la compétitivité dépend non seulement de la performance globale de l'entreprise, mais aussi de la performance des entreprises et de son secteur d'appartenance. Accepter le changement est une évidence à ne pas négliger, et sa gestion sera une pratique courante dans toute entreprise quel que soit sa taille.

³³ L'Etat de l'économie marocaine : un potentiel de développement réel mais contraint.2015. www.books.openedition.org/cjb. Consulté le 10 janvier 2016.

³⁴ Khalfaoui,A.(2016).Op.cit

³⁵ *Ibidem*

³⁶ Stiglitz, J. E. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête (The roaring Nineties)*. Paris: Fayard.

L'économie marocaine a connu des améliorations importantes ces dernières années et ce dans beaucoup de domaines. Toutefois, celle-ci n'a pas connu une forte croissance, ainsi cela fut souligné dans la section précédente, en raison du déficit d'investissement dans les secteurs de production. D'autres améliorations ont été réalisées pour le développement commercial.

Dans cette perspective, l'Etat marocain adapte les procédures concernant l'échange international, et a pris des mesures visant à promouvoir l'appui nécessaire pour les entreprises, surtout pour les PME. Cette politique encourage cependant le développement des importations et impacte le développement des PME et des exportations en raison de la concurrence. Le développement économique au Maroc stagne, dans la mesure où les entreprises marocaines peinent à aligner les termes de leur compétitivité.

L'entreprise prend en main la responsabilité de sa croissance et doit défier les problèmes qu'elle affronte, car le développement du pays dépend de son avenir³⁷. Seule l'entreprise semble en mesure de relever les défis de la croissance et de créer l'emploi³⁸. Pour cela, le pays s'est engagé dans le développement d'industries fortes, dans le secteur automobile et celui de l'aéronautique³⁹. Ce développement requiert des stratégies innovantes avec des coûts et des prix compétitifs à l'international.

Une entreprise innovante réussit dans une économie en croissance, mais elle en tire également le développement. En regard de l'interdépendance des marchés mondiaux, elle doit faire face à la concurrence des marchés extérieurs, pour créer de la valeur et performer son produit, être compétitive pour avoir et maintenir sa place sur les marchés internationaux. L'entreprise, malgré les difficultés qu'elle rencontre, telles que le faible niveau de capacité en investissement, la non maîtrise de l'évolution des marchés, l'accès difficile au financement, et la faiblesse d'une politique managériale incitative remarquée par le faible niveau technique et humain de son environnement interne.⁴⁰

L'entreprise doit se projeter dans le modèle économique et social, surtout que toute entreprise peut s'influencer par les caractéristiques du modèle duquel son économie émerge, et par conséquent influencera son évolution.

³⁷ Berrada, M. (2017). ' *L'avenir de notre pays dépend de l'avenir de nos entreprises*'. N°987, 15 décembre - 15 janvier. *Conjoncture*.

³⁸ Gattaz, P. (2016). ' *Il faut remettre l'entreprise au cœur du modèle économique et social*'. N°980. 15 avril 2016-15 mai 2016. *Conjoncture*.

³⁹ Scotto Marie-José, Sappe Robin, Boyer André. 2008, « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes », *Management & Avenir*, 4/ 18, p. 18-41. DOI : 10.3917/mav.018.0018. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4.htm-page-18.htm>. Consulté 10 Mars 2017.

⁴⁰ Karim, K.(2014). Les PME Marocaines en difficulté: Essai d'analyse. In *Colloque International Entreprises en difficulté et changement organisationnel: état de l'art et perspectives concernant les PME* (Vol. 30).

L'évolution de l'entreprise se conçoit désormais en lien direct avec son marché, ce qui pousse les chercheurs à présager et dire que la situation actuelle à laquelle elles font face, les conduits à envisager leurs ressources humaines comme étant un atout concurrentiel.⁴¹

Les personnels ne doivent plus être considérés uniquement comme des facteurs de production comme c'est le cas dans l'approche tayloriste du développement économique.

Cette mise en perspective du potentiel humain a été envisagée par Elton Mayo. Ses travaux ont révélé sa place considérable dans le schéma de la production de l'entreprise et dans l'économie. Toute négligence du facteur humain et corrélativement sociale peut entraîner une perte de performance et de compétitivité.

Les termes de la performance du futur, exigent que l'entreprise prenne en compte la dimension sociale et humaine relative au développement du potentiel humain. La demande d'accompagnement du changement sur ce plan est devenue forte, et le facteur humain est devenu à cet égard le facteur clé de succès. Cette nouvelle vision pour le management, n'est plus un regard fixé sur essentiellement les compétences techniques, mais plutôt sur la capacité d'adaptation à un environnement mouvant et changeant, qui exige une évolution rapide des modalités et méthodes de management. Ce sont ces besoins d'actualisation auxquels les managers doivent contribuer qui peuvent nous expliquer la demande croissante de coaching.⁴²

Par de-là, à côté du développement technologique, le facteur humain reste la ressource la plus importante de l'entreprise, qu'il faut gérer différemment. À l'ère de la compétitivité mondialisée, la plus exigeante dans l'histoire de l'économie, les entreprises de l'économie marocaine doivent être gouvernées et pilotées par des leaders. C'est une nouvelle approche de management pour une mise en perspective de l'entreprise citoyenne.⁴³

Lors de la dernière étude réalisée par la Confédération Générale des Entreprises au Maroc, CGEM (2017), comportant une enquête auprès des dirigeants d'entreprises marocaines, relative à l'ouverture des entreprises à l'international, et les mesures prises pour faire face aux incertitudes, les résultats ont abouti à des réalités touchant l'obligation de la transformation du mode de management, comportant de moderniser les politiques et le management de la fonction ressource humaine.⁴⁴

⁴¹ Guignon, S. (2006). *Des savoirs pratiques construits à partir de récits d'intervention de coachs en entreprise*. Sciences de l'éducation. Université Laval. Québec

⁴² Guignon, S. (2006). *Op.cit*

⁴³ Ollivier, D. (2015). *Le métier de manager*. Editions Eyrolles.

⁴⁴ Journal Maroc Diplomatique, « la CGEM et optimum conseil, présentent les résultats de l'enquête 2017 sur la transformation de l'entreprise ». Octobre 2017

Le facteur humain peut bloquer et freiner la modernisation de l'entreprise, soit il peut être un potentiel pour sa performance⁴⁵. Signalons que la CGEM est le représentant du secteur privé du Maroc, et qui a pour rôle de veiller au développement de ce dernier.⁴⁶

Soulignons que le développement du facteur humain est aussi lié au développement de l'entreprise, qu'elle soit multinationale ou nationale. L'évolution de l'individu au sein de son entreprise implique l'adaptation à une concurrence très forte.⁴⁷

En management, subir un changement n'est plus un choix mais plutôt une nécessité qui s'impose. Dès que l'entreprise connaît des transformations il faudrait en effet prévenir solutions et méthodes pouvant substituer l'ancienne. L'évolution exige des compétences relationnelles nouvelles qui sont les premiers déterminants dans l'exercice des fonctions d'encadrement et de conduite du changement.⁴⁸

Quels sont les problématiques du management qui apparaissent comme freins aux changements des organisations, sachant que le management auquel se rapporte l'objet de notre recherche, est le management des ressources humaines ?

La sous- section suivante met l'accent sur les problèmes généraux du management dans les entreprises, à cet égard, pour lesquels la demande de coaching s'avère importante.

3. ETAT ET PROBLEMES GENERAUX DU MANAGEMENT

Avant d'aborder les problèmes du management au sein des entreprises, et plus particulièrement des problèmes rencontrés par les managers en regard de notre objet de recherche, essayons de définir le management.

« En étymologie, le mot « management » a une double origine : le verbe anglais « manage » vient de l'italien « managgiare » (contrôler, manier, avoir en main ; également du latin, manus : la main), signifie dresser un cheval. Mais aussi, ce terme vient du Latin manere et que l'on peut traduire par l'administration domestique que vise à « tenir la maison ».⁴⁹

Dans le dictionnaire moderne français-anglais, « manage » est un verbe transitif qui signifie : diriger, administrer, gérer...

⁴⁵ Marrakchi,H.(2017). Vice président de la CGEM. www.ménara.ma, octobre 2017. Consulté le 3 janvier 2018.

⁴⁶ CGEM : la confédération générale des entreprises marocaines, est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels.

⁴⁷Kagher, Zahia. (2009). La formation continue et son impact dans l'entreprise. DEUA en droit des affaires. Université Abderrahmane Mira de Bédjaja Algérie.www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise.html. Consulté le 10 Novembre 2016

⁴⁸ Ollivier, D. (2015). *Op.cit*

⁴⁹ Ibidem.

Le mot management a fait l'objet de beaucoup de travaux de recherche dans le but de mieux le comprendre, et pour cette raison nous concevons qu'il est important d'abord de faire un rappel sur son histoire, pour passer ensuite à connaître ce que sont ses fondements théoriques.

3.1. HISTOIRE DU MANAGEMENT

C'est avec la révolution industrielle que le management a pu s'imposer comme une discipline à part entière. La planification dans l'élaboration de projets a toujours été présente, à titre d'exemple la construction de l'une des plus mystérieuses merveilles du monde, les pyramides d'Egypte.⁵⁰

Adam Smith, (en 1776)⁵¹, fut l'un des premiers économistes à marquer l'histoire de la pensée économique, grâce à ses travaux de recherches, qui ont souligné les premières exigences visant l'amélioration de la productivité de l'entreprise, à savoir la division du travail, et ce avant le développement du management en tant que discipline telle qu'il est connu aujourd'hui. Ce n'est qu'au 20ème siècle que le management s'est reconnu comme étant un champ de connaissance.⁵²

Dès les années 1930, deux grandes écoles apparaissent, l'une s'étant alimentée de l'autre.

L'école classique du management qui représente les fondements du management moderne, et l'école des relations humaines.⁵³

3.1.1. L'ECOLE CLASSIQUE

L'école classique fut la première école qui a contribué à instaurer les fondements du management⁵⁴. Les chercheurs dans ce courant ont élaboré les théories de base, tirées de leurs observations. Ce courant classique a marqué l'histoire de management par sa rationalité.

➤ La rationalité productive de (Frederick Taylor(1911), la rationalité administrative de Henri Fayol (1916), et la rationalité de l'organisation structurelle de Max Weber (1921)).⁵⁵

La théorie de Taylor de 1911, qui est celle de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), a eu comme point de départ les travaux élaborés par Adam Smith. Elle implique la gestion et la coordination des tâches en vue d'établir l'aménagement optimum du travail⁵⁶. Taylor a gardé le principe de division de travail, mais il a précisé les termes de cette division, la division horizontale et verticale du travail. Son terrain d'observation était des ateliers de filature en

⁵⁰Le management. www.afrochild.wordpress.com/les-revues/steve-biko-et-lapartheid. Consulté le 10 Avril 2017.

⁵¹ Ollivier, D. (2015). *Op.cit*

⁵² Chaqri, S. (2009). Théories de l'organisation. Université Ibn-zohr, Master professionnel

⁵³Introduction générale au management. <http://managementdesentreprises.blogspot.com/2017/03/introductiongenerale-le-management.html>. Consulté le 10 Avril 2017.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵Ecole des classiques. www.tifaut.com/economie-et-gestion/ecole-classique. Consulté le 20 Avril 2017.

⁵⁶ Brabel, M. Meier, O. (2010). Les meilleurs pratiques du management. 2^e édition, Editions Dunod, p15

Angleterre. Selon cette division, les ouvriers sont spécialisés sur les tâches à exécuter, tandis que les ingénieurs s'occupent des travaux de conception.⁵⁷

Toujours, Taylor dans son discours avec les ouvriers, les incitaient à exécuter leurs tâches sans avoir besoin d'y penser, puisque c'est la mission des cadres⁵⁸. Cette spécification dans les tâches montre qu'il y avait déjà l'idée de la robotisation du travail humain, peu de place pour la motivation, les seules relations existantes entre le chef et les subordonnés relevant du cadre du rapport de force et d'exécution.⁵⁹

Taylor et ses apports sur l'efficacité de la productivité ont été fort utiles, et ont permis l'essor industriel. Henry Ford (1920) les a adoptés et perfectionnés dans ses usines de fabrication de voitures automobiles.⁶⁰

Quant à H. Fayol, (en 1916)⁶¹, sa démarche fut différente de celle adoptée par Taylor qui s'intéressait aux ateliers de production. Fayol a concentré sa réflexion sur le métier de dirigeant, sur la direction de l'entreprise et sur sa direction administrative⁶². Selon lui, les dirigeants et sa maîtrise de telle ou telle discipline étaient au centre de toute évolution.⁶³

Max Weber (1921)⁶⁴, toute son attention s'est focalisée aux problèmes de l'efficacité organisationnelle. Il a notamment explicité le chemin qui mène à la rationalisation des organisations.

Malgré les efforts fournis par ces trois écoles, avec l'intention d'assurer une meilleure productivité pour l'entreprise, et lui permettre une amélioration de la performance, malgré les réussites de son époque, elles étaient critiquées. Ces critiques portaient sur la déshumanisation du travail, ainsi que sur le déficit d'interrelations entre l'entreprise et son environnement. Il a été constaté que le salaire ne représentait plus le seul stimulant pour l'individu au travail. Il s'est avéré essentiel et indispensable de trouver d'autres approches plus humaines, éclairées par la psychologie et la sociologie. Les travaux aux carrefours de ces disciplines ont contribué à l'émergence de l'école des relations humaines.⁶⁵

⁵⁷ Chaqri,S. (2009). Théories de l'organisation. Université Ibn-zohr, Master professionnel

⁵⁸ Ollivier,D. (2015). Le métier de manager. Editions Eyrolles

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ Hannebicq,S. (2011). Les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux. Gestion et Management. Hal id < dumas-00647460 >

⁶² ibidem

⁶³ Chaqri,S. (2009).Op.cit

⁶⁴ Barabel,M. Meier,O. (2010). Op.cit

⁶⁵ Ollivier,D. (2015). Op.cit

3.1.2- L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

Face aux critiques avérées concernant l'école classique, le nouveau courant de pensée qui est celui de l'école des relations humaines a intégré la variable humaine en tant que dimension centrale dans le management de l'entreprise. L'Homme, dorénavant est considéré comme étant un individu important et un membre du groupe auquel il faut penser pour arriver à la performance souhaitée.

Cette école nommée humaniste fut marquée par de grands auteurs : (Elton Mayo 1924, Abraham Maslow 1954, Frederick Herzberg 1971, Mc Gregor Douglas 1976, Kurt Lewin 1975, Rensis Likert 1951).⁶⁶

Pour Elton Mayo, ce sont les facteurs psychologiques qui gouvernent le comportement humain et organisationnel, tels que : la cohésion du groupe, la bonne entente au travail, la bonne relation avec l'encadrement.⁶⁷

Abraham Maslow a proposé la théorie des besoins. Ces besoins sont au nombre de cinq : besoins fondamentaux, besoin de sécurité, besoin d'appartenance et d'amour, besoin d'estime, besoin d'actualisation. Selon cette théorie, si on connaît les besoins de la personne, on pourra la motiver. Chaque fois que l'individu satisfait un besoin dans l'échelle de ceux-ci, il cherche à satisfaire un besoin plus supérieur dans cette échelle.⁶⁸

Herzberg a proposé, quant à lui, la « théorie des deux facteurs » caractérisant plus particulièrement les facteurs réducteurs de la satisfaction et ce dans l'objectif d'éviter le mécontentement.⁶⁹

Mc Gregor Douglas est à l'origine de la théorie XY ⁷⁰: cette théorie s'intéresse au rôle des dirigeants, et souligne les deux manières de percevoir les subordonnées. C'est une fusion approximative des deux stratégies adoptées par les deux écoles, classique et relations humaines, en conservant le management adopté par l'école classique (X), et en intégrant les principes de l'école des relations humaines (Y), tout en émettant comme hypothèse que le travail peut être une source de motivation pour l'individu s'il est autonome et que le contrôle peut être limité à l'évaluation de la conformité des processus et des résultats.

⁶⁶ Tendogmo, H. Yves Bapes. "Influence sociale et leadership dans la direction des personnes", premiers textes, mis en ligne le 29 septembre 2010. URL : <http://journal.openedition.org/sociologies/3204>. Consulté le 14 décembre 2017.

⁶⁷ ibidem

⁶⁸ Ollivier, D. (2015). Op.cit

⁶⁹ Barabel, M. Meier, O. (2010). Op.cit

⁷⁰ Hannebicq, S. (2011). op.cit

Les travaux de Kurt Lewin de 1959 ont porté sur les styles du leadership et sur le fonctionnement des groupes, à cet égard sur l'influence du leader sur un groupe⁷¹. Ces travaux sont à l'origine des premières théories de la conduite au changement.

En 1959, Likert⁷² a insisté sur la relation de subordination qui lie le rapport entre chef et les subordonnés. Cette relation insiste à ce que chacun soit bien et à cet égard il a préconisé le développement du management participatif

L'école des relations humaines a beaucoup apporté au management de l'entreprise, mais elle n'a pas échappé aux critiques. Il lui a été reproché d'avoir réduit l'explication de la performance productive à l'amélioration des relations humaines.⁷³

Les courants théoriques se sont ensuite diversifiés à partir de ces premières bases théoriques. Mais globalement, ces deux courants de base marquent toujours la pensée du management et du fonctionnement de l'organisation, y compris pour les activités de services ou pour trouver les accommodations au développement de la numérisation du travail humain. C'est aussi parce que les pratiques de management ne parviennent pas à s'en détacher, que la demande de coaching se justifie.

3.2. LES DIFFICULTES ACTUELLES EN MANAGEMENT ET LES MISSIONS DU MANAGER

Le développement de la psychologie ainsi que les applications concernant le développement personnel ont pu changer la vision des managers, attachées à la recherche d'une meilleure productivité, vers celle qui est le bien-être de ses collaborateurs⁷⁴. Cette évolution a conféré une place différente au manager, qui est devenu un homme d'écoute, de guidage et de conseil, pour motiver ses collaborateurs, bien évidemment en regard de l'accomplissement de la performance recherchée. Il lui est assigné aujourd'hui une importante responsabilité vis-à-vis de son équipe puisqu'il joue un grand rôle dans le processus d'activités relatif à l'organisation de travail.⁷⁵

Dès lors que l'économie de marché s'impose à l'économie de production, la transformation de la fonction managériale s'impose également pour accompagner les transformations dans l'entreprise.

Mais, que peut-on d'abord appeler aujourd'hui management, et quel rôle joue le manager dans ses activités de travail ?

⁷¹ Ibidem

⁷² Dauphin, S. (2011). « Théories du management ». Informations Sociales, 5°(167), 6-9.

⁷³ Ibidem

⁷⁴ Ibidem

⁷⁵ Alves, S. (2009). La place des managers dans le processus ressources humaines. Management et Avenir, 1(21), 244-260.

Le management a pris de l'importance au niveau du souci des entreprises. Le management auquel nous faisons référence est celui qui a pour rôle l'animation des employés. Il est défini comme étant la manière de diriger orienter, guider et développer les individus au niveau de son entreprise⁷⁶. Il touche tous les aspects organisationnels et décisionnels d'une entreprise, y compris les individus qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action finalisée.⁷⁷

En 1990, Peter Drucker⁷⁸ définit le management en tant qu'une activité qui vise à obtenir des hommes, tout en ayant un but commun, un résultat collectif, en leur assurant des valeurs communes dans une organisation convenable, aussi leur procurer la formation nécessaire pour plus de performance, et pour favoriser tout changement.⁷⁹

Avec les exigences de la compétitivité et les défis que les entreprises doivent relever, l'homme devient une ressource importante qu'il faut gérer, fidéliser, et aussi le sensibilisant sur le fait que chaque développement et performance de l'entreprise dépend de lui et de son leader.

Le management, qui consistait à accomplir des fonctions de « chef » a évolué pour accompagner le développement des compétences, la délégation, l'exercice du leadership et le management participatif. Un manager dit légitime, lorsqu'il est fonctionnel, sait comment faire adhérer l'autre, non grâce à son pouvoir hiérarchique, mais plutôt grâce à son leadership qu'il peut l'aider à générer sa performance collective.⁸⁰

Toutefois, le manager ne doit pas céder aux fonctions de base, mais tout en contribuant au développement de la capacité, afin d'obtenir la performance avec plus d'humanité.⁸¹

Le management s'accomplit dans le dispositif d'une hiérarchie qui met le cadre ou le manager au centre. Il encadre les activités des équipes qui sont sous sa responsabilité, et c'est lui le responsable des résultats face à ses supérieurs.

Dans ce sens, nous nous référons aux dix rôles clés du manager, énumérés en 1998 par H. Mintzberg,⁸² appartenant à trois grandes catégories, à savoir : mieux gérer les relations interpersonnelles telles que motiver son équipe et être à son écoute, ainsi gérer dans la même équipe des collaborateurs de différentes générations. Il est aussi demandé au manager de réaliser le traitement de l'information puisqu'il est un porte-parole entre le supérieur

⁷⁶ Thiéart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management. *Dunod, Paris*.

⁷⁷ *Ibidem*, p14.

⁷⁸ Drucker, P. (1909-2005), consultant international en management. [www.manager.free.fr/théorie du management définition](http://www.manager.free.fr/théorie%20du%20management%20définition).

⁷⁹ Les enjeux de la gestion des ressources humaines. <https://www.memoireonline.com/09/13/7446/Les-enjeux-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-entreprises-dassurances-Cas-de-la-Sonas-G.html>. Consulté le 15 mai 2017

⁸⁰ *ibidem* .p34

⁸¹ Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 176-199.

⁸² Mintzberg, H. (1998). Structure et dynamique des organisations.

hiérarchique et les subordonnées. Dans le troisième rôle à effectuer, c'est la prise de décisions relatives aux délégations qui lui sont accordées.

Le manager ne doit plus être seulement compétent dans son domaine technique, mais doit maîtriser d'autres compétences intégrant d'autres dimensions, sociale, relationnelle, communicationnelle, culturelle, psychologique... le grand problème actuel en management réside dans la stratégie du manager à savoir jouer le rôle du chef leader et coach en même temps⁸³. Le management a connu une grande évolution. La production n'est plus le seul souci d'une entreprise, mais la commercialisation qui représente le défi majeur pour elle, et c'est la raison pour laquelle l'élément humain est devenu un facteur décisif pour toute évolution.

Le collectif doit fonctionner dans une homogénéité pour se compléter et performer. C'est toujours le rôle communicationnel attribué au manager dans sa relation avec ses collaborateurs, une communication avec plus de sens est recommandée.⁸⁴

En regard des changements sociétaux et de la demande exigeante des organisations pour vaincre les marchés internationaux, le métier de management⁸⁵ devient de plus en plus difficile puisqu'il est vu en tant que facteurs clés de succès.

Ce n'est pas en occupant le poste de manager que l'on peut se proclamer vraiment l'être. Le métier de manager est devenu un construit social et non plus un statut affecté à sa personne.⁸⁶

Cela explique que le rôle du manager, gestionnaire de la dimension humaine, n'est plus détenu par sa position, mais plutôt par sa dextérité à exercer son métier et sa capacité à être conscient que la réussite du travail des équipes dépend de l'efficacité du travail individuel de chaque membre de l'équipe.

Selon Brunel (2004), dès que les membres des équipes soient gérés par des managers compétents, ils constituent les premières ressources à l'entreprise dans la contribution de résultats efficaces.⁸⁷

En effet, il est devenu important de sensibiliser les dirigeants, managers et directeurs de ressources humaines aux grandes mutations que peut connaître toute société, et même

⁸³ Dauphin, S. (2011). *Op.cit.*

⁸⁴ Delaunay, Moret, J-M. (2008). Paris. Nathan, 8.

⁸⁵ Delavallée, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *L'Expansion Management Review*, (4), 12-17.

⁸⁶ De Lavergne, C. (2013). Structure et dynamique des organisations. REC.

⁸⁷ Brunel, V. (2004). Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelles pratiques de pouvoir. Paris, *La Découverte*.

l'économie et des marchés, afin de leur procurer l'occasion de réfléchir sur de nouvelles perspectives pouvant les aider dans l'évolution de leur métier de manager.⁸⁸

Pour cela, même au niveau local, national, les entreprises marocaines ont pris conscience de l'importance de sensibiliser leurs dirigeants et les directeurs ressources humaines sur le rôle actuel que peut jouer le management des individus. C'est une nécessité pour le développement de l'entreprise et de l'économie marocaine.

Un futur manager doit se doter des compétences pouvant le rendre capable de créer un environnement propice et mieux adapté, pour développer davantage son équipe et l'amener vers la performance souhaitée. Dorénavant, le manager devra occuper le rôle de déclencheur pour l'innovation organisationnelle et managériale, et ce en incitant ses collaborateurs à mieux travailler, grâce à sa stratégie employée pour gérer leurs forces et faiblesses, aussi, sa capacité de pouvoir les motiver et les écouter tout en prenant en considération leurs différences.⁸⁹

L'éventuel manager doit être autonome dans son métier, et pouvoir assumer la solitude qu'il a pour diriger son équipe. Parallèlement aux tâches les plus importantes à exercer dans le champ de ses activités techniques et stratégiques, il doit assumer d'autres tâches, telles que, motiver et communiquer aux équipes⁹⁰, gérer les malaises au sein de son équipe.⁹¹

Ce qui est à déduire également, est que des solutions doivent être envisagées pour que les métiers du management puissent contribuer au bon fonctionnement de l'organisation. Les entreprises veulent être plus productives et compétitives, ce qui est une constante, souhaitent limiter le turn-over. Pour cela, les organisations doivent renforcer les aptitudes de leurs managers à encadrer, les développer et les motiver. Les équipes non encadrées correctement et de manière efficace, sont de 50% moins productives que celles qui le sont correctement⁹².

Le Maroc, étant confronté à une forte concurrence causée par la mondialisation, et face aux diverses mutations de l'économie et des marchés, les entreprises doivent se développer et accroître leurs performances. Pour cela, elles sollicitent très fortement les collaborateurs pour mieux produire et innover plus, ce qui peut être une cause de souffrance pour eux.

À cet égard, Le déficit de qualité des ressources qualifiées disponibles en termes de personnel est une cause importante de l'inadéquation entre poste proposé et profil recherché.

⁸⁸ Détrie, P. (2004). *Le manager du XXIème siècle : un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention de coopération*. Eyrolles

⁸⁹ Jemli, A. (2015). *Les rôles des managers dans la formation de leurs collaborateurs: cas de deux entreprises industrielles (automobile et sécurité numérique)* (Doctoral dissertation, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines).

⁹⁰ Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Ed. Organisation.

⁹¹ Alves, S. (2009). Tableaux récapitulatifs. *Op.cit.* p7.

⁹² Saliba, S. (2017). L'e-coaching pour faire monter en compétence les managers. 15 novembre - 15 décembre 2017. N° 997- 41. Conjoncture. <http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2017/11/997-novembre-2017-Assurances.pdf>. Consulté le 6 mars 2018.

L'entreprise marocaine commence à prendre conscience de l'obligation d'investir plus⁹³ pour accompagner ses cadres, et cela au-delà des compétences techniques, afin d'acquérir un développement au niveau de sa personne et au niveau de sa communication.⁹⁴

A l'instar des autres pays avancés et développés, la perspective de nouvelles modalités d'accompagnement se présente au sein des entreprises marocaines, comme étant une occasion à ne pas rater pour un éventuel développement managérial. C'est en particulier la perspective proposée par le coaching.

Le manager a une autre fonction à accomplir, celle de chef d'orchestre qui sait gérer son équipe avec de simples mouvements, un chef qui aura une posture d'écoute et d'ouverture pour mieux performer son équipe.

Nous pouvons conclure que dans cette perspective, le coaching a comme mission d'apporter de l'aide aux dirigeants, aux managers et aux collaborateurs pour accompagner le développement au niveau du savoir-faire managérial, savoir-être, savoir-communiquer, savoir-transmettre, tout en déployant l'intelligence émotionnelle, les compétences relationnelles, et la communication non violente ⁹⁵. Les grandes entreprises au Maroc y ont recours plus aisément que celles petites et moyennes entreprises.

Alors, quelles seraient les situations pour lesquelles est recommandé un accompagnement par le coaching, et quelles seront ses spécificités par rapport à d'autres modes d'accompagnement ? Ce serait l'objectif de la section qui suit pour décrire les situations possibles menant à une demande effective d'un accompagnement en général, et d'une demande en particulier pour un coaching managérial.

SECTION 2. LES PROBLEMES DU MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES MAROCAINES MENANT A UN ACCOMPAGNEMENT

Face aux différents bouleversements organisationnels et économiques que connaissent actuellement nos entreprises, et devant la complexité de leur environnement qui est devenu très mouvant, toutes les entités qui la composent, à savoir les individus, les groupes et même les organisations, marquent leur fort besoin d'être accompagnés pour une réalisation plus sûre de la performance.

⁹³ *Ibidem*

⁹⁴ Baloul, S. (2015). Nos femmes, nos hommes sont notre richesse. 15 septembre-15 octobre. N°1(973). Conjoncture. <http://www.ansamble-maroc.com/wp-content/uploads/2015/09/ITW-Conjoncture.pdf>. Consulté le 17 mars 2017.

⁹⁵ Abourizk, S. (2017). 'Le coaching, mode ou besoin des temps modernes'. Février 2017, *Maroc- Diplomatie*.

À cause de la complexité et l'incertitude du contexte que peut affronter ces entreprises, l'accompagnement des responsables devient une nécessité. Dans cette nécessité se focalise le but de parvenir ses collaborateurs à devenir autonomes et individualisés pour gérer tout imprévu.⁹⁶

Parmi les différents types d'accompagnement et dispositifs prescrits pour accroître l'engagement des individus dans leurs organisations, le coaching se voit désormais le plus populaire et le plus décrit pour alléger les problèmes pesant et grandissant des managers.⁹⁷

*« Le coaching est élaboré dans contexte prédéfini. Il s'effectue dans le milieu de travail professionnel, dans le respect d'une déontologie qui permet de garantir la confidentialité, pour aider la personne ou l'équipe bénéficiaire à atteindre des objectifs définis, en mobilisant les compétences qui sont identifiées et reconnues dans le monde professionnel du coaching ».*⁹⁸

Lors de notre enquête menée sur terrain, deux grandes catégories de problèmes managériaux nécessitant un accompagnement par le coaching se présentent : accompagnement pour professionnaliser les managers et accompagnement à la conduite au changement. Pour ce qui est développement de la performance ressources humaines, le coaching se voit une nouvelle nécessité qui s'impose au développement de cette dernière. Ses pratiques sont souvent présentées comme des outils de développement des compétences.

1. L'ACCOMPAGNEMENT A LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS

Actuellement, au niveau des entreprises, les compétences individuelles des managers doivent s'adapter aux changements fréquents. Pour cela, rendre les managers plus professionnels dans leur métier de management est devenue une nécessité. Ces derniers doivent être dorénavant capables de détenir eux même les ressources nécessaires pour faire face à un éventuel changement.

Les problèmes du management sont à peu près pareils, que ce soit au Maroc en tant qu'un pays en cours de développement, ou même dans les autres pays développés. Les différences peuvent résider dans la taille de la structure et les compétences qui l'occupent.

Vu les changements actuels que connaissent les entreprises et vu leur environnement mouvant auquel elles doivent s'adapter, l'accompagnement des managers dans leurs professions se voit

⁹⁶ Pezet, É., & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management & Avenir*, (3), 91-102.

⁹⁷ Ibidem

⁹⁸ Mouterde, S. (2009). *Op. cit.* P40

d'une grande importance au sein des entreprises pour qu'elles puissent être en mesure de devenir ou rester compétitive. C'est un révélateur d'un environnement en changement.

Dans une entreprise, l'accompagnement des individus est la manière de gérer des situations de crises, et ce en mettant en question le devenir personnel et professionnel de la personne accompagnée⁹⁹. Les managers, à travers leurs demandes, prononcent le besoin d'être accompagnés tout en exigeant des connaissances et des savoirs techniques beaucoup plus que spécifiques¹⁰⁰. Pour cela, et dans le vouloir de finaliser quelques apprentissages en situation de travail, un accompagnement à la professionnalisation des cadres managers s'avère important.

Par professionnalisation nous faisons allusion à toute technique ou bien outil, favorisant le meilleur exercice de sa fonction en tant que manager.

La professionnalisation des individus peut aussi être définie comme étant, une acquisition de savoirs et de compétences professionnelles en situation réelle et en situation de construction de l'identité, pour les rendre professionnels, et aussi afin que l'activité ne soit exercée que par des professionnels.

En France, professionnaliser des managers est vue en tant qu'un enjeu visant la reconnaissance de soi dans son milieu de travail. La professionnalisation demandée est celle qui permet d'accroître le contrôle sur le travail des employés par la supervision du manager.¹⁰¹

De nos jours, et plus que jamais, la professionnalisation des responsables managers est devenue un terme très répandu dans le monde de l'entreprise. *« C'est un mot qui provient de la sociologie américaine fonctionnaliste, et indique le processus par lequel une activité devient une profession libérale mue par un idéal service »*¹⁰².

Si nous revenons un peu en arrière, et pour mettre le doigt sur le rôle actuellement demandé au manager, nous pouvons dire que ce n'est plus le même rôle qui lui a été attribué auparavant. Le manager doit tout d'abord commencer par sa personne pour faire un travail de réflexivité afin de se retrouver.

Cependant, Il faut savoir faire la distinction entre 'manager' et 'managérialité', car il ne suffit plus d'occuper le poste de manager pour se proclamer l'être réellement, mais au contraire, la

⁹⁹ Boutinet, J. P. (2004). Que savons-nous sur cet adulte qui part en formation?. *Savoirs*, (1), 9-49.

¹⁰⁰ Alves, S. (2009). *Op.cit.*

¹⁰¹ Cognat, S. (2013). Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation, du manager idéal au management réparti. Sciences de gestion, (Doctorat ParisTech)

¹⁰² Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, (2), 9-36.

personne doit accepter et se soumettre au changement et suivre un processus de transformation psychologique en touchant ce qu'il est. Et c'est bien cela la managérialité.¹⁰³

Aider les managers à s'accommoder le management est l'agissement de les aider à mieux le professionnaliser lors d'une situation réelle du travail qu'ils exercent, tout en ayant le savoir du comment gérer leurs émotions tout en se contrôlant.

Il ne suffit pas de disposer le poste du manager pour dire qu'il manage bien. Etre un véritable manager n'est pas en lien avec la détention d'un poste de responsabilité, mais c'est à travers un travail sur soi et un travail de réflexivité que la personne peut le devenir. C'est semblablement devenir parent et être dans la parentalité. De même pour manager et managérialité. C'est une maturation où l'on entrevoit nos propres solutions face à des situations imprévues.¹⁰⁴

En conséquence, pour professionnaliser les managers, afin que ces derniers puissent à leurs tours accompagner la flexibilité du travail, et en réponse à l'appel grandissant aux compétences au service de nouvelles normes de travail, il se voit fort important de les guider dans l'apprentissage concret de la vie professionnelle et aussi personnelle, tout en leur offrant les compétences humaines, ainsi les capacités réfléchies d'interagir efficacement avec d'autres hommes.¹⁰⁵

Acquérir des savoirs, des savoir-faire et des comportements professionnels liés à l'emploi qu'il occupe, le manager a le droit à un accompagnement organisé sur un lieu réel du travail, afin qu'il apprenne comment exercer correctement son métier¹⁰⁶. Lors de notre enquête effectuée sur le terrain, nous avons constaté qu'il y a une évolution forte pour la demande du coaching. Généralement, c'était un coaching de groupe.

Des groupes de managers de différents endroits occupant le même poste de responsabilité, étaient appelés à suivre un coaching, dans l'intention d'enrichir les situations managériales par leurs expériences vécues et résoudre les problématiques rencontrées. Parfois, il y avait aussi un accompagnement sur leur milieu de travail pour voir comment cela se passe afin de pouvoir déclencher la réflexivité de ces managers.

Ce qui caractérise bien évidemment un accompagnement à la professionnalisation, c'est le vouloir acquérir de nouvelles compétences et aptitudes suite à une transformation ou création

¹⁰³Delavallée, E.(2006). *Op.cit.*

¹⁰⁴ *ibidem*

¹⁰⁵ Waston, T. (2001). The emergent manager and process of management pre-learning

¹⁰⁶ Michelin, J. (2006). De la professionnalisation à la qualification. *Actualité de la formation permanente*, (200), 17-21

d'activité. Cela se réalisera à travers un apprentissage cognitif, par simulation et par un apprentissage en situation réelle.¹⁰⁷

Etre accompagné pour acquérir un savoir théorique ne fait plus les soucis comme avant, tel que l'accompagnement par la formation qui a donné toujours lieu. Il s'agit plutôt d'un accompagnement complémentaire effectué par le coaching. C'est l'une des réponses souhaitées au développement managérial et l'un des dispositifs valorisant le métier.

Désormais, la personne accompagnée pourra gagner une réflexivité sur soi en situation de travail, tout en se dotant des outils favorables pour prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses.

2. L'ACCOMPAGNEMENT A LA CONDUITE AU CHANGEMENT

À présent, face à des contraintes extérieures telles que la forte émergence des nouvelles technologies, la concurrence au niveau du marché international et la difficulté de s'y trouver une place, l'entreprise se trouve obligée de gérer un environnement incertain et de vivre diverses transformations.

Ces transformations successives de l'entreprise et de son organisation peuvent être difficilement vécues ou acceptées par les collaborateurs, ce qui pourra retarder entre autre, voir même mener à échec les changements souhaités. C'est un phénomène qui est devenu très courant dans le monde de l'entreprise.

L'organisation doit s'occuper le plus à son changement pour qu'elle puisse se mettre face à la mouvance de son environnement, et garder plus encore sa compétitivité¹⁰⁸. Désormais, pour mettre fin à toute résistance, l'entreprise doit savoir gérer les malaises de ses salariés pour une optimisation de plus, et pour un fonctionnement meilleur. Aussi, elle doit retrouver d'autres issues pour une meilleure croissance de ses équipes.¹⁰⁹

De quel changement il s'agit ?

Le changement « vient du verbe « changer ». En latin ''cambiare'' indique « troquer ». « Il est défini en entreprise tel que le passage d'un état à un autre. »¹¹⁰.

¹⁰⁷ Mintzberg, H. (1984). *Op.cit*

¹⁰⁸ Stummer, M., & Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes—A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384-394.

¹⁰⁹ Higy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). *Le coaching*. Editions Eyrolles.

¹¹⁰ Perotti, C. (2011). Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Lorraine-INPL).

Le changement consiste à réclamer de nouvelles compétences à l'exigence des évolutions connues au sein de l'entreprise et faire face à toute résistance pouvant bloquer tout le système du travail.

Mener un changement nous pousse à réfléchir sur l'existence de problèmes nécessitant une réaction. Le changement s'inscrit dans la durabilité de l'entreprise. Ceci dit, toute organisation se trouve confrontée à deux catégories majeures de problèmes : le problème de savoir maintenir une cohésion de groupe quel que soit la différence existante entre les individus, et le problème de maintenir une interaction constante avec l'environnement externe de l'entreprise.¹¹¹

Donc pour assurer un meilleur changement, il faut savoir mieux le conduire. Gérer un changement ou conduire un changement peut être un art. Art de la bonne gestion des individus, acteurs de changement. C'est le programme modèle qui vient en aide pour soutenir les individus et leurs organisations, ainsi de revoir leurs manières d'accomplir les tâches afin de s'approprier de nouvelles pratiques.¹¹²

Conduire le changement c'est aussi prévenir avant que les risques ne soient là, soit au dans le cadre d'un projet de restructuration ou bien d'une réorganisation d'une entreprise, ou même face à une augmentation dans le grade professionnel. La mission où le rôle important du sujet accompagnateur réside dans le fait de faciliter à l'accompagné une meilleure perception des situations rencontrées pour lui permettre un changement dans son comportement, et une bonne gestion de ses émotions.¹¹³

Généralement, la conduite de changement concerne les acteurs principaux de changement au sein des entreprises, tels que les responsables et les hauts cadres. Ces acteurs, nommés agents de changement, s'emploient à mieux gérer leurs équipes et mieux les fédérer par un nouvel apprentissage tout en essayant de tirer profit de leurs collaborateurs.¹¹⁴

En effet, conduire les changements dans les entreprises, c'est conduire en général les hommes et les individus. Actuellement, les entreprises qui réussissent sont celles qui se concentrent le plus sur les hommes que sur leurs savoir qui arrivent à mieux s'en sortir du problème de mouvance de leur environnement externe.¹¹⁵

¹¹¹ Soparnot, R. (2004). A quoi correspondent les capacités de changement des organisations. In 13e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

¹¹² Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique, 53(4), 67-82.)

¹¹³ Pezet, E., Le Roux, A. (2012). Op.cit

¹¹⁴ Jaujard, F. (2007). De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail (Doctoral dissertation, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II)

¹¹⁵ Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.

Préparer les managers au changement vu que les difficultés rencontrées sont liées aux individus ; c'est mettre fin à toute résistance pouvant bloquer la performance de l'entreprise. Les préparer leur permet d'exercer une influence sur une nouvelle construction de pouvoir et de relation avec un sens et une coopération acceptée, et une élimination de résistance au changement.¹¹⁶

Le facteur humain peut agir à double tranchons : il peut être soit une source de réussite pour son entreprise, soit même une source d'échec. Pour cela, et dans l'obligation de mieux le fédérer et le mettre à l'abri de tout risque, le coaching se dessine comme étant la meilleure solution pour tout changement.¹¹⁷

Parmi les enjeux face auxquels se retrouve une entreprise, c'est d'avoir un manager qui sait faire, qui sait s'adapter à de nouvelles missions qui lui sont confiées, qui sait gérer le collectif et son équipe, qui sait motiver ses membres et leur donner un sens pour chaque action menée, et finalement qui peut favoriser le bon environnement pour ses collaborateurs.

Par ailleurs, tout changement que ce soit « *un changement de rôle ou de fonction, un changement de milieu de travail, changement de région ou même changement dans l'organisation, un accompagnement par le coaching s'avère nécessaire* ». ¹¹⁸

Lors de notre enquête sur terrain, les personnes interviewées avaient suivi des séances d'accompagnement par le coaching, soit dans le cas de changement de poste pour un autre de plus grande responsabilité, soit afin de mieux gérer des équipes difficiles et ce dans l'intention d'avoir des résultats performants.

3. L'ACCOMPAGNEMENT AU DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE RESSOURCES HUMAINES

L'accompagnement n'a pas fait ses preuves uniquement pour accompagner les managers dans leur professionnalisation, ni même seulement dans l'accompagnement au changement ou faire face à tout changement, mais il constitue aussi une pratique importante dans la gestion des ressources humaines. L'objectif étant de mieux mobiliser les ressources humaines afin qu'ils atteignent une plus grande efficacité. Son introduction en tant que pratique dans l'entreprise a pour objectif de développer les compétences et le potentiel de leurs ressources humaines.¹¹⁹

¹¹⁶ Jaujard, F. (2007). *Op.cit*

¹¹⁷ Lang, H. Gellman, 2000. *Op.cit*

¹¹⁸ Mouterde, S. (2009). *Op .cit*. P36

¹¹⁹ Pezet, E. Le Roux, A. (2012). *Op.cit*

Pourquoi le doigt est mis sur les individus ? C'est parce qu'ils représentent, et depuis toujours la ressource fondamentale pour l'organisation. La ressource humaine occupe la fonction de recrutement, la formation, et aussi la mission d'améliorer la motivation de ces ressources.

Face au nouveau contexte de l'économie mondiale, et qui ne laisse plus prédire sur le long terme, la logique de court terme s'impose à la fonction GRH, et la met devant une panoplie d'injonctions qui la poussent à réfléchir comment s'en sortir, et comment accompagner son organisation dans un nouveau cadre.¹²⁰

D'autres problèmes survenus au niveau individuels au sein des entreprises tel que le stress, causé par la pression des employeurs sur les employés pour arriver à une plus grande efficacité, chose qui a provoqué dans quelques situations le turnover. Les gestionnaires de RH croisent dans leurs fonctions plusieurs problèmes de motivation et d'implication des salariés, alors qu'ils sont à la poursuite des statistiques de performance.¹²¹

Les responsables ressources humaines sont à l'embarras. Ils sont même confrontés dans leur mission à un dilemme. D'une part, ils doivent accompagner l'organisation pour faire face aux pressions de la concurrence du marché, et dans l'autre part ils doivent veiller au développement et aux attentes des salariés.

Ceci dit, si ces deux points ne sont pas pris en considération simultanément, l'organisation va courir le risque de démotiver ses salariés et provoquer leur réticence à tout changement¹²². Une nécessité de développer et revoir la stratégie de Gestion Ressources Humaines, GRH, actuelle s'impose.

Dorénavant, il n'est plus demandé seulement savoir s'adapter à la mondialisation, mais il faut donner plus de l'importance à la marge de responsabilités des collaborateurs, tout en croyant que la fonction Ressources Humaines peut affecter positivement ou même négativement en cas de négligence, la société et son environnement.

Pour cela, La GRH s'engage à procurer à ses collaborateurs leur bien-être dans le travail, et mieux les accompagner pour atteindre les objectifs sociaux et économiques de l'entreprise¹²³. C'est à travers cette action que l'on peut voir l'importance et la valeur donnée dorénavant à la variable humaine.

¹²⁰ Dejoux, C. (2013). Comment la fonction RH peut-elle mieux contribuer au pilotage de la performance collective ? .CNAM. Paris.

¹²¹ Charles-Pauvers, B., Urbain, C., & Le Quentrec, E. (2007). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale. *Revue française de gestion*, (7), 15-33.

¹²² Brabet, J., Bournois, F. (1997). Qu'est-ce que la GRH, in *Encyclopédie de gestion*, Economica.

¹²³ Charles-Pauvers, B., Urbain, C., & Le Quentrec, E. (2007). *Op.cit*

Ce n'est plus le savoir seul qui compte pour occuper un poste important de responsabilité tel que le poste de manager, mais aussi son savoir-être. Par ce fait, nous assistons à une nouvelle dynamique très importante, celle du passage par un raisonnement de la logique du poste, à la logique des compétences individuelles des salariés.

En contribuant au développement des compétences de ses collaborateurs, on participera à placer une nouvelle organisation de travail¹²⁴. Aussi c'est une grande importance accordée à la variable humaine qui vient s'imposer.

Etudier le comportement des individus est l'une des nouvelles missions de GRH. Sa nouvelle stratégie est d'un nouvel outil d'accompagnement. Le coaching peut répondre à cette problématique.

La Ressource humaine est en train de se tisser sa toile, et ce en devenant la ressource la plus fondamentale, autour de laquelle s'ordonnent toutes les autres.¹²⁵

Les responsables RH sont, par obligation, amenés à mieux comprendre les comportements des salariés, entre autre, les psychologues et sociologues viennent pour compléter les équipes de RH par leur accompagnement.¹²⁶

Le constat fait à travers cette préoccupation mise sur l'humain, pousse à se servir du coaching. A travers cette optique, le regard est tourné vers le coaching pour venir secourir et trouver une réconciliation entre les impératifs économiques, financières de l'entreprise, et les exigences de ses employés.¹²⁷

Dans le contexte marocain, plusieurs débats se sont fait afin de parvenir à trouver comment faciliter l'intégration de l'accompagnement par le coaching dans la culture de l'entreprise, aussi dans la stratégie de ses ressources humaines, vu qu'elle est devenue consciente du rôle stratégique que cette dernière peut occuper.

La fonction ressources humaines suscite au Maroc une forte attention. La mobilisation et la motivation du personnel sont devenues une préoccupation stratégique pour améliorer leur pilotage.¹²⁸

¹²⁴ Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management & Avenir*, (2), 111-138.

¹²⁵ Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management Post-industriel*. Paris. Du Seuil.

¹²⁶ Scouarnec, A. (2005). *Op.cit*

¹²⁷ Nouamani, S. Cregor, G.O., & Montpellier, I. I. (2012). Le Coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être? Point de vue des professionnels

¹²⁸ Lambert, G., Ouédraogo, N. (2006) « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus ». *Revue française de gestion*, 7 /166, p. 15-32. DOI : 10.3166/rfg.166.15-32. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-7.htm-page-15.htm>. Consulté le 15 avril 2016

Notre tissu économique marocain est composé de cinq types de structures, à savoir les établissements publics, les entreprises en situation de repli, les entreprises duales, les firmes multinationales et les entreprises en situation d'ouverture.¹²⁹

Après avoir étudié notre terrain d'enquête, et après avoir mis en œuvre notre guide d'entretien mobilisé sous forme des entretiens semi-directifs, nous avons constaté que surtout les multinationales et le secteur privé national qui pratiquent le coaching dans leurs stratégies de GRH. S'ajoute à ces deux secteurs, quelques établissements issus du service public, qui viennent d'intégrer ce nouveau mode d'accompagnement dans la culture de leur organisation.

Concernant les PME, nous avons pu comprendre que ce type d'entreprises refusent d'être coachées où même suivre des formations ce qui explique ; d'après le président de la confédération des PME lors d'une entrevue téléphonique avec lui ; qu'elles sont encore renfermées et n'agissent pas en fonction de l'économie mondiale.

SECTION 3. LA JUSTIFICATION D'UN ACCOMPAGNEMENT PAR LE COACHING

Avant de voir les différents modes d'accompagnement et pratiques soutenant l'évolution de l'entreprise, telles que le coaching, la formation, le conseil, le mentoring, essayons tout d'abord de faire un historique de ce mode d'accompagnement nouvellement intégré au sein de nos entreprises marocaines.

Et avant de prononcer le parcours marathonien que le coaching a dû faire avant de le retrouver dans son cadre actuel, il s'avère très important de le définir d'abord dans son étymologie.

Le terme anglais coaching issu du verbe to coach, signifie usuellement « *entraîner, accompagner, motiver, dans un contexte surtout sportif. Issu étymologiquement du français 'coche' qui au XVI^e siècle, est une grande voiture tirée par des chevaux pour le transport des voyageurs. Le cocher est la personne qui accompagne les voyageurs d'un point à l'autre, ce qui évoque l'aspect de passeur ou de guide que revêt parfois la fonction du coach* ». ¹³⁰

« En français, le coach "coche", était une voiture de transport tirée par des chevaux, qui pourrait transporter des personnes faisant face sur deux banquettes. Le coach "coche" est apparu en Hongrie au XV^e siècle, il est dérivé du mot "kocsis" qui veut dire diligence. En

¹²⁹ Baayoud,M., Zouanat,H.. Evolution de la fonction ressource humaine au Maroc. [www. Fmrh.org](http://www.Fmrh.org) /études et projet. Consulté le 17 avril 2106.

¹³⁰ Angel, P., Amar, P.(2005). Le coaching. Que sais-je ? Paris. P7

*anglais, ce mot est associé à divers modes de transports : le stage coach (diligence), le mail coach (voiture postale), le railyway coach (wagon) ».*¹³¹

A travers l'étymologie du terme coaching, nous pouvons déduire le rôle du coach dans l'accompagnement de son client qui est réduit. Son rôle est celui d'accompagner son client, tout en lui laissant une marge de réfléchir sur ce que seront ses propres objectifs. Le coach a pour rôle d'emmener les personnes d'un point de départ A, vers un point d'arrivée B sans réfléchir à la place de l'autre vu que ce n'est pas du conseil.

1. GENERALITES SUR LE COACHING

1.1. HISTOIRE DU COACHING

L'histoire du coaching remonte au V^{ème} siècle avant J.C, là où il n'était pas encore connu sous le nom de coaching, mais sous d'autres appellations relevant de la philosophie telle que la maïeutique enseignée par le père des coachs, le philosophe Socrate.¹³²

Dans le Dictionnaire Français, la maïeutique socratique est définie en tant qu'un art. C'est une technique qui permet à l'esprit, grâce au dialogue, d'accoucher des vérités demeurées cachées.

Dans sa démarche, Socrate utilisait le questionnement avec son interlocuteur et ce dans le but de le pousser à interagir lui-même avec son esprit, pour revoir ses habitudes, et trouver son chemin de l'intelligence à travers la connaissance de soi. L'art du questionnement fut découvert depuis longtemps, et il est le pilier de la démarche du coach aujourd'hui¹³³. Actuellement, et dans ses pratiques en tant que coach, ce dernier utilise à côté du questionnement, d'autres démarches, telles que l'écoute active, la reformulation, le feed-back positif, et le soutien inconditionnel. L'histoire du coaching peut même interpeller d'autres philosophes tels que Mentor et Aristote. Même pour sa nomination en tant que coaching, il fut connu par d'autres noms tels que l'accompagnement, ou le recours à un conseiller personnel.

Au début des années 50, et plus précisément, le mot 'entraîneur' fait son apparition dans l'univers show-business pour toucher par la suite l'univers du sport. Vers les années 80, dans les pays anglo-saxons, le coaching commence à tisser sa toile à tout azimut. C'est en 1974, avec Timothy Gallwey qu'apparaît le terme 'coach sportif'.¹³⁴

¹³¹ Lang,H.Gellman, 2000. Op.cit

¹³² Mouterde, S. Monédie, C. (2009). Op.cit

¹³³Higy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). Op.cit

¹³⁴ Nouamani, S. (2012) op.cit

Timothy Gallwey (1974)¹³⁵, fut le premier à mettre en pratique une technique détaillée pour être utilisée en maintes situations. Il a aussi développé le concept ‘inner’, qui fait référence à l’état intime de soi, et qui peut être dans le même pied d’égalité, voir même plus que notre adversaire.

Ensuite, la pratique du coaching est passée à d’autres disciplines de l’univers professionnel, là où se voyait un fort besoin pour l’amélioration de la performance des dirigeants et des cadres, puis par la suite, le coaching a touché même la vie privée des individus, voir même la vie scolaire.

Vers les années 90, Vincent Lenhardt fut le premier introducteur du coaching en France. Il fut même le premier à mettre en relief l’évidence du passage du coaching du milieu sportif vers celui professionnel, et dont les acteurs principaux sont le coach et le coaché¹³⁶. Il a importé les concepts du team-building (accompagnement d’équipes de direction) et de coaching de dirigeants en France¹³⁷. Il a même évoqué que parmi les leviers de motivation de l’individu dans son milieu professionnel, c’est de lui faire comprendre ce que lui est demandé de faire, en terme exacte, c’est la recherche du ‘sens’.

Contrairement au coaching sportif, le coaching professionnel ne cherche pas la compétition et le résultat instantané quantifié par un scores, mais il se place plutôt dans une compétitivité et ce en visant l’amélioration et le développement des compétences¹³⁸ des individus ou des équipes, tout en cherchant à promouvoir une intelligence collective.¹³⁹

1.2. LE COACHING EN ENTREPRISE

DEFINITIONS :

Pour les définitions attribuées au coaching, il existe une multitude. Nous pouvons les délimiter dans quelques définitions importantes qui lui ont été attribuées. Pour mieux comprendre c’est quoi le coaching, nous avons pu collecter quelques définitions en relation avec la performance de l’individu au sein de son organisation, le point important que nous souhaitons éclairer.

¹³⁵ Withmore, J. (2004). Le guide du coaching, 3^{ème} Edition, Maxima, Paris. Edition originale (1992), coaching for performance, Nicholas Brealey Publishing, London.

¹³⁶ Mouterde, S. (2009). *Op .cit.* p9

¹³⁷ Moral, M. (2007). Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd’hui. Le journal des psychologues. 2(245).

¹³⁸ Ezzedine, M. (2007). “Le développement des compétences et la mobilité professionnelle”. Master en Institut Supérieur de Gestion de Tunis.

¹³⁹ Barreau, P. (2011). Coacher : De la théorie à la pratique, Rueil-Malmaison. Lamarre.

Tableau 2- Définitions du coaching en entreprise

« Le coaching se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle¹⁴⁰. le client peut approfondir ses connaissances à travers le processus de coaching, et aussi peut améliorer ses performances». ¹⁴¹
« Le coaching est recommandé pour développer le potentiel d'une équipe ou bien d'une personne afin d'atteindre des objectifs professionnels». ¹⁴²
Le coaching s'adresse aux personnes occupant le poste de responsabilité au sein de leur entreprise. C'est un accompagnement qui vise à instaurer les bonnes stratégies en relation avec le savoir-être et le savoir-faire. ¹⁴³
Le coaching est accompagnement professionnel qui a pour objectif l'amélioration des compétences individuelles et collective. ¹⁴⁴
Le coaching managérial est un accompagnement suivi sur le milieu professionnel, tout en suivant les clauses du contrat tripartite pour avoir plus de performance. ¹⁴⁵
Le coaching est un accompagnement individuel visant la maximisation de la performance tout en libérant le potentiel du coaché. ¹⁴⁶
Le coaching est un accompagnement sur mesure, destiné à favoriser un environnement propice pour la personne voulant exploiter son potentiel. ¹⁴⁷
A la différence d'autres modes d'accompagnement, le coaching, grâce à une sorte de

¹⁴⁰Code de déontologie de coaching. http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/code-de-deontologie.pdf.

L'International Coach Federation : est une organisation à but non lucratif dédiée au coaching professionnel. Consulté le 12 juillet 2018.

¹⁴¹Qu'est-ce que le coaching ? <https://www.als-coaching.com/qu-est-ce-que-c-est-le-coaching/> Consulté le 12 juillet 2018

¹⁴²SFC : Première organisation professionnelle représentative du coaching en France, la Société Française de Coaching a été créée en 1996. Elle a pour mission de développer et promouvoir une approche exigeante du coaching professionnel.

¹⁴³Tabardel, G. (2001). Le coaching expliqué clairement. Personnel. (417), 5-7.

¹⁴⁴Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse?. *Connexions*, (1), 43-51.

¹⁴⁵Moral, M. (2007). *Op.cit*

¹⁴⁶Withmore, J. (2004). *Op.cit*

¹⁴⁷Angel, P., Amar, P. (2005). *Op.cit*. p10

maïeutique, aide le coaché à retrouver son bien-être. ¹⁴⁸
le coaching est un exercice de prise de conscience, permettant au coaché d'être dans sa réflexivité lui permettant de se retrouver dans les actions les plus appropriées. ¹⁴⁹
Le coaching est une occasion pour le coaché de réfléchir sur soi, afin de retrouver tout seul ses propres réponses. ¹⁵⁰

Source : Tableau élaboré par nos soins

A travers ces définitions, nous pouvons déduire que le coaching pratiqué au sein des entreprises est perçu comme étant distinct d'autres pratiques adoptées telles que la formation, le consulting ou même le mentoring. C'est un accompagnement, individuel ou collectif, suivi dans le milieu professionnel, menant la personne coachée à atteindre un niveau d'équilibre, et à améliorer ses compétences relationnelles et ses performances managériales, pour un développement individuel, collectif ou même organisationnel.

Par compétence, nous voulons dire, la connaissance telle que le savoir, savoir-faire, ou bien savoir-être, et qui est issue d'une expérience ou d'une formation ou bien même d'un coaching, et qui se voit fort nécessaire pour exercer une activité.

Aussi, le coaching est défini comme étant le révélateur du potentiel humain, le catalyseur vers la bonne performance, le meneur du changement et l'adaptation aux changements, aussi il peut être le médiateur pour avoir des compétences nouvelles. A travers une réflexion sur soi et une prise de conscience, la personne coachée pourra développer son autonomie face à des situations managériales abordées.

Nous constatons clairement, que l'objectif de tout accompagnement professionnel est celui d'atteindre la performance. Ces définitions montrent aussi que parmi les résultats évidents du coaching managérial l'atteinte de la performance. Mais de quelle performance s'agit-il ?

Tout d'abord, le management que nous abordons ici, est en relation avec la gestion des hommes. Le coaching qui vise les problématiques managériales de la sorte, aura pour objectif atteindre une performance à ce niveau. « Selon la théorie du capital humain, ce sont les acquis

¹⁴⁸ Chouinard, Y. (2004). Les chemins de la lucidité : le coaching de cadres.7(5).

¹⁴⁹ Thierry, A. (2008). Les trois types de coaching: la PNL, de 3ième génération en entreprise et organisations. Bruxelles. De Boeck.

¹⁵⁰ Foulard, A. (2006). La dimension formative du coaching. Le journal des Psychologues, 3 (236), P35-38.

de la personne en formation en terme de connaissances et d'aptitudes qui lui fournissent l'opportunité d'être productif». ¹⁵¹

La performance ayant une dimension qualitative, visée dans notre domaine d'étude, représente un résultat ou une réussite remarquable obtenue grâce au coaching, et ce dans le milieu de travail du manager.

Quoi que le terme de performance fasse beaucoup de problématiques d'évaluation et de définition, des auteurs ont pu le définir d'une manière plus simple, sans rester lié seulement à la dimension quantitative tel que la dimension économique ou financière, mais tout en ajoutant une dimension qualitative. ¹⁵²

« *La performance ne peut pas être définie sous un angle unique pouvant être objectif ou universel.* » ¹⁵³. Au niveau de l'entreprise, c'est un terme qui est souvent abordé, c'est le souci de toute organisation. Et à fin qu'elle soit efficace, l'entreprise doit mettre dans le centre de son intérêt, le salarié. ¹⁵⁴

En effet, la GRH, et grâce à sa pratique modernisée par l'intégration de nouveaux modes d'accompagnement, essaie de couvrir les problèmes de ses ressources humaines, et ce en retrouvant de bonnes méthodes pour arriver à la performance de l'entreprise. Le coaching fait partie de ces méthodes ayant la qualité de médiateur vers la performance. ¹⁵⁵

Des travaux de recherches menés par des chercheurs, tels que celles de B.Rappin, 2005, P.Vernazobres, 2006, S.Nouamani ¹⁵⁶, 2012, ont pu vérifier que le coaching a des effets positifs sur des éléments influençant directement soit la performance individuelle ou collective.

Par ailleurs, pour expliquer ce que peut être la performance enquêtée dans notre cas du coaching, nous pouvons nous référer à la définition donnée par Campbell pour la performance de l'individu. C'est un ensemble d'actions et de comportements pouvant être mesurés en termes de compétences au niveau de son domaine de travail. ¹⁵⁷

¹⁵¹ Becker, G. S. (1975). Front matter, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition* (pp. 22-0). NBER.

¹⁵² Dhiaf, M. M. (2007). *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement* (Doctoral dissertation, Arts et Métiers ParisTech)..

¹⁵³ Lorino, P. (2001, May). Le balanced Scorecard Revisited: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In *22ÈME CONGRES DE L'AFC* (pp. CD-Rom).

¹⁵⁴ Lemonier, J. (2010). Définir des objectifs individuels de performance. Vuibert .Paris.P7-P8

¹⁵⁵ Nouamani, S. (2012) *op.cit*

¹⁵⁶ *ibidem*

¹⁵⁷ Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.

Citons à titre d'exemple quelques indicateurs de performance dans le domaine de travail, selon Campbell, 1990, parmi trente dégagés, nous citons: influencer positivement ses collaborateurs, développer sa communication écrite ou orale, contribuer à la performance de l'équipe.¹⁵⁸

Ce que nous pouvons en déduire, c'est que le coaching vise parmi d'autres objectifs, la performance de l'individu dans son domaine de travail, et ce à l'issue de nouvelles compétences favorisant des comportements bénéfiques pouvant être des médiateurs pour des résultats efficaces.

2. LE COACHING EN ENTREPRISE ET SES DIFFERENCES AVEC LES AUTRES MODES D'ACCOMPAGNEMENT

Le coaching s'inscrit dans une démarche d'accompagnement au niveau d'une situation managériale afin d'aider le manager bénéficiaire à diriger ses équipes de manière indépendante et autonome. Les différentes définitions mentionnées ci-haut ont abouti à un point commun, à savoir, l'accompagnement, ce qui montre une guidance et un suivi.

Le coaching est une aide professionnelle qui ne se rapproche en rien d'autres types d'aide comme le mentorat, la consultation, la formation voire même de la thérapie. C'est une exploration faite au niveau affectif, communicationnel et social du coaché¹⁵⁹. *« L'intervention du coaching crée un espace pour la personne où elle peut évacuer tout ce qui peut faire obstacle à son développement, et ce en exprimant son désir et ses aspirations. Aussi, c'est une opportunité pouvant lui permettre de développer ses atouts, d'acquérir de nouvelles compétences et savoirs, et enfin mettre en œuvre un plan d'amélioration de sa performance »*.¹⁶⁰

Avant de justifier la demande excessive récente du coaching par rapport aux différents modes d'accompagnement existants, et ce qui fait sa distinction par rapport à d'autres, essayons tout d'abord de faire un aperçu général sur les différents dispositifs mis au sein de la pratique des gestions ressources humaines.

2.1. LE MENTORING

Dans le dictionnaire du coaching, *« en grec, le mot mentor désigne une personne servant de conseiller, sage et expérimenté spécialement, une personne qui aide dans l'éducation d'une personne plus jeune que lui »*.¹⁶¹

¹⁵⁸ Nouamani, S. (2012) *op.cit*

¹⁵⁹ Chouinard, Y. (2006)

¹⁶⁰ Angel, P., Amar, P. (2005). *Op.cit*. p8

¹⁶¹ Lefrançois, D. (2009). *La bible du coaching aujourd'hui: tout sur le coaching et son évolution*. Maxima

Le mentoring fut la plus ancienne des pratiques, et dans la mythologie grecque, Mentor est l'ami d'Ulysse, et à qui était confiée la mission du conseil de son fils lors de son absence durant un voyage. Sa mission était de faire apprendre au fils d'Ulysse tout ce qu'il savait, et dans ce sens c'est exercer une forme de jumelage entre ce que sait la personne ayant de l'expérience et la personne qui manque de l'expérience.¹⁶²

Le mentoring est considéré comme une relation professionnelle qui touche le plus fréquemment une relation d'ordre hiérarchique au sein d'une entreprise, bénéfique pour les bénéficiaires¹⁶³, souvent profitable entre deux managers, l'un expérimenté et l'autre moins expérimenté.¹⁶⁴

Parmi les missions d'un conseillé ou d'un mentor, c'est de guider, orienter et conseiller leurs clients, appelés mentorés, et ce en leur décrivant par exemple leurs expériences et vécues lors d'une situation.

Par cet acte, le mentor essaie de se faire suivre en jouant le rôle d'un modèle. « *On transfère les connaissances, ainsi même les compétences qui doivent être acquises au niveau du comportement pour trouver des solutions. Autrement dit, le mentor apporte à son apprenti ses connaissances et ses expériences autant qu'un soutien.* »¹⁶⁵

A la différence d'un coach qui aide les coachés à s'approprier eux-mêmes les moyens pour réaliser leurs missions, le mentor apporte de l'aide dans un plat d'argent. Il transmet à ses mentorés tout son savoir à propos de l'entreprise, de sa culture, de ses valeurs et même donner un aperçu sur son histoire.

2.2. LE CONSULTING

Nous parlons du consulting lorsqu'une entreprise sollicite l'expertise externe, d'un consultant, professionnel expérimenté, parfois un dirigeant qui a plus d'expérience pour permettre son amélioration.¹⁶⁶

Lors de cette situation, le consultant, à travers la demande du client, qui lui expose un problème, ou une situation à problème, essaie d'effectuer un diagnostic technique ou organisationnel, en menant un avis sur ce problème tout en essayant de le prendre dans son

¹⁶² Mouterde, S. Monédie, C. (2009). *Op. cit.* P20

¹⁶³ Ivanaj, S., & Persson, S. (2010). Le mentoring à la française: une pratique qui ne dit pas son nom. *XXIème congrès de l'AGRH.*

¹⁶⁴ Damart, S., & Pezet, E. (2008). *Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching* (No. Halshs-00463869).

¹⁶⁵ Mouterde, S. Monédie, C. (2009). *Op. cit.* P20

¹⁶⁶ Code de déontologie de coaching. http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/code-de-deontologie.pdf.

L'International Coach Federation : est une organisation à but non lucratif dédiée au coaching professionnel. Consulté le 12 juillet 2018.

¹⁶⁶ Qu'est-ce que le coaching ? <https://www.als-coaching.com/qu-est-ce-que-c-est-le-coaching/> ? Consulté le 12 juillet 2018

cadre professionnel pour indiquer par la suite une solution acceptable, en indiquant ce qu'il convient de faire ou non.

Généralement, le consultant est un acteur externe de l'entreprise. Dans cette situation d'échange entre l'employé et son consultant, le consulté doit être en mesure de définir sa problématique et savoir choisir la meilleure solution parmi celles qui lui sont proposées.¹⁶⁷

C'est aussi un expert qui dans sa relation avec un individu dans une situation donnée, essaient de collaborer ensemble pour répondre à un problème, et ce en l'orientant, le soutenant avec sagesse et prudence, tout en lui proposant un plan de résolution.¹⁶⁸

Souvent, le consultant cherche à donner à ses clients des conseils pour résoudre les problèmes professionnels. Il a pour rôle de transmettre l'information, les connaissances techniques, stratégiques, structurelles et méthodiques pour résoudre ses emblématiques. Pour arriver à un résultat, les émotions ne trouvent pas de place dans ce genre de relations, et ne sont pas prises en considération, à la différence du coaching.¹⁶⁹

Ce qui différencie un coach à un consultant, c'est que le coach s'engage à accompagner des individus, et à les prendre en charge pour les aider à se développer et à trouver leurs propres solutions eux-mêmes en devenant plus autonomes qu'avant. Alors que pour un consultant, il s'agit d'accompagner où traiter une entreprise, ou une section de l'entreprise pour apporter des solutions et de les mettre en place.

2.3. LE TUTORAT

Le terme Tuteur ou Tutorat, issu du Latin "tutrix", signifie le défenseur et le protecteur. Il est défini comme étant la tige qui aide les plantes à mieux pousser et mieux accroître sans être brisées.¹⁷⁰

« Le tutorat consiste à fournir de l'aide et offrir un apprentissage pouvant installer chez l'apprenti des compétences techniques opérationnelles. Le tuteur est un homme de métier qui cherche à soumettre ses connaissances et ses compétences à la disposition d'un collaborateur plus jeune, qui entre dans sa collectivité professionnelle».¹⁷¹

¹⁶⁷ Guignon, S. (2006). *Op.cit*

¹⁶⁸ Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Flanchec, A. L. (2013). Être enseignant-chercheur aujourd'hui: discussion autour du plafonnement. *Politiques et Management public*, 30(1), 5-27

¹⁶⁹ Legault, G. A. (Ed.). (2003). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme* (Vol. 9). PUQ.

¹⁷⁰ Péoc'h, N. (2008). Recherche-L'accompagnement de l'étudiant en soins infirmiers, une pratique entre l'explicite et l'implicite. *Soins. Cadres*, (66), 51.

¹⁷¹ Mouterde, S. (2009). *op.cit*, p12-21

Le tuteur prend en ses mains la responsabilité d'assurer un encadrement de qualité pour le nouveau recruté, dans l'objectif de lui transmettre tout son savoir-faire à propos de son métier, aussi sur la culture de l'entreprise, avec les règles importantes et leurs modes d'application.¹⁷²

C'est une relation d'apprentissage qui met en œuvre un enseignement entrepris entre deux membres important, qui sont le tuteur et son apprenti. C'est une forme de tutelle et de dépendance qui nécessite un engagement pour soutenir, surveiller et assister la personne cible.

Le mentorat, le tutorat ou le coaching, quoi que ce soit ces trois modes d'accompagnement les plus répandus et développés dans les organisations, ils se différencient dans leur façon d'aborder l'accompagné, et dans l'élaboration des objectifs visés.¹⁷³

Le mentor ne s'intègre pas à la situation de travail tandis que le tuteur s'y intègre et l'accompagne dans l'action. Le coach est situé à l'externe de la situation de travail dans le cas où c'est un coach externe¹⁷⁴. Pour ce qui est des objectifs prédéfinis, le mentor, le tuteur ont pour rôle d'aider la personne accompagnée à augmenter son niveau de compétence, sans être liés par une relation contractuelle. Alors que le coach, à travers une relation contractuelle, aide son coaché à résoudre ses problèmes afin d'atteindre des objectifs concrets visés dès le départ.

2.4. LA FORMATION

Comme ce qui est déjà cité en haut, faisant appel à tout type d'accompagnement selon les besoins, et parfois selon la demande, l'entreprise fait aussi appel à des formations en faveur de ses employés, afin de préparer ses futurs cadres, faire évoluer le niveau professionnel des individus, ainsi suivre leur évolution technique.

A l'instar du coaching, tutorat et mentorat, la formation inclut aujourd'hui les supports multimédia d'auto-apprentissage.¹⁷⁵

La formation a toujours eu une grande partie dans les modes d'accompagnement des employés. Elle est définie en tant qu'un ensemble de dispositifs formels qu'utilise une entreprise afin de permettre aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances, aptitudes et comportements

¹⁷² Stacke, É., & Cosson, P. (2005). *Coaching d'entreprise: devenez manager-entraîneur!*. Village mondial.

¹⁷³ Alves, S., Ardouin, T., & Philippe, X. (2014). Tuteur, manager, un enrichissement bidirectionnel. *Management & Avenir*, (1), 33-50.

¹⁷⁴ ibidem

¹⁷⁵ Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64(1), 61-89

nécessaires pour exécuter ou même exercer une nouvelle tâche. C'est une période consacrée à l'apprentissage.¹⁷⁶

Elle est aussi vue comme étant une relation qualifiée unidirectionnelle, où le formateur transmet les apprentissages¹⁷⁷. C'est-à-dire allant dans un seul sens qui va du formateur vers l'apprenti. « *Le formé reste dans une position relativement passive lors d'une situation de formation. Aussi, La formation est totalement intégrée dans les entreprises et concerne une grande partie du personnel, ciblant différentes catégories de personnel de l'entreprise* ». ¹⁷⁸

Dans ce sens, la formation se trouve caractérisée par des réponses prédéterminées dans un cadre de référence dit objectif. Ce qui veut dire, lors de la transmission de l'information, ce qui est visé c'est le savoir, et la place du sujet dans la situation d'apprentissage n'est pas prise en considération. Entre autre, c'est le fait d'acquérir ou de développer des compétences, mais sans agir sur la mobilisation de ces compétences en situation réelle.¹⁷⁹

3. LES FINALITES DU COACHING

Comme ce qui a été décrit dans la sous-section ci –haut, nous avons pu constater que l'organisation et les responsables ressources humaines essaient d'intervenir pour sauver toute situation délicate qui peut bloquer son développement. Plusieurs types et modes d'accompagnement étaient signalés par les entreprises tels que cités avant, c'est tout un panel de dispositifs qui fut créer, à savoir la formation, le tutorat, le conseil, et le coaching. Ils sont tous considérés pareils dans le sens où ils ont la même visée.

Nous l'avons aussi mentionné dans les sections précédentes, que le management que nous abordons n'est pas le management en général, mais c'est le management des individus. La différence c'est que là nous sommes face à une situation où nous devons gérer le travail par l'action de l'individu. c'est le pouvoir de mieux faire travailler ses collaborateurs le plus vite et le plus longtemps possible en vainquant les résistances à tout changement croisé¹⁸⁰. Le mode le plus proposé dans ces actions, c'est le coaching managérial.

Le coaching managérial est prescrit pour mieux accompagner les managers démunis au niveau des problèmes managériaux quotidiens. Le rôle de l'accompagnateur est réduit dans la

¹⁷⁶ Feldman, D. C. (1998). Socialization, resocialization, and training: Reframing the agenda research. I.L.Goldstein, Training and development in organization. San Francisco.

¹⁷⁷ Lefrançois, D. (2009). *Op.cit*

¹⁷⁸ Mouterde, S. (2009). *op.cit*, p21

¹⁷⁹ Lawton-Smith, C., & Cox, E. (2007). Coaching: Is it just a new name for training. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1, 1-9.

¹⁸⁰ Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, (1), 244-260.

guidance. L'objectif important dans tout cela, c'est pouvoir conduire le coaché à son autonomie, réussir à maintenir une régulation sociale au sein de l'entreprise.

Le coaching est différent au conseil et la formation, puisque ces derniers visent à instaurer chez l'accompagné un savoir ou même un savoir-faire, alors que lui le coaching enseigne des modes et des stratégies à travers le savoir-être. Cet enseignement peut être le médiateur vers les deux premiers.

Le coaching est aussi un dispositif d'accompagnement et de transfert d'expériences utilisé dans la gestion des relations affectives permettant de mieux manager les états émotionnels de l'individu et de l'équipe.¹⁸¹

Actuellement, on ne demande plus à un formateur d'inculquer des savoirs seuls, mais plus que cela. Le formateur doit devenir aussi un facilitateur et médiateur de l'information qui doit être partagée avec les formés.¹⁸²

Le coaching prône dorénavant dans les organisations. Son contexte d'apparition au sein des entreprises est dû à la flexibilité de l'environnement de l'organisation. Il est dû aussi à la mondialisation. Aussi, le problème provenant du contexte sociétal a fait preuve d'une nécessité pour ce nouveau type de soutien à ce nouveau type de soutien pour les managers.¹⁸³

Dorénavant, on considère le coaching comme la pratique de management qui a le plus d'impact sur la régulation sociale au niveau de l'entreprise.¹⁸⁴

C'est dans ce sens où l'entreprise revoit sa performance et comment l'atteindre autrement. Ce n'est non plus seulement par la technique, mais s'ajoute à cela le côté relationnel et la communication qui prédominent actuellement.¹⁸⁵

Un grand changement dans la réflexion organisationnelle connaît jour, l'organisation est devenue plus consciente que jamais, que pour aboutir à son intérêt, elle doit aussi prendre en compte l'intérêt des individus et chercher à assurer le changement de leur comportement. Par cela elle pourra atteindre deux objectifs simultanément : l'intérêt individuel, et l'intérêt organisationnel.¹⁸⁶

¹⁸¹Viala, C., Meier, O., & Barabel, M. (2009). *Le coaching de dirigeant : analogie avec le coaching de sportifs internationaux* (No. Halshs-00666651).

¹⁸²Boutinet, J. P. (2004). Que savons-nous sur cet adulte qui part en formation?. *Savoirs*, (1), 9-49

¹⁸³Viala, C., Meier, O., & Barabel, M. (2009). *Op.cit*

¹⁸⁴Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 176-199.

¹⁸⁵Viala, C., Meier, O., & Barabel, M. (2009). *Op.cit*

¹⁸⁶*ibidem*

Donc, l'organisation doit s'adapter elle-même aux règles de changement avant de souhaiter l'adaptation de ses collaborateurs. Le coaching est servi en tant qu'un outil pour dynamiser les ressources humaines. Il fait partie des stratégies mises dans les pratiques de la gestion des ressources humaines servant à l'appropriation de nouvelles techniques pour la mise en fonction correcte du travail. Ce sont les compétences qui peuvent être en rapport à la performance demandée par l'organisation. C'est l'ensemble d'attributs de la personne qui peuvent conduire à des performances de haut niveau, généralement, savoir, savoir-faire et savoir-être.¹⁸⁷

Désormais, nous pouvons constater clairement le rôle important que peut occuper le coaching par rapport aux autres modes d'accompagnement. Il vise l'adaptation réciproque entre l'entreprise et ses employés.¹⁸⁸

Le coaching s'inscrit dans une logique de régulation sociale, ce qui explique sa position d'être situé dans le champ de la médiation¹⁸⁹, où il se présente comme un dispositif contractuel entre l'entreprise et le salarié¹⁹⁰. Son originalité réside dans le fait qu'il soit doté de repères manquants dans les autres modes, notamment le travail sur soi que doit effectuer le manager accompagné.¹⁹¹

Plusieurs études ont eu pour objet de montrer la fonction médiatrice du coaching entre savoir-être et performance, parmi elle, nous citons celle de S. Nouamani (2012). Le coaching joue la fonction médiatrice entre la régulation sociale des individus et la quête de la performance. C'est une démarche qui développe la quête de soi.¹⁹²

Ce que nous pouvons déduire de tout ce qui précède, c'est que la demande du coaching est fort justifiée par sa réponse aux besoins des organisations sans oublier celles des individus. Mais bien que cela soit dit, et prouvé, n'empêche d'avoir des critiques sur ce mode.

En 2006, Geneviève¹⁹³ a soulevé plusieurs points critiques sur le coaching, parmi les plus importants c'est que les individus au sein de leurs entreprises sont obligés de suivre des séances de coaching suite à la demande des responsables RH.

¹⁸⁷ Maggi, B. (2016). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. TAO Digital Library.

¹⁸⁸ Rachedi, A. (2006). L'impact des TIC sur l'entreprise. Magister, Université SAIDA.

¹⁸⁹ « La médiation est un processus de résolution et de gestion alternative des conflits..., de recomposition pacifique des RH, et qui correspond tout à fait aux pratiques du coaching », P. Vernazobres, "le coaching révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise." Analyse des pratiques et retours de terrain. 2006

¹⁹⁰ Vernazobres, P. (2006). *Op.cit.*

¹⁹¹ Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 2(20)

¹⁹² Nouamani, S. (2012). *Op.cit*

¹⁹³ Yao, N. (2009). Geneviève Guilhaume, L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée. *Communication & Organisation*, (2), 257-259.

Le droit de refuser une offre coaching n'est pas attribué aux bénéficiaires, vu la somme d'argent énorme que l'entreprise peut leur payer pour avoir un coach. Du coup, un point très important dans la déontologie du coaching a été ignorée, c'est celui de l'acceptation du coaché malgré le fait que la demande ait été faite par son entreprise.

En effet, dans une relation tripartite, l'acceptation du bénéficiaire est un point important à avoir. Dans le cadre de la recherche empirique effectuée sur terrain, nous avons pu démontrer quelques réalités cachées et visionnées rien qu'à travers le regard des coachés.

Toujours selon l'étude menée par Geneviève, elle a remis en question les pratiques des coaches, vu que le coaching se retrouve à la rencontre de plusieurs théories (objet du chapitre 2), à savoir les théories de l'organisation, du management et de la thérapie.¹⁹⁴

Pour nous, cette critique représentait une base d'analyse de ce qui est observé sur le terrain de recherche que nous avons abordé. Nous avons constaté l'existence des écoles qui livrent des diplômes de coaching en quelques jours, quel que soit la discipline du demandeur ou même son âge, ce qui nous pousse à réfléchir sur ses expériences professionnelles, et aussi, réfléchir sur ce qu'il peut posséder comme formation académique.

La sous- section suivante a pour objectif de montrer comment les coaches et les entreprises cherchent à trouver une adéquation entre la demande de l'entreprise et l'offre du coach, et comment les entreprises peuvent avoir un retour sur les résultats aboutis du coaching.

4. L'ADEQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DU COACHING

Dans le cas du coaching managérial, la demande du coaching provient la plupart du temps de l'organisation ou de l'entreprise au profit de ses cadres, managers et autres personnes ayant sous leurs responsabilités des équipes à gérer. Cette prestation de coaching est généralement payée par le demandeur ou le contractant financier, à savoir l'entreprise.¹⁹⁵

Ce type de coaching est appelé un coaching prescrit puisque le demandeur n'est pas le bénéficiaire de cette prestation. Nous sommes face à un contrat tripartite qui mène en relation trois signataires : le demandeur qui peut être le directeur des ressources humaines, le bénéficiaire et le coach.

Rare que l'on se retrouve avec un coaching prescrit à la base de la demande du bénéficiaire lui-même. Ce cas est rencontré une seule fois lors de notre enquête auprès d'un établissement

¹⁹⁴ *Ibidem*

¹⁹⁵ Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, (2), 43-54.

public, dans lequel le directeur des ressources humaines a souhaité tester le coaching sur lui-même avant de le recommander aux autres cadres.

Avant de passer à la réalisation de l'action coaching, une réunion au préalable se voit fort importante entre le coach et le demandeur, afin de comprendre le besoin en coaching. Ensuite, il doit aussi se réunir avec le coaché et connaître sa demande et s'il y a d'abord une demande de sa part, ou bien s'il y a une fausse demande de la part du demandeur. *« C'est une mission préalable que le coach mène avant de passer à l'accompagnement. Le coach analyse la demande de son client bénéficiaire, celle de l'entreprise, les confronter et les formaliser dans un contrat tripartite, c'est à dire à trois. C'est une étape de diagnostic, aussi une séance très importante dans tout le processus d'accompagnement ».*¹⁹⁶

Le coach ne représente pas un agent pour la direction du coaché, même s'il est payé par l'entreprise¹⁹⁷. Quel que soit le prix payé par l'entreprise, le coach, par la force de la déontologie, doit aider le coaché à atteindre ses objectifs et non pas seulement celles de l'entreprise.

Le coaching nécessite une première étape essentielle pour poser un cadre permettant au coach de pouvoir poser sa stratégie d'action en fonction de ce qui est demandé¹⁹⁸. La rigueur de cette première étape est une des conditions de succès de tout coaching professionnel.¹⁹⁹

Donc avant de passer à l'action, le coach doit d'abord mieux analyser la demande lors de la première séance qui anticipe le processus coaching. Durant cette séance, le coach pose des questions aux deux partenaires, coaché et le représentant de son entreprise, pour qu'ils définissent mieux ce que seront les attentes à réaliser, ainsi les besoins à satisfaire.

De ce fait, le coach cherche à définir le problème, fait une analyse à la demande, ensuite formule un contrat sur mesure répondant à ce besoin, tout en dictant les étapes à suivre sous forme d'un plan d'action. Cette étape est décisive, d'une part pour le coaché qui doit s'exprimer clairement sur ses problèmes, et pour le coach qui doit mieux dégager la problématique proposée, et lui tracer un modèle de travail convenable tout en ayant les outils nécessaires pour le faire.

Il y a une différence entre le coaching individuel et le coaching de groupe au niveau de la formalisation du contrat :

¹⁹⁶ Amar,P. Angel,P. (2005). *Op.cit*

¹⁹⁷ Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse? *Connexions*, (1), 43-51.

¹⁹⁸ Amar,P. Angel,P. (2005). *Op.cit*

¹⁹⁹ Mouterde,S. (2009). *op.cit*, p144

- Lors du coaching individuel, le coaché est présent durant l'élaboration du contrat, par contre lors du coaching de groupe, le coach se réunit avec le demandeur pour savoir ce que sont les problèmes pour lesquels il est convoqué.
- Ensuite, le coach doit se réunir avec le groupe pour formuler encore une fois la demande des bénéficiaires, voir ce que sont les points de convergences et de divergences entre les demandes proposées.
- Enfin, il passe à la formulation du contrat et le ramène au responsable demandeur du coaching, pour se mettre d'accord sur les clauses finales rédigées.

Nous aurons l'occasion dans le chapitre 2 de mieux expliquer la démarche de l'élaboration du contrat dans les deux types de coaching managérial : coaching individuel, et coaching de groupe ou de l'équipe.

Donc, par une confrontation des deux demandes : celle de l'entreprise et l'autre du futur coaché, le coach élabore son contrat tout en formulant correctement la demande de ses deux clients. Le contrat sera lu par les partenaires, pour voir ce que sont les objectifs à réaliser ; sachant que le coach a une obligation de moyen et non de résultats ; et les conditions pour son atteinte lors du déroulement de la séance du coaching. Le coach remet aussi un autre contrat au responsable financier sur lequel est mentionné le prix à payer durant tout le processus, tout en mentionnant la durée du coaching, le lieu de son déroulement. De ce fait, « *Les modalités de la démarche coaching sont : la durée du coaching, le lieu, le coût. La durée varie entre quatre et neuf mois. Elle ne doit pas dépasser une année sous peine de franchir la frontière avec une psychothérapie. L'étalement des séances est variable, le lieu doit se situer en dehors du lieu de travail habituel et le coût est horaire ou forfaitaire* ». ²⁰⁰

« *Il est obligatoire et important que le coach valide explicitement avec le coaché l'objectif qui a émergé dans la demande exprimée. Le contrat est une spécificité importante de l'intervention de coaching. C'est aussi un cadre qui ne doit pas non plus être trop restrictif et qui doit être revisité.* ». ²⁰¹

Comme nous venons de le voir, il ne suffit pas d'appeler un coach pour accompagner les responsables, mais il faut que ces sujets soient conscients au préalable du besoin pour lequel on leur a recommandé un coach. Ils doivent aussi s'exprimer sur leurs attentes et dire leurs problèmes managériaux afin d'arriver à mieux formuler un contrat tripartite réalisable.

²⁰⁰ Ibidem

²⁰¹ Amar, P. Angel, P. (2005). *Op.cit*, p78

Nous aurons l'occasion de détailler plus ce point qui est l'adéquation de l'offre et de la demande du coaching dans le chapitre 3 à travers les types de coaching recommandés : individuel, collectif ou organisationnel.

Trouver une offre adéquate à la demande de l'entreprise par un coaching au profit de ses collaborateurs n'est pas le seul souci qui peut préoccuper le service de ressources humaines, évaluer le processus coaching subi est aussi l'une des priorités.

Comme toute formation, même pour une prestation du coaching. L'évaluation est un dispositif qui se voit nécessaire à mener. En effet, et pour s'assurer que leur demande a eu une réponse efficace en termes de service acheté, qui est le coaching, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'évaluer ce mode d'accompagnement.

Toutefois, et en fin de formation, ou même en coaching, l'entreprise distribue un questionnaire auprès des collaborateurs bénéficiaires, pour avoir une appréciation sur sa qualité et sur son efficacité, côté dispositif mis en place par les prestataires de service, et voir aussi ce que sont les écarts existants entre les objectifs fixés au préalable et les résultats atteints.

A travers l'évaluation du coaching, l'entreprise a pour objectif de voir les résultats sur la performance des bénéficiaires, et ce qu'était sa valeur ajoutée pour l'entreprise. L'entreprise évaluera également les intervenants coachs, par l'intermédiaire des bénéficiaires, au niveau de leurs méthodes et au niveau la qualité du contenu enseigné.

Le point le plus important abordé lors des questionnaires d'évaluation menés auprès des bénéficiaires est de connaître leurs satisfactions à champ ouvert pour voir précisément ce qu'étaient les points positifs et les points faibles à améliorer prochainement lors de nouvelles formations en coaching envisagées.

La satisfaction, à laquelle nous faisons appel, est définie en tant que « tout sentiment éprouvé par une personne à l'égard d'un service auquel elle a bénéficié, et qui engendre une comparaison entre ses attentes et ses performances perçues ».²⁰²

Elle est liée aussi au contenu suivi, compétences de l'intervenant et les outils mobilisés en cette formation, plus les conditions environnementales telles que le lieu de la formation.²⁰³

Afin d'évaluer une prestation en coaching managérial, Peu d'études ont traité la problématique de mesure de son efficacité. Ceci dit, le modèle de Kirkpatrick²⁰⁴ de l'année 1998, peut être

²⁰² Achour, L. (2006). La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 61-68.

²⁰³ Kirkpatrick, D.I. (1998). Another look at evaluation training programs, Etats -unis, Alexandria, American Society for Training and Développement.

²⁰⁴ St-Onge, S., & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 89-113

appliqué au coaching pour mesurer son efficacité, et ce, comme dans d'autres activités de formation, grâce à une collecte de données sur les opinions des acteurs bénéficiaires de l'action coaching. C'est un outil incontournable qui s'applique pour évaluer tout type de formation.²⁰⁵

D'après le modèle Kirkpatrick de l'année (1959)²⁰⁶, quatre niveaux doivent être évalués et trouvés lors d'une formation ou même pour un coaching. Ces niveaux sont : la satisfaction, les apprentissages, pratique sur terrain des acquis et changement de comportement, puis et en dernier lieu, les résultats escomptés objet de la formation. Leurs existences déclarent son efficacité.

La satisfaction des acteurs est le premier niveau à mesurer. En cherchant à le détecter, nous pourrions tirer tout élément montrant soit une appréciation positive ou même négative. Cela nous rappelle la théorie des deux facteurs de Herzberg mentionnée dans les sections précédentes.

D'après F. Herzberg (1974)²⁰⁷, la satisfaction ne doit pas se confondre de la motivation, vu que cette dernière pousse à l'action dans le but de combler un besoin, alors que la satisfaction n'apparaît que lorsque le besoin est comblé.

²⁰⁵ Gilibert, D., & Gillet, I. (2010). Revue des modèles en évaluation de formation: approches conceptuelles individuelles et sociales. *Pratiques psychologiques*, 16(3), 217-238

²⁰⁶ St-Onge, S., & Gins, C. (2011). *Op.cit.*

²⁰⁷ Herzberg, F. (1974). Wise Old Turk. *Harvard Business Review*, 52(5), 70-80.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce premier chapitre est indispensable à la bonne compréhension du contexte général de notre recherche. En effet, au cours de ce chapitre, nous avons examiné l'histoire du management et son évolution au fil du temps.

Ceci dit, le souci d'une bonne gestion au niveau des entreprises a toujours fait preuve d'existence. Partant de l'école classique vers celle des ressources humaines, la meilleure production portait intérêt de toute organisation.

L'importance du facteur humain est devenue une réalité que nul ne doit négliger lors de son management, surtout que les problématiques managériales sont aussi évoluées et devenues plus complexes qu'auparavant.

Nous avons pu situer notre économie marocaine par rapport à celles du niveau international, et nous avons pu constater que les problèmes managériaux se ressemblent. Ainsi, les problématiques managériales se sont toutes résumées en trois grands points, à savoir, les problèmes nécessitant rendre les managers plus professionnels dans leur métier, conduire le changement des individus au sein de l'entreprise qui est vu affectée par un monde en perpétuel changement, et finalement en dernier point, accompagner les ressources humaines et leur doter de la bonne stratégie afin qu'elles deviennent plus rentables et plus efficaces.

Nous avons aussi constaté que vu les problèmes émergents du management, différents modes d'accompagnement se présentent et figurent dans la stratégie de GRH. Le coaching, faisant aussi partie, et il représente l'exception.

L'exception dans le sens où c'est un mode récent dans notre culture, dont les bénéficiaires n'en connaissent pas trop. Aussi, c'est un mode qui vise le potentiel de l'individu pour arriver ensuite à la performance de l'entreprise

En effet, nous avons défini ce que peut être le coaching, et nous avons compris le rôle qu'il occupe en tant que conciliateur²⁰⁸ entre savoir-être, savoir-faire du manager et ainsi de sa performance.

Le coaching est l'un des modes les plus récemment intégrés dans la stratégie des ressources humaines nationale. Sa différence par rapport à d'autres modes d'accompagnement réside dans

²⁰⁸ Vernazobres, P. (2006). Op.cit

le fait que le coaching ne donne pas de solutions au sujet, mais amène ce dernier à trouver lui-même ses propres solutions.

Le recours à ce mode d'accompagnement nécessite le respect d'un processus bien défini pour qu'il y ait une adéquation entre la demande de l'entreprise et l'offre du prestataire du service coaching, tout en commençant par le cadrage de la demande jusqu'à l'atteinte des objectifs visés.

Dès lors, le chapitre suivant s'intéressera à définir les théories de base qui se rapportent en coaching managérial, et présentera aussi ce que sont les différents types de coaching existants en entreprise ainsi les techniques y afférentes.

« Il ne peut y avoir de croissance ou de changement tant que la personne n'expérimente pas en profondeur ses sentiments...Tout individu a besoin d'être estimé tant à ses propres yeux qu'aux yeux des autres dont il cherche la considération... »

Abraham Maslow

CHAPITRE 2 : LES BASES THEORIQUES ET TECHNIQUES DU COACHING

Le coaching managérial n'a pas de théories précises qui le définissent, par contre il retrouve ses fondements dans plusieurs approches théoriques et méthodologiques. Il emprunte des conceptualisations et des méthodologies aux différentes disciplines de sciences humaines et sociales permettant de proposer un design d'intervention.

Socrate, par son enseignement et les méthodes qu'il utilisait, est considéré comme le premier coach dans l'histoire, le père du coaching et ce dès le 5^{ème} siècle avant JC²⁰⁹. Ce fut alors la première source du coaching en raison de sa méthode particulière, dénommée la maïeutique, visant à questionner son interlocuteur sur ses connaissances, de sorte à ce que celui-ci se rende compte de ce qu'il ne connaît pas. La maïeutique est ainsi l'art de questionnement.

Depuis quelques décennies, les années 1960 aux États-Unis, les années 1990 en France, plusieurs courants se sont développés, et ont contribué à tisser la toile du coaching²¹⁰. Dans le cadre général du coaching, le coaching managérial s'est ainsi constitué un corpus caractéristique de sa singularité, visant l'accompagnement personnalisé des acteurs en management, individuellement ou en groupe, recouvrant différentes connotations, la guidance, le mentorat et comportant la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage personnalisé de développement personnel.

Plusieurs courants théoriques se sont constitués, nous citons les plus marquants ayant inspirés les coachs dans leurs missions. Nous les avons divisés en trois points : le premier champ étant celui relevant de la théorie des organisations, tels que le courant du comportement organisationnel, les théories de la conduite du changement menant à de nouveaux apprentissages, les apports des théories de la communication relevant de l'école célèbre Palo-Alto.

Le deuxième champ théorique est celui qui relève des théories de management des ressources humaines, tels que l'approche systémique, le courant de la sociologie, le courant de la cybernétique, le courant du comportementaliste et cognitiviste, et en dernier lieu les théories humanistes.

En ce qui concerne le troisième champ théorique ayant apporté sur le coaching, c'est le champ de l'approche psychothérapeutique, au niveau duquel le coach peut avoir une bonne référence technique afin de constituer sa boîte à outils.

Peu à peu s'est constitué un marché du coaching. C'est un marché diversifié, et répond de ce fait sur mesure pour chaque demande prescrite. Dès lors, il y a différents modes qui se présentent, et différentes stratégies qui s'offrent aux coachs.

²⁰⁹ Amar, P. Angel, P. (2005). Op.cit. p9

²¹⁰ Ibidem

Ce chapitre présente dans un premier point les approches courantes et leurs apports au coaching managérial, et dans un deuxième point la structure générale du coaching, aussi son état de professionnalisation au Maroc.

SECTION 1. LES BASES THEORIQUES DU COACHING MANAGERIAL

Au niveau de cette section, nous allons aborder les différentes théories en relation directe avec le coaching managérial. Trois grands types de théories ont été abordés. La première, étant celle relevant du champ de la théorie des organisations, traite tous les aspects humains en relation avec l'individu, le groupe ou même toute l'organisation.

Pour le deuxième champ théorique, il relève du champ de la théorie du management des ressources humaines. Cette section traitera tout ce qui relève de la motivation, de l'engagement et de l'implication au travail. Nous allons dans cette sous-section contextualiser les déterminants de la qualité et de l'efficacité des comportements au travail en regard des dysfonctionnements de la qualité et de l'efficacité des comportements au travail en regard des dysfonctionnements observés dans les entreprises marocaines, justifiant un coaching managérial.

Finalement, au niveau de l'approche psychothérapeutique, nous allons introduire aux apports des grands courants auxquels le coaching managérial emprunte son expertise.

1. LES APPORTS DANS LE CHAMP DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Au niveau de ce champ théorique nous allons voir l'apport du coaching managérial à travers trois disciplines différentes : le courant du comportement organisationnel, les théories de la conduite au changement, la théorie de l'échange social, et les apports de l'école de Palo-Alto.

1.1. APPORTS DU COURANT DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

Le champ de la théorie des organisations a eu un grand apport pour le coaching managérial. Le coach intervenant en entreprise, et dans sa mission pour l'accompagnement au changement doit comprendre ce que sont les comportements organisationnels existants, pour mieux accompagner ses clients. Comprendre la complexité de l'être humain est une nécessité si l'on veut comprendre et connaître son comportement dans son organisation.

Tout d'abord, l'organisation a été définie en tant qu'un ensemble engagé dans le vouloir réussir ensemble, tout en possédant les modes de fonctionnement stratégique nécessaires²¹¹. « *C'est aussi un système économique orienté vers des objectifs économiques, sociaux, politiques. Elle se définit par une mission, un ensemble de règles et d'objectifs, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication et de prise de décision.* »²¹²

Le courant du comportement organisationnel a pour rôle de comprendre la dynamique pouvant exister, d'une part entre l'individu et son groupe, et d'autre part, entre l'individu et son organisation.

Ceci dit, et à travers ce champ, et vu les problématiques actuelles répandues, telles que la diversité culturelle, le coach aura l'opportunité de développer ses connaissances, ainsi ses habiletés pour accompagner efficacement les individus et les groupes, tels que les gestionnaires ou les managers.

Donc, dans sa mission en tant que coach, ce dernier doit comprendre les facteurs pouvant affecter le comportement des individus et des groupes en organisation afin de mener les changements souhaités. Dans le but également de mieux gérer les phénomènes humains au travail, et développer les stratégies de travail en groupe.

Selon l'encyclopédie Universalis²¹³ « se comporter, c'est agir et adopter une conduite différente », ce qui veut dire, que pour mener ou accompagner un changement, il faut inciter le client à adopter un comportement différent de celui qui était observé au départ, pour ne pas se retrouver dans la résistance. L'individu peut adopter un comportement dans un environnement défini, lui permettant de mieux s'y adapter.²¹⁴

Plusieurs facteurs pouvant influencer le comportement d'un individu au sein de son organisation. Tout d'abord, Il y a les facteurs psychologiques du comportement, telles que la personnalité de l'individu, ses émotions et même sa perception.

Dans le langage courant, le concept de la personnalité est lié à toute caractéristique pouvant définir chacun par rapport à l'autre.²¹⁵

²¹¹ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

²¹² Amar, P. Angel, P. (2005). *Op.cit*

²¹³ L'Encycloedie Universalis est une encyclopédie rédigée en français publiée en volumes sur papier, sur CD-ROM, sur DVD et désormais sur clé USB. Elle est également accessible sur Internet par abonnement payant. https://fr.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia_Universalis. Consulté le 13 mars 2018.

²¹⁴ Toniolo, A. M. (2009). Le comportement: entre perception et action, un concept à réhabiliter. *L'Année psychologique*, 109(1), 155-193.

²¹⁵ Mouterde, S. (2009). *op.cit*

Pour l'émotion, c'est une réaction qui peut être soit physique ou bien mentale, face à une situation affrontée, qu'elle soit positive ou bien négative. Ces réactions différentes selon les situations rencontrées, peuvent être soit négatives : telles que la surprise, la tristesse, la colère, ou bien positives : telle que la joie. Selon la personnalité, l'émotion pourra avoir ses propres effets sur l'individu.

Pour ce qui est de la perception, elle peut influencer directement le comportement de l'individu. Cette perception est née à travers les facteurs psychologiques, et les facteurs socioculturels de l'individu. La perception est ainsi définie comme étant une analyse de l'information, allant du sensoriel, vers la représentation cognitive²¹⁶. Par ailleurs, une même situation peut provoquer des perceptions différentes selon les caractéristiques personnelles de l'individu puisque celles-ci restent subjectives.

Pour les facteurs socioculturels influençant aussi le comportement de l'individu au sein de son organisation, nous retrouvons tout d'abord, l'influence de son groupe, puis l'influence de son organisation.

Pour l'influence du groupe, et tout faisant partie, l'individu peut être influencé au niveau de son comportement. Nous faisons appel à l'identité du groupe, c'est le caractère fondamental par lequel connu une personne ou un groupe qui marque son unicité et son individualité. Formuler son identité permet une prise de conscience en soi, ce qui lui permet d'avoir facilement un relationnel efficace.

Concernant la culture de l'entreprise, elle peut avoir une grande influence sur le comportement d'un individu, surtout pour un nouveau venu. Ce dernier doit comprendre ce que sont les valeurs, les normes ainsi les rituels de sa nouvelle organisation pour savoir comment se comporter et comment il peut s'y soumettre correctement.

Selon Thévenet (2003)²¹⁷, la culture est la manière propre à une entreprise de pouvoir gérer les imprévus, comme les problèmes par exemple caractérisant une entreprise et lui faisant sa distinction. Pour cela

Le coach, tout en ayant une grande connaissance sur les théories du comportement organisationnel, il pourra mieux accompagner les individus et les groupes aux changements, en essayant d'intervenir sur leur perception. Le coach y trouvera toutes les bases indispensables

²¹⁶ Gimenez, M. (1997). La psychologie de la perception. Domino

²¹⁷ Thevenet, M. (2003). Culture d'entreprise. Presses Universitaires de France, Paris.

pour aider les coachés dans les entreprises à s'adapter aux réalités actuelles, et pour réussir leur management humain.

1.2. APPORTS DES THEORIES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La conduite de changement est nourrie des attentes très importantes dans le management des organisations. Il s'agit bien souvent d'accompagner les acteurs dans l'apprentissage de méthodes de management adaptées, pour faciliter le changement organisationnel et stratégique.

Pour se développer ou pour rester performantes et compétitives, les entreprises ont besoin de mettre en œuvre des projets de changement organisationnels et d'adaptation des méthodes du management.

Ce faisant, les entreprises se heurtent à des difficultés, notamment liées aux situations de mal-être que ces changements peuvent engendrer comme résultat non souhaité.²¹⁸

Cependant, les entreprises font appel au coaching pour accompagner le changement sans causer des dégâts dommageables sur les employés. Les coachs, par leur professionnalisme, se référant à des théories de base sur la conduite du changement et essaient d'en profiter pour construire leurs boîtes à outils.

En effet, les coachs se réfèrent à trois théories importantes, à savoir la théorie de Nonaka et Takeushi (1995)²¹⁹ sur l'apprentissage permanent et la génération de la connaissance. La théorie de Senge (1991)²²⁰ qui aborde le sujet de la constitution d'une équipe motrice pouvant la mener dans une dynamique apprenante.

Finalement, la théorie de l'apprentissage d'Argyris et Schön en l'année (1978)²²¹, qui définissent l'apprentissage se fait en double boucle : apprendre et changer les éléments de base de l'information existante

Puisque la théorie sur la dynamique de groupe sera abordée au niveau des apports de la psychologie sociale de K. Lewin et ses collaborateurs, nous envisageons d'aborder l'apprentissage organisationnel et le changement sous l'angle et la vision d'Argyris et Schön.

²¹⁸ Remoussenard, C. ; Ansian, D. (2013) Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Revue : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé.

²¹⁹ Koch B., Marie-Magdelaine T. > Dossier Management du changement. « Apprentissage changement organisationnel : doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage », 2017, sous la Direction du Pr. Véronique Perret, DEA 128 FC, Université Paris Dauphine.

<http://dea128fc.free.fr/CoursA/A2ManagementChangement&TIC/expo/thierry/dossier/apprentissage/organisationnel.pdf>. Consulté le 10 mars 2018.

²²⁰ Théories de l'apprentissage organisationnel : communauté de pratiques, entreprise apprenante-C.Argyris, D.Schon. <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter>. Consulté le 10 mars 2018.

²²¹ Ibidem

Selon ces auteurs, on ne peut pas parler d'un apprentissage organisationnel sans évoquer les changements de base des savoirs²²².

Ce point même a été abordé lors de notre enquête sur terrain pour voir ce que sont les résultantes de l'apprentissage. Pour certains, il y a eu aboutissement à un changement dans l'action et dans les pratiques des bénéficiaires menant à la performance souhaitée. Pour d'autres, aucun apprentissage n'a été constaté vu que les attentes étaient différentes du programme coaching suivi.

L'apprentissage organisationnel, est la capacité d'une institution de pouvoir agir pour corriger ses erreurs. L'institution doit être capable de changer ses bases de savoirs, c'est-à-dire, apprendre d'autres, nouvelles, plus adaptables à la situation présente, afin de générer de nouvelles compétences d'actions.²²³

Changement de bases du savoir → Nouvelles compétences → Nouvelles prises de décision → Apprentissage organisationnel

Selon Fiol, Lyles (1985)²²⁴, l'apprentissage organisationnel est défini par la réalisation d'une amélioration dans les actions grâce à de nouvelles connaissances. Aussi, il ne faut pas lier un simple changement à un apprentissage, ni lier un apprentissage à un changement évident, pour ne pas être dans la confusion²²⁵.

Nouvelles connaissances
Meilleure compréhension } **Amélioration des actions → Apprentissage organisationnel**

Les travaux d'autres auteurs, tels que (Autissier & Moutot (2013), Charpentier, Pacquier)²²⁶ ont contribué à la recherche dans le champ de la conduite du changement, en montrant des phases antérieures à respecter, telles que : la phase de diagnostic favorise une vision claire pour la plupart des acteurs, puis après leur facilite la soumission d'un dispositif d'action ou de changement en fonction de la situation.²²⁷

Nous pouvons schématiser ce qui est cité avant de la manière suivante :

Changement de savoir + pratique dans les actions → Présence d'apprentissage

²²² Remoussenard, C. Ansian, D. (2013).op.cit

²²³ Probst, G., Büchel, B., & Raub, S. (1998). Knowledge as a strategic resource. *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage, London, 240-252.

²²⁴ Fiol, M. Lyles, A. (1985). « Organisational learning ». *The academy of management review*: vol. 10, N°4. P803-813.

²²⁵ Cayla, D. (2007). *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* (Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).

²²⁶ Ibidem

²²⁷ Aubert-Lotarski Angeline. « La conduite du changement : Agir en situation complexe », *Note de synthèse n° 1*.

http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_1_conduite_changement.pdf. Consulté le 8 décembre 2017.

Selon nos entretiens avec des coachs intervenus pour des problématiques de conduite des changements, la première étape effectuée est le diagnostic, la seconde étape est le cadrage des problèmes que les acteurs doivent avoir clairement en conscience. Dans l'un des coachings de groupe que nous avons croisé lors de notre enquête sur le terrain, notamment dans le cadre d'une relation tripartite - coach, coaché, responsable financier de l'entreprise - le diagnostic est effectué auprès du contractant financier demandeur, sans être mené auprès des bénéficiaires qui nous conduit à soumettre des réserves sur les conditions de la réussite.

Diagnostic et cadrage → déploiement du dispositif du changement → nouvelles connaissances → nouvelles compétences → amélioration en action sur terrain → bonne conduite du changement → apprentissage individuel et organisationnel.²²⁸

Ce que nous pouvons déduire de ce qui précède, le coach doit respecter un enchaînement bien clair pour aider le coaché à mieux apprendre :

- Cadrer la demande et mobiliser les outils adéquats.
- Produire de nouvelles connaissances qui mèneront à l'acquisition de nouvelles compétences.
- Accompagner le coaché au niveau de son terrain professionnel.

Le résultat sera l'atteinte d'un changement qui n'est autre qu'un nouvel apprentissage.

Cette conclusion nous l'avons coïncidé lors de l'interprétation des résultats. Nous avons constaté qu'il y a une grande défaillance au niveau de la pratique des coachs de leur métier au sein des entreprises privées marocaines. Rares sont ceux qui ont accompagné leurs coachés sur terrain pour s'assurer de l'acquisition de nouvelles compétences.

De ce fait, le changement en comportement tout seul n'est pas une condition suffisante pour dire qu'il y a un apprentissage, c'est-à-dire, le fait d'acquérir de nouvelles connaissances n'est pas suffisant, mais il faut que ces connaissances, en plus de leur acquisition, doivent être vérifiés dans les réactions et conduites de l'entreprise.²²⁹

²²⁸ Schéma élaboré par nous-même.

²²⁹ Cayla, D. (2007). Op.cit

1.3. APPROCHE DE PALO-ALTO DANS LE CHAMP DE LA COMMUNICATION

Lorsque le sujet de la communication interpersonnelle est abordé, le courant de référence est généralement celui de l'école de Palo-Alto²³⁰, dont les travaux sont connus au travers des publications de Paul Watzlawick²³¹ vers l'année 1968. Ce sont des références incontournables dans les champs des sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication notamment.²³²

L'école de Palo-Alto s'est constituée dans les années 1950 par son fondateur Gregory Bateson²³³, influencé par d'autres chercheurs tels que (Norbert Wiener (1945), John Von Neuman (1943), aussi Ludwig Von Bertalanfy(1940))²³⁴, et ce dans des domaines scientifiques différents tels que la cybernétique, la psychologie, la psychosociologie, les sciences de l'information et de la communication, la sociologie des organisations.

Bateson a mis en avant l'idée à travers laquelle, l'individu ne peut pas se séparer de son contexte culturel et relationnel au sein duquel il ne cesse d'évoluer.

Cette école a connu une forte évolution et un succès remarquable. Elle est devenue un Centre de Recherches Pragmatiques sur le Comportement Humain. Et c'est en 1959 que le Mental Research Institute (MRI)²³⁵, fut créé.

La nouveauté apportée par cette école, c'est la grande valeur attribuée à la communication interpersonnelle. L'objectif étant celui mieux s'outiller pour mieux communiquer. Ce groupe de chercheurs fut appelé « collège invisible » a eu des apports théoriques et pratiques mobilisées largement dans le coaching.²³⁶

Ce mouvement de pensée a favorisé les prémices du coaching dans l'instauration des bonnes bases sur lesquelles peuvent être établies les relations entre coach et coaché pour être bien construites.

²³⁰ Palo-Alto est une ville de Californie, située au Sud de San Francisco

²³¹ Paul Watzlawick, né le 25 juillet 1921 à Villach et mort le 31 mars 2007 à Palo Alto est un théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical, membre fondateur de l'École de Palo Alto. Il fut à la fois psychologue, psychothérapeute, psychanalyste jungien et sociologue. Wikipédia. Consulté le 10 avril 2018.

²³² Olivier, M. (2012). La communication interpersonnelle, retour sur les basiques Palo-Alto, 2^e édition, Editions Dunot.

²³³ Cayla, D. (2007). Op.cit

²³⁴ Josien, M. (2007). Techniques de communication interpersonnelle : Analyse transactionnelle, école de Palo-Alto, PNL. Eyrolles, Editions d'Organisation.

²³⁵ Mouterde, S. Monédie, C. (2009). Op.cit

²³⁶ Rappin, B. (2013). Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching. *Communication et organisation*, (43), 165-182.

Le coach, dans sa mission d'accompagnement doit savoir gérer sa relation avec son interlocuteur, le coaché, et le client. Les travaux de cette école ont établi les bases d'une bonne communication au sein des organisations.

La première technique qui a été éprouvée est la maîtrise de l'écoute. L'écoute permet au coach de comprendre le coaché, et permet de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de sa mission. Elle comporte un travail de reformulation visant à cerner la réalité psychique chez le coaché. Le travail réalisé contribue à la transformation des représentations chez le coaché.²³⁷

Globalement, les techniques de base du coaching sur la base des apports de l'école de Palo-Alto sont : Le questionnement, l'écoute, la reformulation, et le feed-back.

La personnalité du coach impressionne le coaché, et de ce fait compte beaucoup dans le relationnel avec le coaché. Le coach doit « parvenir à construire un système de communication avec le coaché pour l'amener au changement. La méthode est déterminante dans l'accompagnement. Mais, le coach n'est jugé que sur les moyens utilisés et n'a pas l'obligation du résultat qui reste en lien direct avec le coaché.²³⁸

Dans le contexte de l'intervention, des outils issus de la MRI de Palo-Alto structurent celle-ci autour de quatre axiomes de bases qui gouvernent la communication²³⁹, en posant l'hypothèse qu'il est impossible de ne pas communiquer :

- 1- On ne peut pas, ne pas communiquer : Le cadrage de l'intervention implique d'observer soigneusement le comportement et d'analyser le discours, d'accorder une grande importance au non verbal et au non-dit.
- 2- L'être humain communique doublement, d'une manière digitale et d'une autre manière analogique : Le coach est amené à travers cela à voir s'il y a une concordance entre le verbal et le non verbal du coaché pour évaluer ce qui ne va pas.
- 3- La ponctuation des échanges : Il s'agit de ponctuer les échanges de sorte que leur séquence permette de réaliser des avancées et de porter un regard sur celles-ci.
- 4- La métacommunication : Elle consiste à trouver une posture réflexive sur le contenu de la communication mais également sur la relation elle-même.

²³⁷ Demarquet, F. (2009). Coaching-Le coaching et la communication selon l'école de Palo Alto. *Soins. Cadres*, (70), 54.

²³⁸ *Ibidem*

²³⁹ Picard, D., Edmond, M. (2013). *L'école de Palo-Alto*, Editeur : Presses Universitaires de France.

5-La relation et le contenu : L'information désigne le contenu de la communication qui doit être bien écouté par le coach, et la relation désigne la manière dont on doit entendre le contenu pour mieux le placer dans le référentiel du coaché.

Ce que nous pouvons déduire de ce qui précède, c'est que les bases théoriques en communication tirées de l'école de Palo Alto sont si utiles dans le coaching pour mieux cadrer et analyser la demande.

2. LES APPORTS DANS LA THEORIE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Nous allons traiter dans cette deuxième section tout ce qui relève de la motivation, de l'engagement et de l'implication au travail, la qualité des relations humaines et sociales. Nous allons voir consécutivement l'apport de l'approche systémique, Les apports du courant sociologique, Les apports du courant de la cybernétique, Les apports du courant comportementaliste et cognitiviste, et finalement Les apports des théories humanistes.

2.1. APPORT DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE

« L'analyse systémique, née aux Etats Unis, découle du concept de système, qui désigne un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres, et formant un tout. C'est ainsi que l'être humain est considéré comme un système vivant, en relation avec un environnement au sein duquel il se transforme et qu'il peut lui-même transformer »²⁴⁰. Elle est aussi définie par étant une « méthode qui permet d'adapter aux besoins du monde actuels nos pensées ».²⁴¹

Ce fut au niveau de la Massachusetts Institute of Technology (MIT)²⁴² de Boston, qu'il y a eu un dialogue scientifique et constructif donnant naissance aux principes de base de l'approche systémique. Et c'est grâce à Ludwing Von Bertalanffy²⁴³ en 1937, que l'on a pu réaliser une synthèse des travaux de plusieurs chercheurs américains et français ; tels que Forrester, Morin, Le Moigne ; ayant donné lieu à son ouvrage de référence “ General System Theory”.

La naissance de cette approche fut au croisement des théories de l'école de Palo-Alto, ainsi que celle de la théorie de la communication de Watzlawick, et ce en l'année 1983.²⁴⁴

Grace à l'épistémologie systémique que l'individu est évalué au sein de son système, tout en analysant ses interactions, il n'est plus pris isolément des autres, puisque c'est au niveau de son

²⁴⁰ Mouterde, S. Monédie, C. (2009). Op.cit.

²⁴¹ Durand, D. (2013). La systémique. Que Sais-Je ? Presses Universitaires de France.

²⁴² Le Massachusetts Institute of Technology, en français Institut de technologie du Massachusetts, est un institut de recherche américain et une université, spécialisé dans les domaines de la science et de la technologie. Wikipédia

²⁴³ Durand, D. (2013). Op.cit

²⁴⁴ Ibidem

système que sa rétroaction peut être observée et analysée²⁴⁵. En revanche, les objets ne sont pas considérés individuellement, mais c'est en analysant leur contenu, et en les observant dans leur réseau relationnel qu'ils peuvent être mieux significatifs.²⁴⁶

Le coaching emprunte fortement à l'approche systémique, surtout dans le registre du coaching organisationnel, ce à travers ses trois principes, que l'on peut citer : « le principe de totalité, le principe de rétroaction et le principe d'homéostasie ».²⁴⁷

Pour ce qui est du principe de la totalité, c'est la capacité du coach à mieux comprendre un système dans sa totalité, au lieu de le traiter séparément. Concernant le principe d'homéostasie, il s'agit de trouver comment réguler le système.²⁴⁸

En dernier lieu, le principe de rétroaction, explique l'état actuel de fonctionnement du système. C'est en cherchant comment cela va mieux fonctionner que l'on trouve la voie de la résolution des problèmes, plutôt que de chercher dans son passé. Le feed-back ou la rétroaction est l'outil de base du résultat enquêté.

L'approche systémique permet au coach, selon la problématique à traiter, dès lors qu'il est confronté à de la résistance au changement, de pouvoir lui conseiller les orientations requises pour le changement, entre les deux types de base, le changement de type 1 ou de type 2 et corrélativement les apprentissages correspondants.

Nous parlons d'un changement de type 1, lorsque ce changement se fait à l'intérieur du système et qui ne modifie pas sa structure. Par contre, le changement de type deux peut provoquer un changement de tout le système.²⁴⁹

Le coaching systémique constitue une bonne base pour toute résistance à toute force induisant le non changement. C'est un moyen de régulation qui amène le coaché à recadrer sa situation et à retrouver la finalité du changement visé. « *Le coach le pousse à traduire cette finalité en projet, le projet en objectifs, puis les objectifs en actions et en décisions quotidiennes* ».²⁵⁰

Ce que nous pouvons déduire de ce qui précède, c'est qu'à travers l'approche systémique, le coach peut mieux recadrer la situation pour proposer une orientation plus compatible avec les faits présents, et ce à travers une bonne maîtrise de l'écoute et du questionnement.

²⁴⁵ Amar,P., Angel,P.(2005).op.cit

²⁴⁶ Josien, M. (2007).Techniques de communication interpersonnelle : Analyse transactionnelle, école de palo-Alto, PNL. Eyrolles, Editions d'Organisation.

²⁴⁷ Ibidem

²⁴⁸ Ibidem

²⁴⁹ Amar, P.Angel,P.(2005).op.cit. p 51-52

²⁵⁰ Mouterde, S. (2009). Op.cit.p171-172.

Les cinq axiomes de base de la communication utilisés dans le coaching systémique, ainsi les outils issus de la communication de l'école Palo Alto par Watzlawick, sont déjà cités auparavant dans la section des apports théoriques de l'école Palo Alto.

2.2. APPORTS DU COURANT SOCIOLOGIQUE

La sociologie, discipline des sciences sociales, a pour objet de découvrir des régularités d'essence sociale et de déterminer les critères de signification. La sociologie a pour objectif principal de contribuer à l'explicitation des faits humains tout en fournissant une multitude de schémas nécessaires pour cette explicitation.

La sociologie est dans une phase de métamorphose dès qu'il apparaît aux sociologues que le dynamisme d'un ensemble humain ne dépend pas seulement des principes de l'organisation, mais également du caractère des individus.²⁵¹

L'objectif de toute démarche, dite sociologique, est de montrer une cohérence entre toutes les catégories composant le monde social. Elle a pour mission de montrer tous les liens existants entre les divers aspects du social, et de permettre de mieux situer les phénomènes sociaux que ce soit au niveau des structures sociales ou bien au niveau des formes institutionnelles.²⁵²

En 1962, Michel Crozier²⁵³, est considéré comme étant le pionnier au niveau de la sociologie Européenne. C'est grâce à lui que la sociologie des organisations fut importée des Etats Unis, pour l'implanter par la suite en France vers l'année 1966, par la création du Centre de Sociologie des Organisations. Son point de départ fut lors d'une enquête menée sur terrain afin de comprendre comment les organisations publiques fonctionnent.²⁵⁴

La sociologie des organisations est une discipline qui a pour rôle d'éclaircir toutes les interactions existantes dans les organisations, entre les différents cadres hiérarchiques, ainsi de pouvoir identifier les structures dites "profondes". Elle repose sur la structure de l'organisation, les interactions entre ses membres, et aussi sur la culture qui règne.²⁵⁵

Sa naissance fut à la fois ancienne et récente. Ancienne dans la mesure où il y avait plusieurs travaux issus dans ce sens, relatif notamment à la division du travail. Récente, à travers les travaux réalisés après la deuxième guerre mondiale, et qui ont abouti au devoir de prendre conscience du rôle que peuvent jouer les organisations dans la vie sociale des individus.²⁵⁶

²⁵¹ Bernoux,P. (2007). La Sociologie Des Organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Du seuil.

²⁵² Bagla, L. (2003). I. Vers l'organisation moderne. *Repères*, 7-23.

²⁵³ Peretz,H. (2004). L'observation directe : définition et objectifs. *Repères*, 11-30.

²⁵⁴ Entretien avec le sociologue Michel Maffesoli. 19 février 2006. [www.sens-public.org/article_509.html/Entretien/Christophe Prenat/200](http://www.sens-public.org/article_509.html/Entretien/Christophe_Prenat/200). Consulté le 10 décembre 2017.

²⁵⁵ Bernoux,P. (2007). Op.cit.

²⁵⁶ Bagla, L. (2003).op.cit

La sociologie des organisations a pour mission principale de comprendre le rapport pouvant exister entre les comportements des individus et le système de l'organisation. Crozier, par le moyen de sa méthodologie de l'analyse stratégique - qui désigne une approche sociologique spécifique et une méthode d'analyse des organisations - a pu démontrer le lien important et évident entre les relations de pouvoir et les stratégies des acteurs dans les organisations.

La sociologie est une base importante dans la mission du coaching. En effet, ce dernier s'en inspire au niveau de ses méthodes et outils, tels que l'observation et l'entretien. Aussi, dans l'objectif de pouvoir répondre au questionnement des entreprises sur l'adaptation réciproque entre l'individu et l'organisation.²⁵⁷

Cependant, il n'est plus question de demander toujours aux individus de s'adapter à leurs organisations, mais plutôt de partir dans l'autre sens, qui est celui de demander de voir ce que sont les failles existantes au sein des organisations pour que cette dernière puisse s'adapter à la demande des individus, et ce dans l'intérêt de retrouver une meilleure régulation sociale.

Pour pouvoir y parvenir, le coaching serait alors un moyen de contrôle social qui s'inscrit dans une logique de régulation sociale, tout en essayant de mieux accompagner les organisations.²⁵⁸

L'observation sociologique fourni au coach un moyen d'analyse en recueillant toutes sortes de données statistiques, tout en interrogeant les individus afin de connaître leurs caractéristiques, leurs attitudes à l'égard des valeurs et leurs comportements habituels²⁵⁹. Ce qui permet au coach de mieux réaliser sa mission.

2.3. APPORTS DU COURANT DE LA CYBERNETIQUE

La cybernétique est un terme qui trouve ses origines dans le grec "Kubernetes"²⁶⁰ qui veut dire le pilote d'un navire. elle a permis de regrouper un ensemble d'approche scientifique sous une seule dénomination, à savoir l'information²⁶¹. La cybernétique de 1^{ère} génération (1942-1956) concernait l'étude du contrôle de la communication chez l'homme et les machines. Son développement fut à la base de l'analogie personne-machine et ce dans le domaine de la communication.

Elle est fondée suite aux conférences organisées par la fondation Macy, en 1942, et où plusieurs chercheurs de différentes disciplines se sont réunis. Ce fut un immense courant de

²⁵⁷ Vernazobres, P. (2006). *op.cit*

²⁵⁸ Ibidem

²⁵⁹ Peretz, H. (2004). L'observation directe : définition et objectifs. *Repères*, 11-30.

²⁶⁰ Rappin, B. (2013). Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching. *Communication et organisation*, (43), 165-182.

²⁶¹ Ibidem.

pensées. Ses fondateurs sont (Gregory Bateson 1955 et son équipe composée de : (Lawrence Franck, Warren Mc Culloch et Norbert Wiener qui fut le premier à l'avoir baptisée en 1947).²⁶²

La cybernétique, désignant également une théorie du contrôle, estime qu'il y a une similitude entre le fonctionnement humain et celui des machines, tout en prononçant l'existence des lois naturelles du comportement qui sont similaires et s'appliquent de la même façon à la fois sur les machines, les animaux, et l'être humain.²⁶³

Ayant pour objectif le contrôle de tout système, Wiener, en l'appelant « science de contrôle et de la communication d'un système », a pu introduire la notion de feed-back qui informe sur les résultats, tout en comportant trois processus à savoir : l'information, l'évaluation et la réaction.²⁶⁴

A travers ces trois processus, le coach pourra mieux exploiter l'information reçue et comprise, en faisant le diagnostic essentiel pour tracer l'itinéraire correcte de la relation entre lui et son coaché, afin d'aboutir aux objectifs fixés au départ. Ce feed-back est manifesté par l'art du questionnement que le coach doit maîtriser.

Ce que l'on peut en déduire, c'est que grâce à la cybernétique nous pouvons développer le langage et les techniques nécessaires permettant à mieux s'attaquer en général aux problèmes de la régulation des communications.²⁶⁵

2.4. APPORTS DU COURANT COMPORTEMENTALISTE ET COGNITIVISTE

Le registre comportemental s'intéresse à ce qui est action, alors que le registre cognitif se concentre sur la perception, les modes de raisonnements et les interprétations.²⁶⁶

Le courant comportementaliste se centrait sur tout ce qui est en mesure d'agir sur la compétence. Les auteurs de ce courant sont : (Pavlov (1901), Watson (1913), Skinner (1971))²⁶⁷, dont J.B.Watson qui incarne le premier ce courant.²⁶⁸

Pour le courant cognitiviste, il s'intéressait à agir sur le psychisme de l'individu, l'un des auteurs de ce courant le plus répandu est Bruner.

²⁶² Claverie, B. (2014). De la cybernétique aux NBIC: l'information et les machines vers le dépassement humain. *Hermès, La Revue*, (1), 95-101

²⁶³ Corton, T. (2014). How Norbert Wiener invented cybernetics and Brian Eno.

²⁶⁴ Rappin, B. (2013). Op.cit

²⁶⁵ Wiener, N. (1954). Cybernetics in history. *Theorizing in communication: Readings across traditions*, 267-273

²⁶⁶ Le coaching cognitif et comportemental. www.rhinfo.com/thématique/managements, coaching cognitif et comportemental/Michael Pichat/ mars 2014. Consulté le 20 décembre 2017.

²⁶⁷ Amar, P. Angel, P. (2005). Op.cit

²⁶⁸ Amar, P. Angel, P. (2005) ; op.cit

Ces deux courants sont unis l'un dans l'autre, en produisant comme résultat les Thérapies Cognitives et Comportementale (TCC), qui se sont organisées autour de quelques axes, à savoir l'étude des émotions.²⁶⁹

D'après Skinner, vers 1920, le fonctionnement humain fut décrit seulement par tout ce qui est stimulus-réponse. Il néglige tout ce qui peut donner une place aux aspects cognitifs ou affectifs du comportement humain. Le cognitivisme l'a succédé vers le début des années 1960 en remplaçant l'ancien modèle par un autre plus adéquat, et qui ajoute dans son schéma le traitement.²⁷⁰

Le behaviorisme, ayant dominé les recherches en psychologie, signifie que cette branche a pour objectif principal de prédire, orienter ou modifier les comportements de l'homme.²⁷¹

La psychologie cognitive étudie le comportement des individus, « elle s'attache à l'étude de l'activité mentale dans sa relation avec la perception, les pensées et l'action. Elle met l'accent sur les processus qui définissent comment l'individu acquiert des informations sur lui-même, ainsi sur le traitement de ces informations et leurs conséquences sur leurs comportements. Ce traitement de l'information est connu avec les travaux d'Araon Beck dans les années 1960 ».²⁷²

Dans le coaching cognitif et comportemental, « il s'agit d'accompagner la personne sur deux niveaux : le premier tient sa dimension comportementale, et ce au travers de l'élaboration d'un plan d'action et sa mise en œuvre pour réaliser les objectifs visés. Et sur un deuxième niveau, dit cognitif, c'est en identifiant les croyances limitant de sorte à les faire évoluer ainsi que les modes de raisonnement limitant, qui peuvent être en opposition à la réalisation du plan d'action ».²⁷³

Le coaching, en tant qu'une thérapie cognitive, se focalise sur le présent et non sur le passé pour résoudre les soucis du coaché. C'est une relation qui se fonde sur la collaboration des deux partenaires, coach et coaché, cherchant à explorer le potentiel du client coaché et revoir ces nouvelles bases de références pour tout changement souhaité.²⁷⁴

²⁶⁹ Maxence, L. (2014). Le coaching stratégique-linguistique : Vers une science de changement.

²⁷⁰ Ibidem

²⁷¹ Le behaviorisme : la science du comportement. saoussendkhil.over-blog.com/2014/behaviorisme-la-science-du-comportement.html. Consulté le 10 janvier 2018.

²⁷² Amar, P. Angel, P. (2005). Op.cit

²⁷³ Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et comportemental*. InterEditions.

²⁷⁴ Amar, P. Angel, P. (2005). Op.cit

2.5. APPORTS DES THEORIES HUMANISTES

En réaction par opposition aux deux grands courants, le comportementaliste et le behaviorisme, les théories humanistes s'appuient sur une vue positive de la personne. Les comportementalistes considéraient les individus dans leurs réactions comme des robots parce que la conscience est considérée comme non mesurable, et vis-à-vis des psychanalystes parce que le comportement est influencé par les pulsions. Dans la vision humaniste *« l'homme ne peut jamais rester esclave de ses pulsions, par-contre il est le maître de tout ce qui peut lui arriver »*.²⁷⁵

« Les théories humanistes reprochent à la psychanalyse de déposséder l'homme de lui-même en en faisant une victime de son inconscient et de pulsions qui le dépassent. Elles s'élèvent contre la conception comportementaliste ou behavioriste qui étudierait le fonctionnement humain au travers une relation causale "stimulus-réponse" qui réduit l'homme à une sorte de robot en ignorant ses aspirations et ses valeurs ».²⁷⁶

Évidemment, sortie de leur contexte d'analyse scientifique, ces considérations apparaissent bien présomptueuses. La psychanalyse vise en effet l'émancipation du sujet, tandis que les approches comportementalistes et behavioristes visent une performance des comportements.

Les approches humanistes, dites plus flexibles, centrées sur l'individu, le considère comme étant une personne qui peut se construire seule selon ses perceptions personnelles, en regard de ses potentialités.

Son développement personnel et professionnel lui permet de réaliser son épanouissement. L'individu, avec la nouvelle vision positive de lui pourrait être capable d'agir sur son destin²⁷⁷.

Soulignons néanmoins que cette vision ignore la part du négatif chez l'individu et le rôle fondamental de cette part dans son épanouissement. Par exemple, pour s'épanouir et s'émanciper, un individu peut prononcer facilement le « non ». La connaissance peut toujours ignorer la part des mécanismes inconscients, mais cette part s'impose à l'individu, que l'on ignore ou pas.

En chaque personne existe une dynamique psychique intérieure, que le coach doit chercher à comprendre et à connaître, de sorte à permettre au coaché de mieux se connaître lui-même, et connaître ce que sont ses potentialités de développement personnel et professionnel.

²⁷⁵ Moral, M. (2007).*op.cit*

²⁷⁶ Amar, P. Angel, P. (2010). *Al. Mieux vivre en entreprise*, Paris, Dunod.

²⁷⁷ Maxence, L. (2014).*op.cit*

L'un des grands auteurs de ce courant est Carl Rogers (1902-1987)²⁷⁸. C'est à partir des travaux de cet auteur que s'est constituée la psychothérapie dite humaniste. Selon Rogers, « *la personne est intrinsèquement et fondamentalement bonne et capable, et elle ne doit pas être confondue entre ce qu'elle est et ce qu'elle fait* ».²⁷⁹

Carl Rogers²⁸⁰ est le fondateur principal de l'ACP (Approche Centrée sur la Personne), fondée en 1969 sur le principe de non-directivité. C'est dans la relation avec son client, que le psychothérapeute doit comprendre les dits et les non-dits de son client.

Si l'on projette cela dans notre contexte nous pouvons comprendre ce qui suit : Le coach dans sa relation avec le coaché, ne doit pas être directif. Il doit au contraire procéder à une bonne écoute, entendre, être empathique et surtout ne pas faire des jugements tout en restant neutre.

Dans ce cas, il représente, sous un langage métaphorique, un miroir qui ne fait que refléter ce qui a été dit par son client²⁸¹. Rogers reproche tout échec dans le changement de son client, à la mauvaise exploitation des données fournies au coach.

Dans sa méthode non directive, Rogers donne à ce fameux "effet-miroir" une place importante lors d'un accompagnement individuel. Selon lui, lorsque le coach est bien en phase avec lui-même, et que toute son attention est focalisée sur son coaché, il peut lui renvoyer ainsi un feedback, c'est-à-dire un retour à partir des informations internes qu'il ressent.²⁸²

Deux autres auteurs ont marqué le courant humaniste par leurs travaux : (Abraham Maslow, 1954, Fritz Perls, 1950).²⁸³

Abraham Maslow est connu par sa théorie sur la motivation et du besoin, représentée par une pyramide en cinq niveaux : 1- les besoins élémentaires, tels que manger, boire ou même dormir. 2- le besoin de sécurité. 3- le besoin d'appartenance. 4- le besoin d'estime, et en 5- le besoin de la réalisation de soi²⁸⁴. « Toute action vise à satisfaire un besoin spécifique ».²⁸⁵

²⁷⁸ Amar, P. Angel, P. (2005). Op.cit

²⁷⁹ Ibidem

²⁸⁰ Maxence, L. (2014). Op.cit

²⁸¹ Ibidem

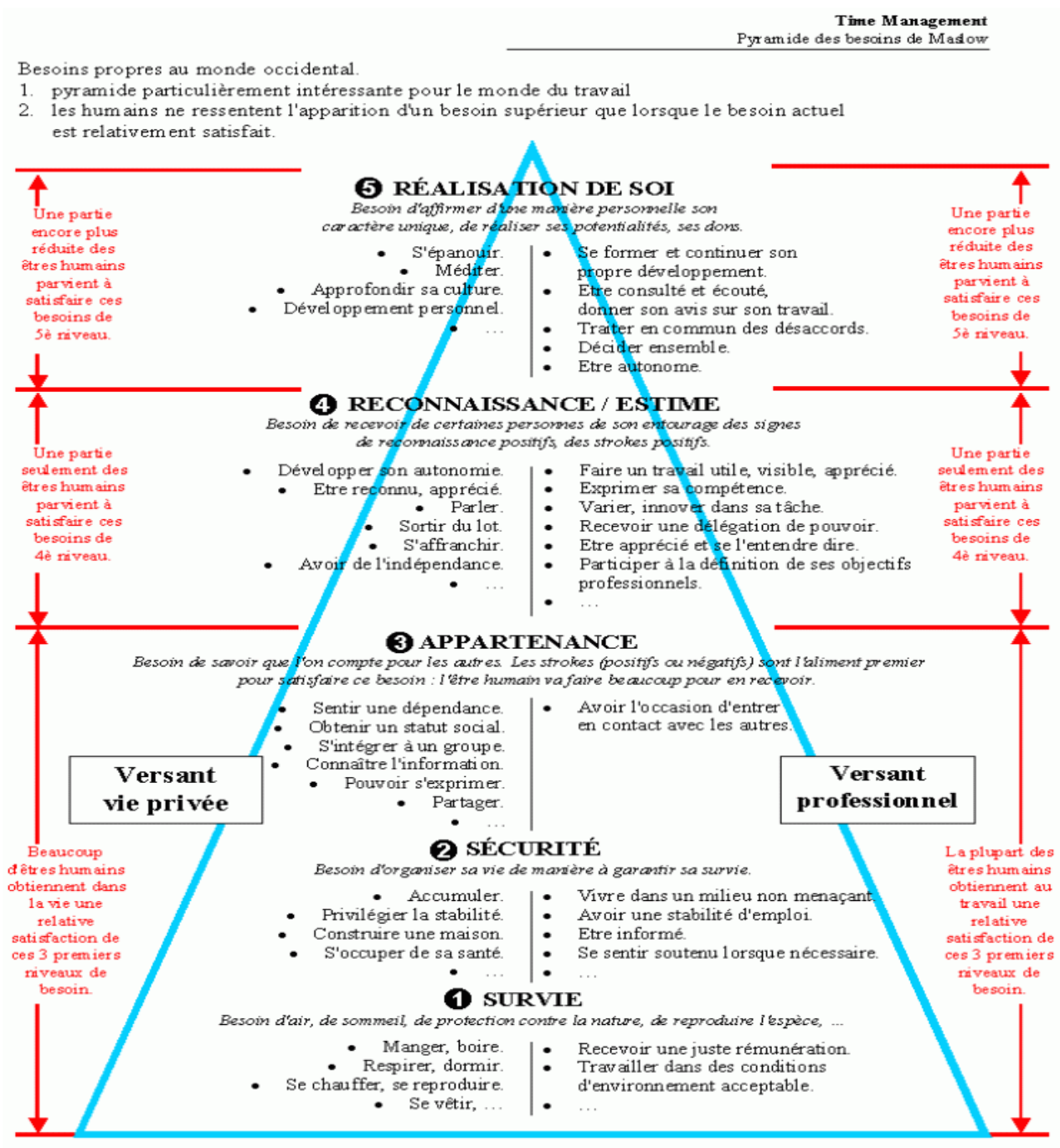
²⁸² Higgy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). Op.cit

²⁸³ Crasnier, F. (2012). L'Approche Centrée sur la Personne en situation de handicap mental. Psychologie. Université d'Angers, 2012. Français.

²⁸⁴ Ollivier, D. (2015). Le métier de manager. Editions Eyrolles.

²⁸⁵ Maslow, A. (1954). Motivation and personality.

Figure 2-La pyramide des besoins et de motivation selon la représentation de Maslow



Source :La pyramide des besoins de maslow. <http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-des-besoins-de-maslow>. Consulté le 10 Avril 2018

Dès qu'un besoin personnel se présente, l'individu est motivé. Un manager ne contribue pas directement à motiver un collaborateur, mais il crée les conditions pour qu'il en soit ainsi.²⁸⁶

Par sa psychothérapie connue par sous l'appellation de Gestalt qu'il a fondé dans les années 1950, et qui exprime en allemand "mettre en forme", Fritz Perls²⁸⁷, psychanalyste allemand,

²⁸⁶ Ollivier, D. (2015). *Le métier de manager*. Editions Eyrolles.

²⁸⁷ Crasnier, F. (2012). Op.cit

réalise une approche sur l'être humain d'une manière globale. Il a proposé une méthode et des outils importants utilisés pour rétablir des attitudes positives chez l'individu.

Nous aurons l'occasion de traiter la Gestalt-thérapie dans ce qui suit.

Le point le plus important est que dans sa relation avec le coaché, c'est d'entamer une alliance entre le coach et le coaché, afin de collaborer et de responsabiliser l'autre. Dans cet espace de co-construction de relation, la confiance et l'alliance sont très importantes à instaurer pour atteindre un changement.²⁸⁸

3. LES APPORTS DANS LE CHAMP DE L'APPROCHE PSYCHOTHERAPEUTIQUE

Le champ de l'approche psychothérapeutique est un champ très riche en termes de courants importants, constituant une référence technique pour le coach. C'est grâce à lui que le coach peut formaliser son expertise ainsi son professionnalisme.

3.1. APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE

La psychologie sociale est une branche de la psychologie. Cette discipline est récente et date du XIXème Siècle. « *Les premiers traités paraissent aux Etats-Unis en 1908 par E.A.Ross, et McDougall* »²⁸⁹. La psychologie sociale est l'étude scientifique de la façon dont les pensées, les sentiments et les comportements des gens sont influencés par la présence réelle, imaginaire ou implicite des autres.²⁹⁰

Son émergence intervient au moment où il est devenu important d'étudier le comportement des individus et leurs interactions au sein des groupes. À ses débuts, les chercheurs de cette discipline cherchaient à se différencier des travaux du courant béhavioriste et de la psychanalyse, mais finalement ancrent la psychologie sociale entre la psychologie et la sociologie en raison de l'influence des travaux issus de la 'Gestalt' à laquelle elle emprunte ses méthodes.

L'un des chercheurs de référence est Lewin dont les travaux fondent le courant de la dynamique de groupe. Grâce à cette discipline, les informations qui peuvent être apportées, en nous fournissant des éléments montrant comment les comportements individuels et collectifs sont déterminés.²⁹¹

²⁸⁸ Amar, P. Angel, P. (2010). *Op.cit*

²⁸⁹ Rechlin, M. (1957). Histoire de la psychologie. PUF, Que-sais-je ? Presses Universitaire de France.

²⁹⁰ <http://maxime-wacrenier.e-monsite.com/blog/psychologie-sociale/>

²⁹¹ Fisher, G-N. (2015). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Dunod

Sa constitution fut à la base d'un socle de théories fondatrices contribuant au développement des recherches dans différentes perspectives, la dynamique des groupes, et la cognition sociale.²⁹²

En Europe, plusieurs courants ont eu une influence directe sur la pensée sociale, à savoir les travaux des auteurs de base tels que : (Marx (1845), Durkheim (1895), Comte (1846), Freud (1920), Tarde(1880) et Le Bon (1895)).²⁹³

La psychologie sociale a double objectif : Le premier est celui de comprendre les mécanismes psychologiques responsables des comportements sociaux, et le deuxième est celui de mieux comprendre comment le contexte social peut avoir son influence sur les différents comportements.²⁹⁴

Parmi les auteurs ayant marqué ce courant par leurs travaux, (Kurt Lewin en 1975, et ses deux étudiants collaborateurs, Ralph Lippit et Ronald White en 1978).²⁹⁵

Kurt Lewin, professeur à l'université de Berlin, spécialiste de la Gestalt-psychologie, est considéré comme le père de la psychologie sociale. Ses travaux ont montré que le changement de l'un des membres d'un groupe peut provoquer le changement de l'état de tous les autres membres²⁹⁶. Il propose une théorie des champs qui se focalise sur l'explication des interactions des groupes avec leurs environnements. Lewin a intégré cette théorie dans la psychologie, et ce en étudiant les comportements, tout en prenant en considération leur contexte social.

Selon Lewin, le groupe est pris comme étant un tout qui ne peut en aucun cas être réduit à la somme des parties, puisqu'il constitue avec son environnement et son entourage une structure dynamique.²⁹⁷

L'individu et son entourage ne doivent pas être pris isolément l'un de l'autre, mais ils doivent être considérés à l'une des relations sociales qui les affectent réciproquement. Ces relations déterminent un champ de forces entre les acteurs, source de rivalité et de coopération. Lewin s'intéressait aux problèmes sociologiques. Il envisageait les problèmes de groupe sous l'angle de la situation d'appartenance d'un individu, à l'aune des problèmes spécifiques du groupe, pour envisager la dynamique du groupe.²⁹⁸

K. Lewin définit le groupe par l'interdépendance des membres qui le composent. Sa nature est affectée par les éléments qui le composent à l'instar des individus affectés par leur

²⁹²Ibidem.

²⁹³ Petit, E. (2011). L'apport de la psychologie sociale à l'analyse économique.

²⁹⁴ Rechlin, M. (1957). *Op.cit*

²⁹⁵ Petit, E. (2011). *Op.cit*

²⁹⁶ La théorie des champs de Kurt Lewin. www.nos.pensees.fr/la-theorie-des-champs-de-kurt-lewin.2017. Consulté le 10 janvier 2018.

²⁹⁷ Debrosses,S. (2007).Dynamique de groupe. Psychologie sociale.

²⁹⁸ Claude Facheux,C. (1957).La dynamique de groupe. L'année psychologique.

appartenance au groupe dans le fonctionnement de ce dernier, le fait de changer le lieu, l'heure des réunions, le contexte, a pour conséquence de changer le rôle des membres qui le composent, leurs attitudes, leurs comportements, leurs sentiments, leurs interactions.²⁹⁹

Les apports théoriques de la dynamique du groupe présentent une grande utilité pour le coaching des groupes. Pour les praticiens de groupes qui souhaitent acquérir une expérience professionnelle suffisante, le coaching permet de découvrir des situations inductrices qui peuvent être corrigées à travers des exercices mentionnés dans de nombreux ouvrages spécialisés.³⁰⁰

Les méthodes de la dynamique des groupes ont été largement prescrites pour étudier les relations existantes entre les membres d'un groupe. La sociométrie représente l'une des meilleures techniques. On peut citer notamment les travaux de Jacob-Levi Moreno (1889-1971)³⁰¹. Son principe est que les individus sont reliés entre eux soit par la sympathie, l'antipathie, ou bien même l'indifférence. Ces relations peuvent être mesurées à travers un questionnaire, qui après dépouillement peut révéler les liens socio-affectifs qui peuvent exister entre ses membres.³⁰²

Kurt Lewin (1947,1951), a eu un grand apport pour la théorie du leadership. En effet, le leadership a été défini en tant qu'un processus, par lequel l'individu peut influencer un groupe d'individus, et dans le but de pouvoir réaliser ensemble leur objectif commun³⁰³. Lewin, avec les apports des travaux de R. Lippitt et R. White, a pu mener une expérience réussie, dans le sens où cette dernière a révélé des résultats efficaces. Il y a eu la démonstration que parmi trois types de leadership, à savoir : le leader participatif appelé démocratique, le leader directif ou bien autocrate, et le troisième type qui est le leader permissif caractérisant par le laisser-faire ; le meilleur résultat fut déclaré dans la situation où il y a un leader démocrate, puis vient après l'autocrate, et avec aucun résultat bénéfique le permissif.³⁰⁴

Dans le coaching, cette notion de leadership est recherchée dans le triptyque des trois³⁰⁵. Le leader est celui qui sait jouer les trois types en fonction de la situation.

²⁹⁹ Turner, J., & Hevin, B. (2006). *Pratique du coaching*. Paris, Inter-Editions.

³⁰⁰ De Visscher, P. (2013). Science-action groupale & techniques d'animation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (1), 89-94.

³⁰¹ Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1971). *La dynamique des groupes restreints*. Presses universitaires de France.

³⁰² Ibidem

³⁰³ Lewin, K. La théorie du leadership . Blog/ inspirer au changement, inspirer le changement. www.changement.pm ; consulté le 10 mars 2018

³⁰⁴ De Visscher, P. (2013). Op.cit

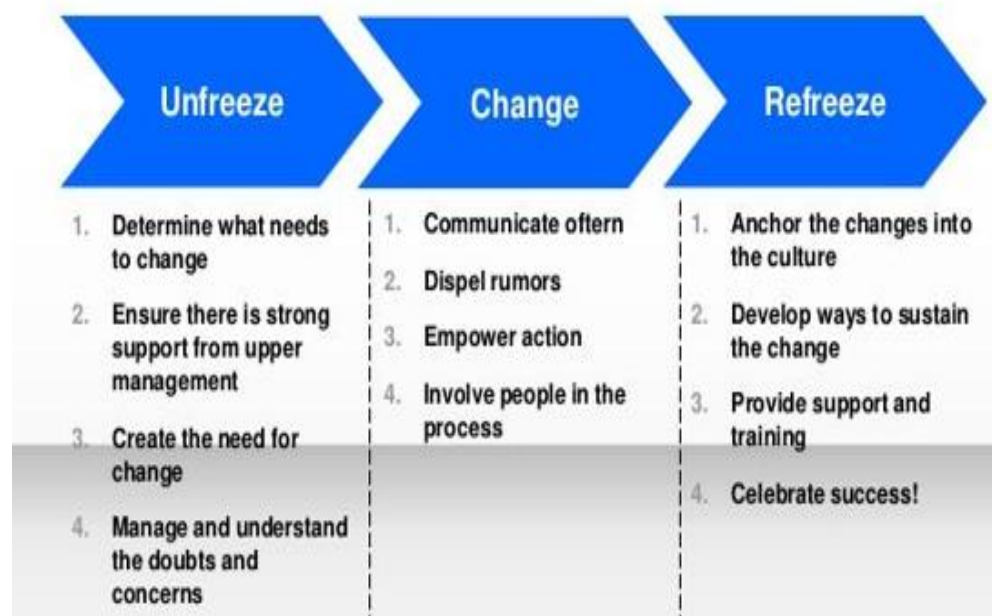
³⁰⁵ Ibidem

Le courant de la psychologie sociale est toujours reconnaissant pour les apports de Lewin et de ses recherches. Trois grands axes importants furent traités, à savoir : la dynamique de groupe et la recherche action, la dynamique du changement organisationnel et le leadership.

L'un des points importants abordé par la psychologie sociale, est la conduite au changement, qui est largement au centre des demandes et des missions d'accompagnement personnalisé. Actuellement, les entreprises sont face à un enjeu de force majeure, qui est d'une part traiter les problèmes de résistance au changement, d'autre part permettre d'acquérir les capacités nécessaires pour pouvoir mieux gérer le changement et pouvoir mieux s'adapter aux contraintes.

Un modèle très intéressant et très simple élaboré en 1951 par Lewin³⁰⁶, repose sur trois étapes principales : Unfreeze (Dégel), Change (Changer), Refreeze (Regel).

Figure 3- Modèle de gestion du changement de Kurt Lewin



Source : <http://culc.920314.Wordpress.com/Leadership-and-change>. Consulté le 14/03/2018

Afin de pouvoir accepter de nouvelles valeurs, et pour mieux se sentir dans un groupe, la perception de nouveaux faits doit être acceptée d'une manière consciente, pour pouvoir mieux mener une conduite au changement.³⁰⁷

Cette technique établie en trois phases peut procurer au coach une méthode pour conduire un changement réussi, étant donné que grâce à la première phase « dégel », le coach divulgue le

³⁰⁶ Sopranot, R (2013). « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». Recherches en Sciences de Gestion. 4/97. P23-43.

³⁰⁷ Manager le changement en trois étapes selon le modèle de Lewin ; 17 février 2018. Equipe de manager-go (savoir et savoirs- faire pour des cadres et dirigeants pressés.). www.manager-go.com. Consulté le 20 mars 2018.

secret ou les raisons pour lesquelles la situation récente ne peut plus fonctionner comme avant, cela bien-sûr mène à motiver la personne ou le groupe au changement.

La deuxième phase qui est « changer », sert à présenter d'autres solutions ou façons pour faire autrement. La troisième phase « regel » consiste à consolider ce qui est proposé par un appui et pratique.

Ce que nous pouvons déduire à travers le courant de la psychologie sociale et ses apports pour la pratique du coaching et des coachs, c'est que le coach de groupe ou d'équipe a pu acquérir d'importantes notions lui permettant de comprendre les groupes et leurs dynamiques, et ce dans le cas où le groupe peut influencer l'individu ou même dans le cas où l'individu pourra influencer le groupe par son leadership. Aussi, comprendre la résistance du changement que peut rencontrer les entreprises par leurs employés et les méthodes que le coach peut suivre pour mieux conduire au changement.

3.2. APPORTS DE LA GESTALT-THERAPIE

La Gestalt-Thérapie est une approche servant à découvrir les mécanismes de défense de la personne, ainsi les évitements empêchant d'avoir un contact authentique profond avec l'environnement familial et social³⁰⁸. Elle est fondée par le psychanalyste allemand Fritz Perls³⁰⁹ dans le début des années 1940 au début des années cinquante.

L'individu ou bien le sujet, doit prendre conscience de la façon dont fonctionnent les mécanismes internes de son esprit et trouver une adéquation à son environnement. Par cela, il doit être capable de trouver en lui-même tous les obstacles freinant l'aboutissement d'une meilleure interaction avec le monde extérieur.

La Gestalt propose des solutions par des métaphores et des symboles en employant des techniques verbales et non verbales pour mieux faire exprimer l'émotion³¹⁰. C'est une structure, une figure qui peut s'organiser sur un fond³¹¹. Elle met l'accent sur la conscience du sujet, sur ce qui pourra bien se passer dans l'instant présent, que ce soit au niveau mental, affectif ou même corporel.

³⁰⁸ Pezet, E. (2007). «Le coaching : Souci de soi et Pouvoir». 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005.

³⁰⁹ Crasnier, F. (2012). Op.cit

³¹⁰ Maxence, L. (2014).op.cit

³¹¹ Coret, P.(2003). « Un pont entre la Gestalt-thérapie et la Psychanalyse jungienne. Le fondement de la Gestalt-thérapie analytique », *Gestalt*, 1/24, p. 125-140. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestalt-2003-1.htm-page-125.htm>

Au niveau de cette théorie, la nature est vue comme étant une force puissante avec laquelle il faut coopérer, plutôt que de chercher à la vaincre.³¹²

Les travaux de Perles (1952) ont contribué à élaborer des axes de recherche très utiles pour le coaching. Les processus répétitifs dans la relation entre coach/coaché et entre le coaché/entourage, permettent de réaliser un apprentissage expérientiel, une meilleure reconstruction et une responsabilisation du sujet.³¹³

*«Les axes de recherche offerts par la Gestalt-Thérapie ont permis d'interpeller coach et coaché sur ce qui est vécu dans l'ici-et-maintenant au cours de la séance en réhabilitant le ressenti émotionnel et corporel ».*³¹⁴

3.3. APPORTS DU COURANT PSYCHANALYTIQUE

La psychanalyse nourrit les approches les plus abouties, mais en même temps les moins normatives du coaching.

La psychanalyse se constitue en discipline avec les travaux de Sigmund Freud vers le début du XX^e Siècle, afin de traiter les problèmes psychiques profonds. *« C'est une méthode d'investigation des processus mentaux et de traitement des désordres psychiques névrotiques »*³¹⁵. Son but principal est de pouvoir détecter la source du problème, tout en cherchant à répondre au pourquoi du problème, de sorte à permettre la recherche d'une voie d'adaptation. La psychanalyse fournit les connaissances requises en psychopathologie, en psychologie clinique et pour la psychothérapie analytique.

Cela étant dit, à travers la psychanalyse, ce n'est pas la guérison du symptôme qui est enquêtée, mais plutôt, d'en dénouer l'énigme, et c'est bien là, où l'on peut constater sa différence avec la psychothérapie comportementale, qui repose sur la résolution des problèmes comportementaux rencontrés par les individus. À partir d'une approche analytique, Le coaching managérial, au lieu de fouiller dans le passé de l'individu, il se focalise sur l'actuel tout en menant un travail basé sur un processus de l'inconscient grâce à une écoute analytique.³¹⁶

Freud a distingué vers l'année 1900 *« trois concepts du travail analytique, et qui sont les concepts de base pour le coach lors de son activité, à savoir : les associations libres, l'interprétation des rêves et l'analyse du transfert »*.³¹⁷

³¹² Vincent, D., & Granier, C. (2001). Gestalt-thérapie. *Journal français de psychiatrie*, (1), 36-37.

³¹³ Maxence, L. (2014). *op.cit*

³¹⁴ Amar, P. Angel, P. (2005). *Op.cit*

³¹⁵ <http://blog.michaelbaralle.fr/2014/09/la-psychanalyse-un-champ-de.html>

³¹⁶ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

³¹⁷ Amar, P. Angel, P. (2010). *Op.cit*

En effet, la psychanalyse constitue un champ d'éclairage fonctionnel dans la relation d'aide menée lors du coaching. Nous parlerons dans ce sens, de la psychothérapie analytique, voir même le coaching psychanalytique. Le coach doit avoir suivi un cursus de formation analytique, si possible être psychanalyste, analyste de groupe et d'institution, ou psychologue en psychologie clinique.

La psychothérapie analytique est basée sur trois concepts³¹⁸, selon Freud. Tout d'abord, c'est une visée sur les associations libres, puis l'interprétation des rêves, enfin l'analyse du transfert. Elle est focalisée sur l'analyse des comportements de l'analysé, en visant l'obtention d'un changement grâce à une meilleure compréhension de son système de représentation mentale.

Pour ce qui concerne le premier élément de base du travail analytique, l'individu se procure le droit de raconter et de dire tout ce qui passe dans sa tête sans être interrompu ou critiqué sur ses dires. Mais, cette situation de liberté de parole, en la transférant dans le cadre d'une relation avec le coach, ce dernier ne garde plus sa neutralité comme c'est le cas pour le psychanalyste, mais il réagit en fonction des dires du coaché, tout en essayant d'être son effet de miroir pour mieux se retrouver et mieux comprendre ce qui se passe dans son psychique³¹⁹. Le cadre et le dispositif sont très différents, tout en passant de la position en divan, à celle du face-à-face qui règne dans cette situation de coaching.

Ce qui est déduit au travers de l'écoute analytique devient un moyen important pour le chercheur. « *Ce dispositif instaure ainsi une rencontre réflexive du coaché avec lui-même, lequel va néanmoins pouvoir prendre appui sur l'autre pour se penser, s'interroger sur ses motivations, son désir de travail, ainsi ses relations avec les autres* ». ³²⁰

Pour ce qui est la deuxième source de l'interprétation, le coach peut tirer des conclusions et des données sur le coaché à travers ce que ce dernier peut communiquer de son expérience à travers le non verbal, les attitudes et le comportement.

Pour la troisième source d'interprétation définie par Freud et utilisée par les coaches, c'est la réaction du contre transfert. Face au transfert du client, le coach peut mener une réaction qui peut donner une explication forte de sens pour le coaché. Cette gestion du transfert, requiert une très longue pratique analytique de la part du coach. Ainsi, une mauvaise gestion de la relation transférentielle, peut entraîner des dégâts mentaux importants pour le coaché. ³²¹

La psychanalyse a donné aussi ses bases dans le diagnostic de la personne sujet de l'analyse, dans la mesure où le coach pourra comprendre le besoin exprimé par le coaché, et en faire le

³¹⁸ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

³¹⁹ *Ibidem*

³²⁰ *Ibidem*

³²¹ *Ibidem*

diagnostic nécessaire à une demande explicitée qui cache derrière elle du sens caché. Et c'est bien là le rôle important du coach à dégager dès le début la finalité du coaching pour mieux préparer son plan de travail.

3.4. APPORTS DE LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE

La programmation neurolinguistique (PNL), démarche vulgarisée au début des années 1970 par Richard Bandler le mathématicien, psychologue et cybernéticien, et son collaborateur John Grinder le psychologue et linguiste (1973-1975)³²², qui étaient à la recherche d'une voie permettant de dégager et de comprendre les techniques réussies en communication. Elle consiste à modéliser les savoir-faire et les savoir-être ayant marqué un succès pour les transposer à d'autres qui ont en besoin.³²³

*« Comme point de départ de leur recherche, ils ont commencé par l'observation des méthodes mises en œuvre par de grands psychothérapeutes, tels que, Virginia Satir, praticien de la thérapie familiale, Fritz Perls, adepte de la Gestalt, et Milton Erickson, utilisateur de l'hypnose ».*³²⁴

La PNL trouve ses sources dans la cybernétique, la systémique, l'humanisme, mais également dans le cognitivisme et la linguistique. Elle a une place particulière dans les techniques du changement vu son caractère pragmatique.³²⁵

Le but de la PNL, tel qu'il est décrit dans le livre 'les secrets de la communication' par Grinder et Bandler, est de pouvoir transformer les anciens schémas mentaux pour trouver plus d'assurance dans la vie.³²⁶

La PNL, par cette appellation, c'est la notion de programme de l'humain qui peut être établie. Des changements peuvent viser la personne soit dans son savoir-être et savoir-faire, afin de mener un changement au niveau personnel et professionnel.

La PNL n'est non plus une théorie, mais plutôt c'est une conception qui désigne une recherche technique qui fournit des méthodes destinées pour une communication mieux améliorée.³²⁷

Le terme « programmation neurolinguistique » est structuré à partir de trois mots, qui sont : Programmation, Neuro, et Linguistique.

³²² Josien, M. (2007). *op.cit*

³²³ Mouterde, S. Monédie, C. (2009). *Op.cit*

³²⁴ *Ibidem*

³²⁵ Lureau, M. (2014). *Op.cit*

³²⁶ Viala, C., Meier, O., & Barabel, M. (2009). *Le coaching de dirigeant : analogie avec le coaching de sportifs internationaux* (No. Halshs-00666651).

³²⁷ Bandler, R. (2008). *Get the life you want: The secrets to quick and lasting life change with neuro-linguistic programming. Deerfield Beach : Health Communications Inc.*

Dans le terme programmation, nous comprenons que c'est tout ce qui peut aider à mettre en place un programme pour atteindre un résultat ; pour celui du Neuro, il désigne notre capacité à apprendre ; enfin l'importance de la linguistique pour mieux structurer nos expériences par le langage. La PNL demeure un outil très important dans l'organisation des idées de tout individu lors d'une enquête pour le changement.³²⁸

La PNL apporte des réponses à des questions habituelles dans la vie, telles que : comment apprendre à apprendre, comment pourrait-on apprendre à changer, où à mieux communiquer.

Souvent, les coachs ont recours à la PNL³²⁹, s'ils s'y sont formés, pour mener un changement au niveau du client accompagné, tout en essayant de créer les conditions nécessaires dans la réalisation de ses objectifs par l'appréhension au plus juste de son système de perception et d'interprétation de la réalité.

Donc le rôle principal qu'aura un coach est de pouvoir corriger les pensées fausses du coaché et lui indiquer la bonne stratégie pour le faire.

3.5. APPORTS DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

L'Analyse Transactionnelle (A.T) a été conçue par Eric Berne (1910-1970), médecin psychiatre américain, vers la fin des années cinquante³³⁰. L'A.T est une approche d'inspiration psychanalytique et comportementaliste, elle a pour objectif de développer l'autonomie de l'individu, tout en l'écartant des influences de son passé vécu.³³¹

C'est une pratique thérapeutique indiquée dans la théorie de la personnalité. L'A.T a développé son concept de base autour de ce que l'on a nommé 'l'Etat du Moi'. Elle est appelée aussi - théorie complète de la personnalité-. C'est un héritage des anciens courants de la psychologie moderne. Elle a eu une place importante au niveau de la conception de soi et dans le développement de la personne. A travers cet outil, nos actes sont analysés selon une grille de lecture traitant surtout les relations à deux.³³²

Selon les circonstances dans lesquelles nous nous retrouvons, et les actes que nous accomplissons, que nous pouvons être situés dans des états d'esprit différents, entre Etat Parent, Adulte, Enfant, ce qui nous pousse à adapter des comportements différents. « *Notre état interne n'est pas le même lorsque nous recevons un cadeau, ou bien nous recevons un*

³²⁸ Amar,P. Angel,P. (2005). Op.cit

³²⁹ Ibidem.

³³⁰ Higgy-Lang, C. Gellman, C. (2000). Op.cit

³³¹ Lureau,M.(2014). Op.cit

³³²Cardon, A., Lenhardt, V., & Nicolas, P. (2015). *L'analyse transactionnelle*. Editions Eyrolles.

blâme»³³³. Pour ce qui est de l'Etat du Moi, chacun de nous a trois Etats appelés : PAE (Parent, Adulte, Enfant).

L'État Parent caractérise tout ce que nous avons acquis, dans la vie grâce à nos parents et nos enseignants. L'État Adulte caractérise la pensée. C'est la vie telle que l'individu l'a expérimentée, et l'État Enfant désigne le ressenti. C'est la vie telle qu'elle se joue du côté des émotions.

Cette approche a une grande utilité et une forte utilisation dans le coaching en ce qui concerne l'amélioration des relations interpersonnelles. « Cette pratique met l'accent sur l'amélioration des relations interpersonnelles, notamment en démontrant les “jeux psychologiques” qui empoisonnent les relations, quand l'État du Moi Adulte est fragile ».³³⁴

« Le coaché cherche un retour et un écho à sa plainte chez le coach. Celui-ci s'appuie sur son écoute empathique pour créer la confiance, puis une fois installée, il l'aide à prendre conscience de la part prise par lui-même de ses transactions relationnelles insatisfaisants ».³³⁵

« Le coaching utilise aussi le cadre pragmatique de l'A.T pour aider le coaché à penser un développement plus harmonieux de sa personnalité dans l'interaction. L'objectif de l'utilisation par le coaching est de développer l'autonomie de la personne coachée, mieux comprendre les processus communicationnels, et l'étude du rapport à l'autre ».³³⁶

3.6. LE COURANT SENSE-MAKING

La théorie du Sense-Making est une théorie fondée en 1995 par le professeur américain Weick³³⁷ de psychologie et en sciences de l'organisation, afin d'étudier les problèmes liés au sens au sein des organisations, en vue de mieux comprendre les comportements organisationnels et informationnels³³⁸. Etant la plus répandue pour aborder les problèmes de la dynamique organisationnelle, elle cherche à détecter ce qui influence le sens donné aux situations auxquelles se trouvent confronter les acteurs.³³⁹

Il existe deux types de Sense-Making : Celui de Devrin en (1986)³⁴⁰, à destination des individus, et celui de Weick en (1995)³⁴¹, qui se rapporte au Sense-Making organisationnel. Le

³³³ Josien,M. (2014). Op.cit

³³⁴ Higgy-Lang, C. Gellman, C. (2000). Op.cit

³³⁵ Mouterde,S. (2009). Op.cit

³³⁶ Amar,P. Angel,P. (2005). Op.cit

³³⁷ Laramée,A. (2010), La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique. Quebec, Presses de l'Université. 343.

³³⁸ Ibidem

³³⁹ Garreau,L. (2006). L'apport du concept du sens à l'étude du fonctionnement des équipes projets. Université Dauphine. Paris

³⁴⁰ Maurel, D. (2010). Sense-making: un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication. langages, information, médiations*, (35), 31-46.

³⁴¹ Laramée,A. (2010).Op.cit

modèle théorique de Devrin porte sur la manière par laquelle les connaissances sont construites et cela à travers les trois concepts de base, à savoir, la situation initiale, le manque ou la discontinuité, puis l'aide ou le résultat.³⁴²

Pour le Sense-Making organisationnel de Weick, c'est un modèle de base, interprétatif, qui explique qu'à travers les différentes interprétations des acteurs organisationnels, il y a une vision et perception partagée de la réalité du milieu de leur évolution.³⁴³

Le modèle ou le processus du Sense-Making élaboré par Weick comporte cinq phases, qui sont : tout d'abord la prise de conscience, mettre les informations en triangulation pour les confronter les unes aux autres, l'affiliation, la délibération, puis la consolidation.³⁴⁴

L'objectif de ce processus est de permettre d'orienter l'attention sur les paramètres de la construction du sens³⁴⁵. Cette connaissance de la construction du sens par l'individu s'élabore à travers la réponse aux deux questions suivantes : Que se passe-t-il ? Et Que dois-je faire ? Qui lui permettra par la suite de dégager les indices isolés les uns des autres par l'attention donnée à l'individu lui-même.³⁴⁶

Le modèle du « *Sense-Making permet de comprendre comment les groupes de personnes, travaillant dans les organisations, font sens de ce qui se produit autour d'elles, et construisent leur réalité à travers un processus de communication et d'interprétation de messages* »³⁴⁷. Cette méthodologie aide le coach à comprendre les divers phénomènes organisationnels, et ce en connaissant respectivement la manière l'action s'est déroulée, et quelles ont été les interactions conduisant les individus à faire sens de la situation de telle manière³⁴⁸ afin de lui mettre le plan d'action correcte. Le coach qui s'inspire du modèle interprétatif de Weick saura aider son coaché à simplifier toute ambiguïté de sens construit pour mieux agir dans son organisation.³⁴⁹

³⁴² Maurel, D. (2010). Op.cit

³⁴³ Laramée, A. (2010). Op.cit

³⁴⁴ « Comptes rendus », *Revue historique*, 2001/1 (n° 617), p. 153-263. DOI : 10.3917/rhis.011.0153. URL : <https://www.cairn.info/revue-historique-2001-1.htm-page-153.htm>. Consulté le 12 mars 2017.

³⁴⁵ Garreau, L. (2006). op.cit

³⁴⁶ Laroche, H., & Steyer, V. (2012). *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*. Foncsi.

³⁴⁷ Maurel, D. (2010). op.cit

³⁴⁸ Garreau, L. (2006). op.cit

³⁴⁹ Maurel, D. (2010). op.cit

SECTION 2. LES CATEGORIES DU COACHING MANAGERIAL ET SES TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Le coaching est l'action d'accompagner une personne ou une équipe dans des domaines très divers. Le coaching en faveur de l'entreprise va du coaching individuel ou d'équipe jusqu'au coaching de dirigeants.

Les dirigeants des entreprises, ainsi les responsables ressources humaines font appel à des coachs afin de les aider à se développer ainsi que leur personnel. Ils sont plus conscients de la nécessité de prendre du recul par rapport à leurs activités quotidiennes pour mieux voir les problèmes, mieux gérer les équipes, offrir un meilleur service aux clients et équilibrer leurs domaines de vie.³⁵⁰

L'entreprise cherche à offrir une meilleure solution pour la cohésion de ses équipes, ou encore, offrir un accompagnement individuel pour ses cadres dirigeants, ou bien même pour les futurs responsables des équipes.

Cloet.H, (2006)³⁵¹ a cité plusieurs auteurs ayant clarifié le besoin pour lequel il y a plus de recours au coaching, tel que « *son utilisation pour le management des hommes (Deviillard, 2001), accompagner dans le cas de changement (Higy-Lang, Gellman, 2000), pour le développement de soi (Lenhardt, 1992), diminuer les souffrances au travail (Fenwick, 2003), aider les dirigeants et les cadres à se remettre en cause (Persson-Gehin, 2005)* ».

Généralement les bénéficiaires d'un processus de coaching managérial dans l'entreprise marocaine sont des dirigeants, et des cadres, des managers.

Le coaching dans les entreprises peut se faire soit individuellement, soit en collectif. Cela se fait en fonction de la demande des responsables organisationnels. Et lorsque nous abordons le collectif, c'est que nous parlons de plusieurs types de coaching : coaching de groupe, coaching d'équipe et d'organisation. Le plus répandu dans le contexte marocain est celui de groupe.

1. LA STRUCTURE GENERALE DE L'OFFRE DU COACHING MANAGERIAL

L'offre des prestations de coaching managérial est très foisonnante dans notre pays. N'importe qui peut se proclamer coach. Beaucoup de centres de formations se sont convertis en centre

³⁵⁰ Lefrançois, D. (2009). op.cit

³⁵¹ Cloet,H.(2006). Le coaching, Un OVNI. Revue internationale de psychologie, XII (27), P39-62

pour formation professionnelle des coachs, il suffit de taper sur Google pour en trouver des centaines d'offres.

Dans cette section, nous proposons une approche permettant de décliner les différentes catégories de prestations en fonction des buts de mission, en passant du coaching individuel, puis celui du groupe ou de l'équipe puis finalement le coaching organisationnel. Nous développons plus particulièrement le cas de l'offre visant le coaching managérial.

Avant tout, il s'avère important de citer les différentes catégories du coaching, de mentionner qu'il y a trois formes générales de ce service d'accompagnement : il y a le coaching interne, le coaching externe, aussi le « manager-coach ». Les coachs peuvent être classés en trois catégories en fonction de leur lien avec l'organisation : le coach interne, le coach externe, et le manager-coach.³⁵²

• **LE COACHING INTERNE**

Ce type de coaching signifie que l'accompagnement en coaching vient de l'intérieur de l'organisation. C'est-à-dire que le coach est un employé, faisant fait partie de cette organisation, et son salaire figure dans la fiche de paie de l'entreprise. Selon Céline Viala, le coaching est dit interne lorsque l'individu ou l'équipe sont suivis de façon durable ou ponctuelle par un membre de la structure³⁵³. Dans ce cas, le coach est sensé connaître la culture, les valeurs et l'environnement de son organisation. Ce genre de coaching n'est pas encore répandu au Maroc d'après mon enquête faite sur terrain, par contre cette vision existe puisque des responsables ressources humaines ont déjà l'idée d'avoir des diplômes en coaching pour mieux exercer leur métier.

• **LE COACHING EXTERNE**

C'est la forme la plus dominante dans les entreprises marocaines. Le coaching est dirigé par des cabinets de coaching ; offreurs de services ; en faveur des entreprises demandeurs, ou même dirigé par des coachs qui agissent à titre individuel. D'après quelques auteurs, dans ce type de coaching, le relationnel connaît beaucoup plus de confiance que celui de l'interne.

• **LE MANAGER COACH**

Comme son nom l'indique, c'est un manager responsable d'équipes jouant un double rôle : il est d'abord le chef d'équipe qui donne, ordonne et fait le suivi, puis en même temps le coach

³⁵² El khouri, N. (2001). Importance et facteurs de succès du coaching exécutif : Le point de vue de coachs externes. (Mémoire de maîtrise. Montréal). Ecole des Hautes Etudes Commerciales. 147p

³⁵³ Viala, C., Meier, O., & Barabel, M. (2009). Op.cit

qui veille au bien être de son équipe pour mieux l'amener à sa performance. Dans cette forme de coaching, le manager d'équipe n'emploie plus son statut et son niveau hiérarchique pour se faire obéir, mais il doit mieux savoir jouer son rôle de leader.³⁵⁴

Généralement, les bénéficiaires du processus du coaching dans notre société sont des cadres, des dirigeants, des commerciaux et directeurs d'agences. Derrière la visée du coaching individuel ou le coaching d'équipe, il y'a un objectif cherché, c'est celui de la performance.

Dans le premier cas du coaching individuel, le coaché, tel qu'un manager, a des intentions de travailler sur sa personne. C'est un travail que se fait sur soi. En effet, en acceptant le changement, le coaché peut influencer positivement son entourage professionnel.

1.1. LE COACHING INDIVIDUEL

D'après la société française du coaching, SFC³⁵⁵, le coaching est défini en tant qu'un accompagnement des personnes pour le développement de leurs potentiels dans le cadre d'objectifs professionnels.

Par coaching de type individuel ou bien coaching individuel, nous voulons désigner tout type d'accompagnement dont toutes ses pratiques se font en face à face, avec une et une seule personne, tel que les managers de proximité, les managers, les cadres dirigeants ou même des dirigeants. Au niveau des organisations, acheteurs du service coaching, ce sont les hommes et les femmes ayant la responsabilité d'avoir sous leurs pouvoirs des personnes ou équipes à superviser.

Le coaching individuel est un processus intersubjectif, où la personne ayant recours au coach, cherche à être accompagnée dans son développement professionnel ou personnel tout en mieux utilisant ses ressources. Le coaching individuel objet de cette section se trouve sous la forme tripartite, c'est-à-dire l'entreprise qui fait appel au coaching en faveur de son employé.

Le coaching individuel est l'un des dispositifs utilisés en entreprise pour venir en aide à leur cadre. C'est une prestation importée des Etats-Unis et introduite en France vers le début de l'année 1990, par Vincent Lenhardt³⁵⁶. Cette prestation consiste en une dizaine d'entretiens individuels, confidentiels et réguliers entre le coach et la personne coachée.

³⁵⁴ *ibidem*

³⁵⁵ Société française de coaching. http://www.horizonrh.ma/dictionnaire_D.html

³⁵⁶ Salman, S. (2014). Un coach pour battre la mesure?. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8(1), 97-122.

Le coaching individuel est le type le moins répandu quoiqu'il reste le plus classique et le meilleur par rapport à d'autres types. Dans le face à face, les outils utilisés sont différents, et même les problématiques abordées sont différentes.³⁵⁷

Afin d'optimiser son itinéraire professionnel, le coaching individuel se fait à la base d'une série d'entretiens individuels entre le coach et le coaché³⁵⁸. Les différentes thématiques abordées sont en relation directe avec les problèmes personnels et professionnels du coaché pour qu'il puisse se retrouver dans tous les domaines de la vie.³⁵⁹

Le coaching individuel et à sa différence à toute action de formation ou de séminaire, se fait d'une manière personnalisée, grâce à une suite de questions posées par le coach à son coaché, se faisant dans le cadre d'un contrat détaillant les objectifs visés, ainsi les résultats attendus. Durant ces séances de coaching individuel toute l'attention du coach est focalisée sur son client bénéficiaire³⁶⁰. C'est aussi un contrat moral qui s'est élaboré entre ces deux partenaires.

Dans cette perspective, le coach et le coaché prennent la responsabilité conjointe de tout changement que ce dernier veut obtenir. Dans la mesure où chacun des protagonistes ; acteur principal dans l'action du coaching ; est coresponsable du processus de changement, il est essentiel que chacun soit clairement informé du rôle de l'autre et de ce qui est attendu de part et d'autre.

Les rôles étant clarifiés et mutuellement acceptés, le coach et le coaché peuvent coopérer en vue de l'élaboration d'un projet commun, ce qui veut dire que en aucun cas le coach pourra imposer un programme en directives reçues d'une instance supérieure, telle que le manager du sujet ou bien le directeur ressources humaines.³⁶¹

Ceci dit, le coach et le coaché ne pourront passer à l'action qu'après avoir signé un contrat tripartite, répondant aux besoins des signataires, qui sont : le coach, le coaché bénéficiaire et le demandeur. Il ne faut pas oublier de mentionner que dans ce type de coaching individuel, c'est l'entreprise qui paye les frais pour son employé, c'est pour cela nous parlons du contrat tripartite.

En effet, une fois la demande du coaching prend sa forme, et le coach répond à cette demande, ce dernier se réunit avec le demandeur qui est le chef hiérarchique du client bénéficiaire pour évaluer cette demande.

³⁵⁷ Amar, P. Angel, P. (2005). *Op.cit*

³⁵⁸ Salman, S. (2014). *Op.cit*

³⁵⁹ Turner, J., & Hevin, B. (2006). *Pratique du coaching*, Paris, Inter-Editions

³⁶⁰ Higy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). *op.cit*

³⁶¹ Hevin, B. (2007). *Manuel de coaching d'équipe, champ d'action et pratique*, Dunod, Paris.

Aussi, il se réunit également avec le bénéficiaire, essaie de voir comment il pourra réduire parfois la marge de différence de besoins existants entre les deux signataires du contrat coaching. Donc, la séance effective en coaching dans le cas d'un coaching individuel, ne pourra démarrer qu'après avoir remplis les conditions ci-dessous.³⁶²

Poser le problème pour lequel une demande au coaching a fait lieu : c'est le point de départ de la relation contractuelle tripartite entre le coach, coaché, et responsable financier représentant l'entreprise.

Le coach écoute au départ le contractant financier pour connaître la nature de la demande. Il essaie de voir s'il n'y a pas une fausse demande à travers laquelle il y a la mauvaise intention de l'entreprise pour seulement évaluer son collaborateur.

Parfois, l'entreprise appelle un coach pour voir si la personne qui sera accompagnée est digne de rester dans l'entreprise ou non.

Ensuite, le coach se réunit avec le bénéficiaire pour avoir l'accord de l'acceptation du coaching, et essaie de connaître sa demande afin de mettre un plan de travail.³⁶³

Dans cette phase, le coach utilise le questionnement, l'écoute et la reformulation puisque ce sont les premiers outils lui permettant de mieux reformuler la demande de son client.

Le futur coaché s'exprime sur son parcours personnel et professionnel, au sein de l'entreprise et décrit au coach ses problèmes managériaux rencontrés au niveau de la gestion de son équipe. Ce dernier essaie de mettre au claire la demande de son client afin qu'il puisse connaître ce que seront les attentes et la stratégie à suivre pour atteindre les objectifs visés.³⁶⁴

Cette étape de diagnostic présente en effet une étape très importante dans tous le corpus du coaching. Elle est appelée dans le langage des coachs, une séance de cadrage, qui sans laquelle, il se peut que le travail qui la suit sera dérouté autrement et aura des résultats dommageables sur le bénéficiaire. « *Le coaché formule, souvent de façon confuse, une première demande qui doit être précisée par l'interaction avec le coach. Cette demande explicite cache souvent d'autres niveaux de demande implicites qui se dévoileront au cours du processus* ». ³⁶⁵

« *dans cette optique, le coach serait chargé de poser un diagnostic, de faire des analyses, de tirer des conclusions relatives à "ce qui ne va pas" en comparant ce qui existe avec ce qui devrait être, pour ensuite, proposer des options permettant de ramener ce "quelque chose" à*

³⁶² Amar,P. Angel,P. (2005). *Op.cit*

³⁶³ Ibidem.

³⁶⁴ Mouterde,S. (2009). *Op.cit*

³⁶⁵ ibidem

*un stade acceptable de normalité homologuée par le demandeur, ou par le prescripteur de coaching ».*³⁶⁶

Après avoir enquêté la problématique nécessitant un accompagnement du coaching, le coach passe à la formulation de la vraie demande. Il s'engage à reformuler et à traduire tous les dits au niveau de la séance de cadrage sous forme d'un contrat.

C'est le contrat écrit qui permet de formaliser toutes les modalités de la prestation ainsi les finalités attendues. En signant ce contrat tripartite, les contractants s'engagent à respecter toutes ses clauses.³⁶⁷

Toutefois, deux contrats doivent être élaborés : un contrat financier signé par le demandeur représentant l'entreprise et le coach, et un autre contrat tripartite reliant les trois acteurs du processus. Par ce dernier contrat, le futur coaché s'engage à respecter tous les points formulés pour le meilleur déroulement du processus.

1.2. LE COACHING COLLECTIF

Le coaching collectif est un coaching qui est vu comme un moyen répondant à des situations managériales différentes au sein d'une entreprise. L'objectif pour lequel il est demandé, peut être soit dans la situation où le leader cherche à trouver une meilleure coopération de son équipe dans une évolution tracée pour un projet, ou bien dans l'intention de retrouver une meilleure cohésion de l'équipe, ou bien rendre une équipe performante et rentable au niveau d'un projet.³⁶⁸

Dans ce type de coaching, nous nous retrouvons avec deux catégories : le coaching d'équipe, et le coaching de groupe. Avant de démarrer l'un des deux types du coaching collectif, il s'avère nécessaire de travailler tout d'abord sur la cohésion des individus.³⁶⁹

1.2.1. LE COACHING DU GROUPE

Le groupe peut être formé soit de pairs ou d'experts ayant des objectifs communs, sans faire autant partie d'une même équipe. C'est la formule que nous avons rencontré le plus dans notre terrain d'enquête. En effet, nous avons pu avoir une vision globale sur le déroulement du processus du coaching dans les organisations marocaines.

³⁶⁶ Hevin, B. (2007).*op.cit*

³⁶⁷ Higy-Lang, C. Gellman, C. (2000).*Op.cit*

³⁶⁸ Le Roy, G. (2012). *Le coaching bref pour aller à l'essentiel*, Paris, Inter Editions.

³⁶⁹ Chavel, T. (2003). *Profession : coach. De la théorie à la pratique*, Paris, Ed. Démos.

Nous avons constaté qu'au niveau de chaque coaching de groupe se trouve les sujets parties prenantes du coaching provenant des grandes villes marocaines, ce qui nous poussent à dire que les groupes rassemblent différents représentants de hautes structures au Maroc ont bénéficié du même coaching.

Pour Lewin, le groupe se définit essentiellement par l'interdépendance des membres qui le composent, c'est-à-dire l'interrelation des membres les uns avec les autres. Ceci dit, le groupe n'est pas donc défini par les similitudes entre les membres, mais par un ensemble de systèmes d'interdépendance relationnelle entre eux.³⁷⁰

Le coaching de groupe a le même principe que le coaching individuel, sauf qu'ici l'individu n'est pas pris d'une façon isolée de son groupe, mais tout le groupe est pris en considération, dans la mesure où des thématiques touchant tout le groupe pouvant être abordés avec ses membres.³⁷¹

Les membres de groupe essaient de profiter le maximum possible de la situation du coaching surtout au niveau du partage des expériences de chacun d'eux puisqu'ils occupent la même fonction au niveau de leurs services, par exemple : un groupe de directeurs des agences bancaires, relevant de la même banque d'appartenance.

Dans ce type de coaching, les bénéficiaires ne sont pas signataires, mais leur présence fait parfois signe de leur engagement dans le processus selon ce que le coach a pu définir lors de la première séance du travail.

Le coaching suivi se trouve à mi-chemin entre le coaching d'équipe et le coaching individuel, vu que les acquis seront élaborés par la suite individuellement, et ce au niveau de l'équipe de chacun des bénéficiaires.

1.2.2. LE COACHING D'EQUIPE

Tout d'abord, il faut distinguer entre le coaching d'équipe et le Team building par la visée de chacun des deux.

« Le Team-building signifie la construction de l'équipe. Il définit une action qui réunit une équipe pendant quelques jours en général en dehors de l'entreprise. Parmi ses objectifs, fédérer l'équipe, améliorer sa cohésion, sa motivation et lui donner une nouvelle dynamique ».³⁷²

³⁷⁰ Ibidem

³⁷¹ Hevin, B. (2007). *op.cit*

³⁷² Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

Le coaching d'équipe est souvent recommandé lors des situations de changement, ou bien pour aider une équipe à mieux progresser. Le coaching d'équipe est une nouvelle tendance qui vise à décentraliser le management, un moyen d'ajustement unilatéral d'autrui, et c'est en créant des équipes dotées de larges délégations et d'une grande autonomie de décision que l'on peut espérer accroître la démocratie dans les entreprises.

Pour cela il faut préparer les esprits à cela. Dans cette commande formulée à un coach d'équipe, la demande vise à former des équipes, des responsables aux opérateurs, et finalement l'ensemble de l'entreprise.³⁷³

L'équipe pourra bien-sûr être une équipe opérationnelle, entre huit à douze personnes, accompagnée tout au long d'une année, dans des temps forts et même au cours de réunions. Son objectif visé est d'améliorer leur performance collective par le renforcement de leur cohésion, aussi par l'amélioration de leur bien-être au travail.³⁷⁴

Accompagner le développement collectif est demandé lors d'un coaching d'équipe, c'est une sorte d'enquête à une intelligence dite collective qui mène à une réflexion d'ensemble.

Afin de concrétiser cette intelligence, une étape primordiale doit se faire pour mener bel et bien la mission du coaching. Au fil des rencontres avec son coach, « l'équipe est amenée à coopérer et à travailler en synergie, à l'atteinte d'un objectif, d'un but, d'une vision, réalisés et maintenus dans la durée.³⁷⁵

la première séance de travail dite de cadrage se voit fort importante, Lors de cette séance, le coach se doit l'obligation de maîtriser une bonne écoute et ce dans "l'ici et le maintenant", pour arriver à mieux comprendre la réalité d'un travail opérationnel de l'équipe à coacher pour mieux l'aider à trouver sa performance, et ce en l'aidant à prendre conscience de sa façon d'être et d'agir.³⁷⁶

Avant de commencer son travail avec le groupe, le coach doit d'abord analyser la demande du coaching. Certes, il y a la demande principale venant du directeur des ressources humaines, mais il y a d'autres qui peuvent être dictées du manager directement pour son coach. L'objectif de rencontrer les contractants avant tout accompagnement est de comprendre la situation. Sur cette base que le contrat est effectué.³⁷⁷

³⁷³ Hévin,B.(2007). *Op.cit*

³⁷⁴ Angel,P.Amar,P. (2005). *Op.ci*

³⁷⁵ Cardon,A. (2003). *Le coaching d'équipe*. Editions d'organisation.

³⁷⁶ Ibidem

³⁷⁷ Mouterde,S. (2005). *Op.cit*

1.2.3. LE COACHING D'ORGANISATION

Le coaching ne concerne pas seulement les individus et les équipes, mais il peut aussi avoir comme sujet d'intervention une organisation, vu que cette dernière est aussi soumise à des impératifs de changement.

Auparavant, et en matière d'organisation, on faisait appel à des cabinets de conseils qui montrent comment faire dans des situations difficiles, mais en faisant cela, on négligeait les ressources humaines. Actuellement, l'organisation ne peut bien fonctionner qu'à travers une mise en œuvre stratégique d'un processus de gestion bien défini pour mieux assurer la cohésion de ses employés pour atteindre des objectifs visés.³⁷⁸

Le coaching d'organisation est une approche nouvelle et différente de ce qui se faisait en matière d'organisation. La réflexion sur une nouvelle organisation pousse à réfléchir du bas, en partant de l'opérationnel et des salariés, soit l'ensemble des salariés si c'est une petite entreprise, soit un échantillon de salariés.

L'objectif du coaching organisationnel est de savoir : 1-comment réfléchir sur une nouvelle organisation. 2-comment travailler sur une charte d'entreprise. 3-comment mieux travailler ensemble. 4-comment mieux s'organiser. 5- comment travailler sur les valeurs de l'entreprise.

Demander un coaching d'organisation, signifie que l'on cherche à obtenir des finalités spécifiques pour chacune d'entre elles, telles qu'augmenter le niveau de sa performance ou même développer les compétences collectives.³⁷⁹

*« Le mot “organisation” est issu du mot organe. Au sens propre, ce mot définit un ensemble d'organes agencés dans le but d'agir. En entreprise, l'organisation recouvre la structure et les modes de fonctionnement qui permettent à des équipes de personnes dotées de moyens matériels d'atteindre ensemble un but ».*³⁸⁰

Il y a quatre piliers de base sur lesquels le coaching agit : l'identité de l'organisation et sa culture, le travail sur les relations entre les équipes, le travail sur le mode de management et le travail sur la stratégie. Le rôle des coachs s'avère très important, vu que c'est à lui de choisir l'outil convenable qui mènera à la cohérence et au changement entre les différentes composantes de l'organisation.

³⁷⁸ Gilbert, P., & Lancestre, A. (2011). Le coaching d'organisation. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 71-87.

³⁷⁹ Ibidem

³⁸⁰ Mouterde, S. (2005). *Op.cit*

C'est ici que l'on pourra déduire le rôle du coaching d'organisation, qui vise un changement d'ensemble et non pas individuel. Pour tous ces types de coaching, individuel, collectif ou bien d'organisation, les pratiques de base ne diffèrent pas.

2. LE CAS DU COACHING MANAGERIAL

Le coaching managérial est un accompagnement qui se fait dans l'entreprise auprès des managers, des équipes et même des cadres ayant une responsabilité de gérer des équipes. Il revoit les bases du management et ce en permettant aux bénéficiaires d'enrichir leurs ressources en management, aussi d'acquérir des compétences langagières nécessaires pour atteindre des objectifs définis.³⁸¹

Par sa visée à travers un accompagnement, le coach cherche à résoudre les problèmes que peut rencontrer les groupes ou les individus dans leurs fonctions managériales, telle que les problèmes de relations entre groupes ou entre individus, les problèmes en relation directe avec le management, les problèmes de leadership, et même les problèmes en relation avec la performance³⁸². C'est ainsi qu'il permet d'enrichir les ressources du manager en adoptant de nouvelles techniques et compétences émotionnelles ou relationnelles en communication.

La demande et les besoins des entreprises au Maroc sont en effet pareils, que ce soit dans les entreprises privées nationales ou multinationales. Ces demandent se résument dans la recherche de la performance organisationnelle tout en optant pour le coaching managérial des cadres responsables des équipes. Par contre, au niveau du secteur public, l'administration cherche à développer ses outils de gestion, en les modernisant par un accompagnement de coaching, pour donner plus de valeur aux relations humaines au niveau des services.

La nécessité pour l'entreprise d'améliorer sa qualité de travail, atteindre l'épanouissement personnel et professionnel de ses collaborateurs, développer sa performance et celle de ses équipes, lui pousse à opter pour la mobilisation du coaching managérial au sein de sa fonction des ressources humaines.

Aussi, les dirigeants des entreprises se sont rendu compte qu'aujourd'hui, est plus que jamais, ils doivent revoir leurs méthodes dans la gestion de leurs équipes, et devoir mettre de la distance par rapport à leurs activités quotidiennes³⁸³. De ce fait, le coaching managérial

³⁸¹ Vernazobres, P. Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. Revue internationale de psychologie. 12/27. P176- 199.

³⁸² Rappin, B. (2005). Le coaching, outil de réconciliation de l'économique et de l'humain. XVIe congrès AGRH.

³⁸³ Lefrancois, D. (2009). Op.cit

intervient pour permettre aux managers d'agir sur leur développement personnel, sur leur professionnalisation, et aussi pour développer leur performance.

2.1. LE COACHING DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Le coaching de développement personnel se voit très utile, voir même très important au milieu de toutes les turbulences internes ainsi qu'externes que connaît actuellement l'entreprise. Pour que cette dernière puisse se doter de meilleurs managers, capables de gérer leur relationnel et gérer leur émotion, elle fait appel au coaching.

Le développement personnel dont nous faisons appel est souvent associé à l'accompagnement fait par le coaching. Les personnes qui en bénéficient sont des personnes saines, et qui sont à la quête de leur épanouissement et leur bien-être.³⁸⁴

Ceci dit, une personne saine, ce n'est pas une personne qui ne souffre pas d'une maladie mentale, mais c'est une personne qui arrive à se maîtriser, à maîtriser son soi, son environnement, et qui se voit aussi capable d'avoir une perception adéquate de la réalité.³⁸⁵

Ce coaching, dans la quête de sa performance au niveau de son travail, vise à améliorer la perception de soi du manager, ainsi de lui permettre de prendre du recul³⁸⁶. Aussi d'avoir une nouvelle perception de l'autre et avoir une prise de conscience. Un développement personnel serait nécessaire pour compléter une formation en développement professionnel.

C'est en fait, un coaching de développement personnel qui vise la dimension affective, sociale, physique. Ce type de coaching permettra au bénéficiaire d'avoir une plus-value lui servant d'adopter une nouvelle perception de soi ainsi de l'autre³⁸⁷. Aussi, lui permettant d'avoir par la suite un meilleur relationnel avec les autres. Cet apprentissage comportemental pourrait être un levier pour favoriser le changement au niveau de toute entreprise.³⁸⁸

Le coaching, et à travers les pratiques professionnelles des coaches, met l'accent sur une meilleure gestion personnelle des managers, à fin que ces derniers puissent mieux connaître leurs valeurs et leurs personnalités, et ce dans le cadre de leur développement personnel.³⁸⁹

Lorsque l'individu atteint son développement personnel, il peut aussi atteindre une amélioration au niveau de ses performances individuelles ou même collectives. Avoir plus de connaissance

³⁸⁴ Jaotombo, F. (2009). Vers une définition du développement personnel. *Humanisme et Entreprise*, (4), 29-44.

³⁸⁵ Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health. Basic Books.

³⁸⁶ Persson, S. Rappin, B. (2013). « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise*, 1 / 311, p. 41-60. DOI : 10.3917/hume.311.0041. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-1.htm-page-41.htm>. Consulté le 7 février 2017.

³⁸⁷ ibidem

³⁸⁸ Higgy-Lang, C., & Gellman, C. (2000).op.cit

³⁸⁹ Salman, S. (2014).op.cit

sur soi et sur les autres, car le coaching, dans sa visée managériale touche aussi le côté humain de la personne.

2.2. LE COACHING DE PROFESSIONNALISATION

Parmi les objectifs les plus visés dans le coaching managérial, c'est la professionnalisation du manager. « *L'intérêt pour le coaching managérial semble lié à un contexte organisationnel, et plus largement sociétal, qui offre des ancrages pour se développer personnellement et agir professionnellement* ». ³⁹⁰

Par professionnalisation, nous faisons appel à toute technique ou bien outil, favorisant le meilleur exercice de sa fonction en tant que manager. Nous avons déjà cité auparavant le nouveau rôle recommandé au manager. Il ne suffit plus qu'il ait les diplômes convenables pour occuper le poste d'un manager, mais il faut aussi avoir le bon profil personnel pour mieux l'occuper.

Actuellement, l'entreprise attend beaucoup plus du manager, que ce qu'elle lui demandait auparavant. Le monde de travail actuel que connaît tous les pays, y compris le Maroc, pousse les dirigeants des grandes entreprises ainsi les managers à s'inscrire dans cette nouvelle politique de demander de l'aide au coach. On cherche désormais, l'expertise des professionnels du secteur de coaching pour les soutenir dans leurs stratégies de développement.

L'entreprise fait appel au coaching managérial dans le besoin d'avoir par la suite de vrais managers qui donnent du sens à l'activité lors d'une situation de management. Vu la complexité actuelle dans la gestion, les organisations cherchent à trouver les dispositifs les plus adéquats pour former leur cadres. ³⁹¹

Ce n'est qu'au niveau des organisations les plus avancées que le coaching est considéré le moyen le plus favorable, pouvant permettre au manager de se doter de la performance dont il a besoin dans sa fonction. ³⁹²

Parmi les visées de la professionnalisation du métier de manager, c'est que ce dernier soit capable de développer son leadership, avoir de l'influence sur son équipe, savoir poser un cadre et le faire respecter, aussi le fait de pouvoir évoluer en collaboration.

³⁹⁰ Fatien,P. (2009). Intérêt organisationnel du coaching individuel. Revue de l'économie et de l'entreprise, VSE (vie et sciences économiques).2(182)

³⁹¹ Salman,S.(2014). *Op.cit*

³⁹² Chernet, D. (2014). Coaching et développement des organisations. *Actualités en analyse transactionnelle*, (3), 3-14.

2.3. LE COACHING DE PERFORMANCE

Dans la plupart du temps, le coaching est défini selon sa relation la plus étroite avec la performance et la performance du coaché. Le coaching a connu un grand développement en entreprise. Cet accompagnement, qui a pour objectif principal l'atteinte de la performance organisationnelle, passe tout d'abord par la réalisation de la demande individuelle en performance.³⁹³

Généralement, le coaching a pour objectif l'atteinte de la performance du bénéficiaire dans son milieu de travail, et ce en atteignant les compétences opérationnelles nécessaires dans l'exercice de sa fonction.³⁹⁴

Cela se fait en passant par un coaching de l'être tel que le passage par le développement personnel jusqu'au coaching de sa performance. Afin de développer sa performance, le coaching peut toucher quelques éléments chez la personne, tels que savoir comment mieux communiquer, ou bien comment prendre une décision.

La communication peut être un élément très important chez le manager pour qu'il puisse atteindre sa performance. En ce qui concerne la prise de décision, elle se voit aussi très importante à avoir, surtout lors d'une situation pour mieux performer dans sa fonction tout en ayant des résultats majeurs.

3. L'ETAT DE LA PROFESSIONNALISATION DU COACHING AU MAROC

Vu la grande émergence de la demande du coaching par les entreprises, et même par les particuliers, le nombre d'écoles offrant des formations pour devenir coach s'est élevé d'une manière énorme. Le métier du coach est devenu un métier très répandu dans notre culture au Maroc, ce qui pousse chaque personne voulant le professionnaliser, le devenir sans qu'il y ait une loi qui régit ce métier. Par une simple formation de quelques jours ou même de quelques heures, la personne peut se proclamer coach après avoir obtenu son attestation, sans que cette personne ait les bonnes bases théoriques pour pratiquer ce métier.

Nous venons de voir dans ce qui précède que le coaching a ses théories et une déontologie qui le réglementent en tant qu'un métier, ce qui veut dire que les pratiquants doivent être compétents au niveau technique ainsi pratique.

En France, pour une meilleure organisation de ce métier, et afin de créer une déontologie de fonctionnement du coaching, des associations ou même des organisations se sont créées. Citons

³⁹³ Viala,C.(2009). *Op.cit*

³⁹⁴ Réussir dans sa fonction de tuteur. https://www.capitalrh.fr/Reussir-dans-sa-fonction-de-tuteur_a61.html. Consulté le 10 mai 2016.

à titre d'exemple Société française de coaching (SFCoach), et l'International Coaching Fédération (ICF).³⁹⁵

Le Maroc, et dans l'intention de réussir le métier du coaching au sein de son territoire, tout en suivant les mêmes pas des pays pionniers dans ce domaine d'accompagnement, fait aussi partie des membres adhérents à l'ICF.

Donc, il s'avère important tout d'abord de définir cette association et ses rôles avant de définir quelques centres professionnalisant le métier de coaching au Maroc.

3.1. INTERNATIONAL COACHING FEDERATION MAROC (ICF)³⁹⁶

L'international coaching Fédération est une association de coachs, internationale, et qui a vu le jour aux Etats-Unis en 1995, pour ouvrir par la suite un chapter en France vers l'année 2000.

Pour mettre en valeur le métier du coach, et l'épargner de tout charlatanisme de quelques personnes l'exerçant, l'ICF est créé pour préserver la profession du coach.

Elle représente le meilleur endroit pour trouver un coach certifié, respectant la déontologie du métier.³⁹⁷

Le Maroc, qui n'échappe pas à cette règle, celle de ne pas être sûr de choisir le bon coach, vu que ce métier n'est pas encore organisé, et que n'importe qui peut se déclarer coach seulement par la possession d'un simple certificat, a connu la création de L'association Maroc-coaching, à but non lucratif, et ce en 2004 par des professionnels en coaching. Par la suite, cette association s'est convertie en ICF Maroc coaching, et ce en 2014. Actuellement, le Maroc fait partie des 140 pays membres de l'ICF.

Nous avons eu l'occasion d'interviewer le secrétaire général de ICF Maroc coaching en 2015, et ce en tant de sa qualité de coach. Ce dernier nous a fourni des informations sur le métier du coaching au Maroc et sur le but de l'association.

Intervenir et exercer dans le cadre de cette association internationale est une chose souhaitée, à la différence de ceux qui exercent le métier d'une manière isolée. Cela ne veut pas dire que ceux qui exercent le coaching sans être membre de l'ICF sont mauvais, car nous avons pu rencontrer des coachés qui se sont exprimés sur leur coach d'une manière positive, sans que le nom de ces coachs figure dans la liste des coachs adhérents à l'ICF.

Comme nous l'avons signalé auparavant, c'est dans le vouloir de ne pas tomber sur des faux coachs que l'association coaching internationale a été créé. Aussi, un deuxième objectif visé, était celui de favoriser aux coachs l'occasion de pouvoir suivre d'une façon régulière des formations continues, permanentes, en groupe. C'est ainsi que chaque coach doit avoir son

³⁹⁵ Amar,P. Angel,P.(2005). Op.cit

³⁹⁶ Histoire de l'ICF. <http://www.icfmaroc.ma/icfmaroc-ma/historique>. Consulté le 7 février 2017.

³⁹⁷ Ibidem

superviseur auquel il peut avoir recours chaque fois qu'il a besoin de s'assurer d'une décision prise.

L'association ICF Maroc organise des assises, et chaque mois il y a des séminaires. Ce genre de séminaire est aussi ouvert pour les non adhérents, mais bien-sûr qui doivent payer une somme d'argent.

L'objectif des séminaires menés par l'ICF Maroc Coaching, est de pouvoir sensibiliser tout public sur les bénéfices du coaching, aussi de les amener à savoir ce qu'est un vrai coach ou pas, vu que l'exercice de cette fonction au niveau de notre pays se voit encore dans sa phase de la genèse, et vu le vide juridique dans la réglementation de ce métier, le développement de ce dernier pourra connaître de grands obstacles.

Ceci dit, l'ICF possède des coachs professionnels, certifiés. Le client ayant recours à un coach au sein de l'association serait plus en sécurité. En cas de litige ou de problème surgis entre coach et coaché, ce dernier, ou bien le client financier a le droit d'appeler l'association pour lui demander de faire l'arbitrage entre eux, chose qui n'est pas possible, lorsque le coach n'est pas adhérent à l'association.

Pour devenir membre de l'association, il suffit que la personne soit pratiquante le métier du coaching, tout en respectant sa déontologie.

Ce qui est à déduire de ce qui précède, c'est que le coaching demeure encore un métier jeune au sein de notre pays, il y a des professionnels du métier qui cherchent à le protéger des arnaqueurs et à le pousser à progresser en suivant le bon chemin pour son développement.

Il n'y a pas seulement l'association ICF Maroc Coaching qui essaie de soutenir cette profession, et cherche à la préserver, mais nous retrouvons aussi la presse écrite et orale font aussi ce rôle. Il y a des magazines hebdomadaires qui n'arrêtent pas de s'interroger sur ce métier, pour mieux le clarifier et le définir aux intéressés.

L'ICF Maroc, assure aussi des partenariats avec la confédération qui s'engage à l'amélioration du secteur privé, à savoir la CGEM.³⁹⁸

En effet, la CGEM essaie de rapprocher le métier du coaching aux entreprises souhaitant évoluer leur chiffre d'affaire, en leur montrant les bénéfices de cet outil, et en les sensibilisant à l'obligation de mieux s'informer avant de choisir un coach, pour ne pas être victime d'une arnaque.

Pour cela, l'ICF s'est engagée avec la CGEM de mener une caravane de sensibilisation sur les apports du coaching, en faveur des entreprises voulant se développer et développer leurs performances.

³⁹⁸ Ibidem

Les animations de conférences se faisaient au niveau des locaux des CGEM dans toutes les villes marocaines sujet de visite. Ces séminaires sont des occasions offertes aux entreprises pour qu'elles puissent s'outiller d'un nouveau mode d'accompagnement, plus bénéfique pour leurs employés, et qui pourra par la suite donner ses meilleurs résultats pour toute l'organisation.³⁹⁹

D'après la vision des professionnels du coaching, c'est une occasion de rencontrer les directeurs, les managers et les dirigeants pour les inviter à s'engager dans cette démarche d'accompagnement. Identifier et définir le vrai coach reste l'objectif principal de la caravane.

Pour ce qui est de la confédération des TPE et PME, d'après notre entretien téléphonique avec son président en décembre 2017, il nous a révélé que les TPE et quelques PME ne croient pas encore au coaching, malgré que ces entreprises connaissent ont un faible niveau pour la bonne gestion. C'est la raison pour laquelle que la confédération pense intégrer le coaching au niveau de la stratégie ressources humaines de ces entreprises.

3.2. LES CENTRES PROFESSIONNALISANT LE COACHING AU MAROC

Nous allons aborder et d'une manière très brève, deux écoles qui prônent le service coaching au Maroc. Notre choix s'est fait sur la base que la première école, qui est convergence, fondée en 2000, son directeur fondateur, fait partie de l'un des premiers à avoir installé le coaching au Maroc, aussi, l'un des créateurs de l'association Maroc coaching en 2004.⁴⁰⁰

Pour la deuxième école, BMH coach fondée en 2007. Le fondateur de cette école est un ex-président de la CGEM.

Pour les deux centres, ce sont des cabinets de formation, de coaching et de consulting au Maroc. Ils font parallèlement des cycles de formation pour les coaches directement, soit en le faisant en partenariat avec des grandes écoles telles que l'HEM, l'Ecole Hassania des Travaux Publics, aussi ils coachent les individus qui ont besoin du service d'accompagnement.

Au niveau de ces deux centres, les coaches intervenant adhèrent à l'ICF et par de là, ils respectent la déontologie fixée.

³⁹⁹ Raissouni S. (2013).Op.cit

⁴⁰⁰ Histoire de l'ICF. Op.cit

CONCLUSION CHAPITRE 2

Le deuxième chapitre étant divisé en deux sections, présente une base importante pour la partie qui suit.

En effet, au cours de la première section, nous avons essayé de voir ce que sont les champs théoriques de base pour un coaching managérial, et ce que sont les théories ayant un apport direct avec l'expertise du coach.

Les théories que nous avons abordées au niveau de ce chapitre, nous les avons divisées en trois types différents : en premier lieu, nous avons abordé la théorie des organisations, en deuxième, il y a la théorie du management des ressources humaines, puis en dernier lieu, le champ de l'approche psychothérapeutique.

Pour le choix de la théorie des organisations, ce champ se voit très riche en termes de connaissance pour l'entreprise. Cependant, le coach qui a pour mission d'intervenir au niveau des entreprises, doit être en mesure de comprendre la complexité de l'être humain afin de comprendre ses réactions dans son environnement professionnel, aussi être capable de détecter les comportements pouvant exister au niveau de l'entreprise pour un accompagnement réussi de ses clients.

Au niveau de ce champ théorique, nous avons montré l'utilité de l'appropriation de certaines connaissances provenant de différentes théories, ayant un apport important sur les compétences d'un coach intervenant au niveau de l'entreprise. Ces connaissances ont pour sources, le courant du comportement organisationnel, les théories de la conduite au changement, et finalement les apports en communication sous l'approche de l'école palo-Alto.

Pour le deuxième champ théorique abordé comme aussi champ de base pour l'expertise du coach, nous avons fait appel aux apports des théories du management des ressources humaines. Au niveau de cette théorie, nous avons mis le doigt sur l'importance de la motivation dans le travail. Nous avons cité plusieurs approches telles que :

- L'approche systémique qui constitue pour le coach une meilleure base pour accompagner son coché. Le coach, grâce à sa maîtrise des bases de la systémique, qui sont bien évidemment l'écoute et le questionnement peut mieux recadrer la situation à laquelle se trouve son client, afin de lui proposer une bonne orientation.
- Le courant sociologique : le coach ayant une forte connaissance dans ce domaine pourrait mieux contribuer à l'explicitation des faits tout en fournissant les explications nécessaires et convenables au phénomène étudié.
- Le courant de la cybernétique : grâce à ce courant, le coach pourra mieux exploiter l'information, tout en faisant le bon diagnostic afin d'atteindre les objectifs visés au départ.

- Le courant comportementaliste et cognitiviste : le principe dans ce courant c'est que la thérapie se focalise sur le présent et non sur le passé afin de résoudre les problématiques du coaché.
- Les théories humanistes : selon la vision des humanistes, l'homme est capable d'exploiter tout son potentiel.

Enfin, au niveau de l'approche psychothérapeutique, nous avons cité toutes les références techniques servant au coach dans son travail. Nous avons abordé la gestalt thérapie, les apports dans la psychologie sociale, les apports du courant psychanalytique, la PNL, l'AT, et à la fin le courant sense-making.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons fait une présentation des différents modes que peut prendre un coaching au sein d'une organisation, et aussi ce que les différences entre ses pratiques.

Nous avons aussi éclairci le problème du métier du coaching existant au niveau de notre pays, qui est celui de son appropriation par des amateurs ou des faux coaches.

Les deux champs abordés au niveau de ce chapitre, théorique et technique du coaching nous ont servi autant que base de notre cadre de référence théorique servant à l'interprétation de nos données recueillies au niveau de la deuxième partie de notre travail de recherche.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de notre travail est d'une grande utilité pour nous, afin de s'en servir de ses données théoriques et bibliographique de base, ayant pour contribution de répondre la problématique de recherche. En effet, le souci de posséder une bonne gestion au niveau de l'entreprise a toujours fait preuve, depuis l'école classique jusqu'à celle des ressources humaines. Au niveau national, le coaching est l'un des modes les plus récents, adopté au niveau des entreprises marocaines.

Le premier chapitre, nous a permis de contextualiser le pourquoi de l'excès de la demande du coaching dans les organisations marocaines, de comprendre ce que sont les problématiques managériales rencontrées, ayant recours à ce mode d'accompagnement. Au niveau de ce chapitre, nous avons pu montrer ce que sont les différences et les spécificités du coaching, par rapports à d'autres modes d'accompagnement faisant partie de la stratégie Ressources Humaines.

Nous avons défini le coaching en fonction de la performance individuelle dans le milieu professionnel, et nous avons expliqué notre choix pour la performance de type qualitative. Nous avons aussi montré que le coaching vise le développement de la performance personnelle du manager, qui est bien évidemment la bonne gestion des individus qui se trouvent sous sa charge. Il se voit différent des autres modes qui coopèrent dans l'amélioration de son niveau technique, tels que la formation, le tutorat ou le monitoring.

En effet, nous avons expliqué le rôle du coach. Nous avons montré que son souci majeur est celui de libérer le potentiel de son client, et non pas lui fournir des solutions prêtes.

Au niveau du deuxième chapitre, nous avons essayé de délimiter le champ théorique du coaching managérial, nous avons aussi abordé les théories de base ayant pour apport le développement de l'expertise du coach.

Notre cadre théorique est composé d'un cadre central important ayant un apport dans l'expertise du coach. C'est le courant du comportement organisationnel. Il est considéré pour nous comme étant, le plus important pour un coach qui souhaite intervenir dans les entreprises, afin qu'il puisse mieux comprendre ce que sont les changements visés et ce que sont les comportements observés, et comment il peut contribuer à résoudre les problématiques de réticence au changement.

Dans la périphérie, nous avons abordé les apports de la théorie du management des ressources humaines, telle que la théorie des besoins selon Maslow, et d'autres théories telles que : la théorie de leadership selon Kurt Lewin, la dynamique de groupe, et la théorie de l'apprentissage organisationnel selon Argyris et Schön.

Nous avons aussi montré les apports du courant de la psychothérapie et son utilisation par le coach dans ses prestations, telles que la PNL et l'AT. Tous ces champs théoriques mis au niveau de ce chapitre nous ont servi dans l'interprétation des résultats trouvés sur le terrain.

Dans la deuxième section du deuxième chapitre, nous avons essayé de montrer les différents modes existants du coaching au niveau des entreprises. Nous avons signalé que, le mode le plus fréquent dans les entreprises marocaines, est celui du coaching de groupe, vient par la suite le coaching individuel.

Nous avons expliqué aussi, ce que sont les conditions importantes à avoir pour mener un coaching efficace. En effet, il faut commencer par le diagnostic de la demande avant élaboration du contrat, puis faire l'évaluation après chaque séance, et enfin, s'assurer de l'atteinte des objectifs visés au début.

Nous avons montré à ce niveau que la présence du coaché lors de l'élaboration du contrat est fort importante, surtout que c'est une relation tripartite entre le coach, le responsable représentant le service payant de l'entreprise, et le bénéficiaire. La présence de ces trois partenaires est d'une grande utilité dans la réussite de la prestation coaching.

Nous avons aussi fait un aperçu général sur l'état de la professionnalisation des coaches au Maroc. Aussi, les écoles délivrant des certificats de coaching. Nous avons précisé qu'il y a des écoles qui sont exigeantes dans l'acquisition de certaines conditions avant de donner des certificats, par contre il y a d'autres qui les livrent facilement, ce qui a favorisé un marché de coaches hétérogènes.

Pour cette raison, il y avait la conversion de l'Association Coaching Maroc, à la Fédération Coaching Maroc, qui est une fédération internationale. ICF Maroc est l'une des filiales existantes dans le monde. Son rôle est de mettre en valeur le métier du coach, et de l'épargner de tout charlatanisme.

Désormais, les points abordés au niveau de la première partie nous ont aidés à mieux élaborer notre cadre conceptuel, tout en comprenant ce que sont les exigences d'un coaching performant. Nous pouvons à présent expliquer ce qu'est notre problématique de recherche, les questions de recherche qui en découlent, afin de pouvoir confronter les données théoriques avec

les données empiriques issues de la recherche sur terrain. C'est l'objet de la deuxième partie de notre projet de recherche.

DEUXIEME PARTIE
ANALYSE DE LA PRATIQUE DU
COACHING DANS LES
ENTREPRISES MAROCAINES
METHODOLOGIE
INTERPRETATION
RECOMMANDATIONS

La première partie permet de tracer le cadre conceptuel de la thèse. Dans la seconde partie, nous précisons notre périmètre de recherche afin d'éviter toute confusion lors de notre approche empirique. Dans ce sens, nous détaillerons, dans le premier chapitre de cette deuxième partie, notre protocole de recherche incluant les différentes approches privilégiées ainsi que le dispositif méthodologique mis en place. Nous décrirons notamment les différents outils mobilisés pour approcher au plus près notre terrain d'étude. Nous présenterons les instruments utilisés pour établir les analyses de nos données de nature qualitative.

Pour cela, dans le premier chapitre, nous définirons notre problématique de recherche, et les questions y afférentes. Nous présenterons aussi le cadre général de recherche, comprenant le cadre épistémologique et méthodologique d'une part, puis le terrain de la recherche d'autre part.

Notre cadre épistémologique est celui interprétativiste. Nous adoptons une démarche de type inductif. Grâce au raisonnement de type abductif que nous avons pu élaborer nos trois hypothèses de recherche.

Nous détaillerons aussi la méthodologie choisie pour le recueil des données. La deuxième section de ce chapitre permettra de décrire et de justifier les choix méthodologiques que nous avons entrepris dans le cadre de cette thèse.

Nous allons aussi définir notre échantillon de l'enquête, ainsi la prise en contact avec les interviewés, et montrer comment l'élaboration du guide d'entretien s'est effectuée. En effet, l'étude qualitative exploratoire mise en place sous forme d'entretiens, nous a permis de confronter ces derniers à la littérature et de préparer notre questionnaire.

Nous verrons aussi la méthode du recueil des données, puis l'analyse du contenu et l'outil informatique mobilisé pour cette analyse. Nous allons expliquer en quoi le logiciel mobilisé 'Iramuteq' nous a été utile dans la meilleure exploration des données. Au niveau de cette section nous allons mettre en œuvre la grille d'analyse des entretiens effectués. Cette grille d'analyse était mise sous forme de quatre grandes questions menant à des thématiques bien précises.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons l'interprétation de données élaborée suite à l'analyse des résultats. Nous nous sommes servis de trois types de données : des données issues du cadre théorique mobilisé dans la première partie, des données issues de notre observation non participante dégagée lors des entretiens, et finalement des documents qui nous ont étaient livrés par quelques interviewés en fin d'entretiens.

En effet, grâce à cette triangulation, nous avons pu répondre à nos hypothèses. Nous avons élaboré une synthèse des entretiens qui nous a aidé à voir ce que sont les limites de l'efficacité d'un coaching managérial observées au niveau du contexte marocain, puis proposer des recommandations ayant pour fin l'élaboration d'un modèle opérationnel de coaching managérial.

CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce chapitre est de présenter comment nous avons procédé pour construire la problématique de notre travail, et de détailler par la suite les conséquences qui en découlent. Nous allons en fait, comme tout chercheur débutant, de chercher à répondre à des questions importantes pour mieux trouver des résultats efficaces. Ceci dit, nous allons définir ce qu'est la problématique, les questions de recherches, la méthode adoptée.

Nous avons essayé à répondre à nos questions de recherches à l'aide d'une segmentation de ces questions en sous-questions, à savoir : Quelles sont les spécificités du coaching au Maroc ? Comment le coaching est pratiqué au Maroc ? Quelles sont les attentes des demandeurs et des bénéficiaires ?

Les objectifs visés étaient d'analyser et comprendre les facteurs qui incitent les entreprises à entamer une mise en place du coaching, identifier les types de pratiques coaching auxquelles font recours les entreprises marocaines étudiées, la façon dont elles sont mises en œuvre et pour quelles finalités, enfin, Comprendre comment se fait l'intégration du coaching à la stratégie de l'entreprise.

Ce chapitre se voit important, dans la mesure où il explique la transition que nous avons adopté pour analyser nos résultats, et ce en montrant les différents passages adoptés au niveau de notre travail effectué entre les va et vient, et ce tout en allant de la partie théorique vers celle empirique de notre travail.

En effet, à ce niveau, nous avons expliqué la démarche qualitative employée, et les sources mobilisées telles que l'élaboration du guide d'entretien et les entretiens semi-directifs mobilisés. Nous avons présenté notre échantillon, et comment nous avons pris contact avec lui. Finalement nous avons expliqué le recueil des données et comment nous sommes arrivés à l'élaboration de notre grille d'analyse finale des entretiens effectués.

SECTION 1. CADRE DE REFERENCE GENERAL DE LA RECHERCHE

Au niveau de cette première section, nous avons essayé de donner un cadre logique et méthodique pour notre travail de recherche.

Tout d'abord, nous avons expliqué la problématique de départ et les raisons ayant poussé à la choisir, puis après nous avons annoncé les questions de recherche avec lesquelles nous avons abordé notre terrain.

Nous avons défini le choix méthodologique, la démarche ainsi le positionnement épistémologique de la recherche.

Une fois notre échantillon est défini, et une fois les données sont collectées, nous sommes passées à l'analyse grâce à un outil informatique autonome et efficace dans l'analyse de contenu.

1. PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous allons définir notre problématique de recherche et les enjeux dans lesquels elle s'inscrit, puis les questions de recherche qui en découlent.

1.1. PROBLEMATIQUE

Avant de définir notre problématique de notre travail de recherche, essayons tout d'abord de présenter l'objet et le contexte de notre recherche, et dire ce que sont les enjeux de ce travail.

Rappelons tout d'abord que les mutations technologiques et d'une façon générale, toutes les mutations contemporaines que connaissent les entreprises, accroissent la complexité du management, ce qui engendre la problématique de l'adaptation des méthodes et des pratiques de management, consécutivement à des référentiels théoriques.

Dans ce sens et conscients que le management ne porte pas uniquement sur la stratégie, les responsables ressources humaines ou même les supérieurs hiérarchiques observent que les managers se trouvent démunis pour accompagner leurs équipes dans l'accomplissement de leurs missions. La mission du manager se voit en évolution, surtout, avec le rajout de la dimension sociale qui devient de plus en plus fréquente. Cet accompagnement ne concerne plus spécifiquement les aspects économiques de la mission, mais il doit aussi intégrer la dimension sociale et le développement du potentiel humain.

La mise en œuvre stratégique du management des ressources humaines impose un accompagnement des managers relatif à l'adaptation des méthodes et des pratiques du management. Le traitement d'un certain nombre de problématiques et l'acquisition de compétences requièrent l'intervention d'un coach.

Ceci dit, le coaching managérial demeure notre objet de recherche. Le coaching est une discipline nouvelle dans notre pays le Maroc, quoi que les premiers professionnels du métier l'aient démarré au Maroc vers l'année 2000. Ce métier reste toujours en pleine expansion. Actuellement, de nombreuses entreprises font appel aux services d'un coach pour accompagner les chefs des entreprises, et les hauts responsables afin qu'ils puissent motiver et performer leurs équipes, aussi en vue d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels.

Devant cette demande excessive du coaching managérial, plusieurs prestataires de services se proposent pour accompagner ces responsables dans leurs missions managériales.

Le problème qui se pose c'est que le métier du coaching n'est pas soumis à certains contrôles, et sa pratique connaît un grand vide juridique, ce qui a donné plus de chance à des non formés à le pratiquer sans qu'ils soient des vrais professionnels coachs.

Face à ce phénomène de l'excès du recours aux coachs, et face au problème de ce vide juridique entourant le métier, nous avons mené notre étude auprès des personnes bénéficiaires du coaching dont le demandeur était l'entreprise, et ce dans l'intention d'outiller l'entreprise demandeur du service coaching, d'être au moins capables aujourd'hui de savoir e que seront les points importants à prendre en considération lors d'une demande de prestation du coaching.

Pour répondre à ces enjeux, nous proposons la problématique suivante :

Dans quelle mesure le coaching managérial dans les organisations marocaines contribue à la performance du manager ?

1.2. QUESTIONS DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons enquêté notre terrain à travers des questions de recherche, et qui portaient d'une façon générale sur l'expérience du coaché qu'il a vécu lors du coaching managérial proposé par son entreprise.

- *comment les missions d'intervention en coaching, proposées par les entreprises, sont vécues et appréciées par les coachés ?*
- *Comment sont appréciés les coachs par les coachés, dans leur prestation ?*
- *Quelles étaient les performances managériales réalisées grâce au coaching ?*

2. CADRE METHODOLOGIQUE GENERAL

Notre recherche adoptera une approche qualitative, inductive tout en évoluant vers une autre abductive, dans le besoin de répondre à nos questions de recherche permettant d'atteindre nos objectifs cités ci-haut. Nous avons précisément choisi de procéder par une recherche de type qualitatif afin d'enrichir notre recherche.

La recherche action nous fournit plusieurs méthodologies de recherche plus développées en sciences de gestion, parmi elles, nous retrouvons l'enquête, l'étude clinique de Schein, la Recherche action de Lewin, l'étude de cas de Yin, le point commun entre toutes ces méthodologies, c'est l'utilisation cohérente entre deux types de données, celles théoriques et d'autres pratiques relevant du terrain.⁴⁰¹

Notre première structure de recueil de données était nourri d'un travail sur terrain, à travers des entretiens exploratoires, pour être enrichie par la suite par un travail itératif entre théorie et travail de terrain, jusqu'à l'arrivée à l'analyse de nos résultats. Notre recherche de type exploratoire, vise à décrire nos observations, de les analyser et de fournir une interprétation tout en essayant de fournir les résultats de recherche.

Nous avons comme variable explicative indépendante, la performance du coaching managérial dans les entreprises marocaines. Afin de l'expliquer, nous avons employé quatre variables :-la variable performance du coaché. -la performance du coach. - l'efficacité du coaching. -la performance du coaching.

2.1. UNE DEMARCHE QUALITATIVE

Par notre choix d'une étude qualitative, nous nous sommes intéressés aux paroles des individus interviewés afin d'interpréter les relations entre les variables. Notre intérêt est davantage porté sur l'individu. En effet, nous n'avons pas voulu nous limiter à une approche de type quantitative basée sur des corrélations statistiques entre les variables, ou bien basées sur des relations causales entre les entités. Opter pour une démarche quantitative ou bien qualitative ne fait que enrichir la compréhension des phénomènes sociaux ainsi leur complexité.⁴⁰²

Le choix de l'une des deux méthodes, qualitative qu'elle soit, ou bien quantitative ne fait qu'enrichir la recherche scientifique, et ne représente à cet effet aucune opposition. A la différence d'une recherche quantitative se basant sur le traitement des données, la recherche qualitative fouille dans le contenu afin d'en dégager les éléments du contenu servant dans l'interprétation des données soit à évaluer ou bien même à comparer⁴⁰³. Ceci dit, lors de la recherche qualitative, nous pouvons mieux distinguer entre ce qui est dit et vécu par l'interviewé, et entre la situation telle qu'elle est analysée par l'auteur de la situation.⁴⁰⁴

⁴⁰¹ Aissa, H. B. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (p. 27).

⁴⁰² Giddens, A. (1987). La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration. PUF

⁴⁰³ Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier*. PUQ.

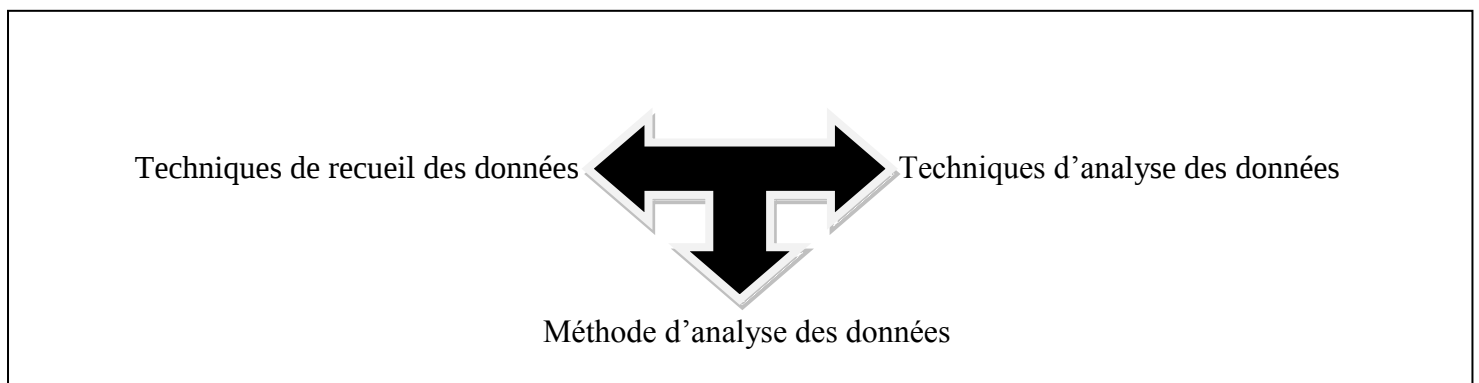
⁴⁰⁴ Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation.

En effet, la recherche qualitative n'a pas pour rôle de quantifier les résultats ou bien les mesurer, par contre, sa visée est plutôt verbale pouvant amener la chercheur à une meilleur interprétation des données recueillies⁴⁰⁵. La subjectivité dans ce cas a une grande importance dans l'interprétation des paroles du sujet, aussi dans la compréhension de ses attitudes et ses comportements lorsqu'il s'agit d'une étude basée sur l'observation.

Adopter une démarche qualitative aide à comprendre les phénomènes et à mieux étudier les individus, ce qui pousse les scientifiques à rompre avec l'idée de l'exclusion de la narration et de la description au cours de l'analyse⁴⁰⁶. C'est une autre façon de voir la réalité sociale, au lieu de ne chercher qu'à avoir les bonnes réponses. A travers une richesse pendant la collecte des données, le problème étudié pourrait être mieux compris dans sa profondeur⁴⁰⁷. Actuellement, les méthodes qualitatives sont abondamment utilisées et plus reconnues vu les grands apports scientifiques élaborés.⁴⁰⁸

Van Royen (2007)⁴⁰⁹ a pu schématiser ce qu'est une bonne démarche qualitative de la sorte. (Figure 4)

Figure 4 - Modèle de la démarche qualitative



Source : préparé par nos soins

⁴⁰⁵ Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.

⁴⁰⁶ Dumez, H. (2013). *op.cit*

⁴⁰⁷ Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.)

⁴⁰⁸ Deschenaux, F. (2013). Des bonnes pratiques à diffuser comme adjuvant à la reconnaissance de la recherche qualitative. *Revue : Recherches Qualitatives : la reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques*. 32(1).

⁴⁰⁹ Van Royen, P. (2007). Cours d'introduction à la recherche qualitative. *Institut médecine tropicale de Bruxelles*.

2.2. UNE DEMARCHE INDUCTIVE, DEMARCHE ABDUCTIVE

Ceci dit, notre mode de raisonnement logique se base sur une démarche inductive, et au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche, nous menons un test de validité de la connaissance extraite dans le cadre d'une approche abductive. Il s'agit ici de montrer que notre recherche organise la confrontation entre nos schémas mentaux d'interprétation, les schémas des individus auxquels notre recherche se confronte, et les connaissances scientifiques déjà connues et fournies par la revue de littérature.

2.2.1. LA DEMARCHE INDUCTIVE

Parmi les modes de raisonnement utilisés dans la recherche scientifique, il y a la démarche inductive dont les fondateurs sont les empiristes Francis Bacon et David Hume⁴¹⁰, et la démarche déductive dont le fondateur le philosophe français René Descartes.

La démarche déductive est une démarche correspondant à un processus qui permet de partir d'une affirmation reformulée à travers des hypothèses déduites du cadre théorique.⁴¹¹

A l'inverse, une démarche inductive est une démarche qui prend son départ à partir de l'observation des phénomènes similaires, où le chercheur pourra élaborer des énoncés généraux afin de connaître la réalité⁴¹². Dans ce type de raisonnement, le chercheur part des expériences tirées du particulier pour induire par la suite des énoncés et les généraliser. Elle se voit très utile dans le monde de la recherche scientifique, vu la possibilité qu'elle fournit afin de comprendre ce que les gens peuvent dire à propos des situations réelles fréquentées.⁴¹³

Une étude qualitative est souvent dite inductive, puisqu'elle analyse les mécanismes en relation avec les comportements. C'est la diversité des mécanismes qui compte dans ce type de démarche⁴¹⁴. L'analyse inductive des données collectées par le chercheur l'incite à mettre l'accent sur ce qui est dit par le langage du participant à l'enquête.⁴¹⁵

Ce que l'on peut déduire, c'est que lorsque la recherche adopte une posture inductive, le type le plus privilégié dans la recherche est l'enquête et l'observation⁴¹⁶. L'observation, à côté de

⁴¹⁰ Martin, O. (2012). Induction, Déduction. Paugam serge, les 100 mots de la sociologie (en ligne), Paris, Presses Universitaires de France, Collection « Que Sais-je ? », mise en ligne en 2012.

⁴¹¹ Ibidem.

⁴¹² Dépélteau, F. (2000). La démarche d'une recherche en sciences sociales. *Bruxelles, de Boeck*.

⁴¹³ Bowling, A. (1997), *Research method in health: Investigating health and health services*, Buckingham-Philadelphia, Open University Press

⁴¹⁴ Alami, S., Desjeux, D., & Garabua-Moussaoui, I. (2009). Les méthodes qualitatives. *Lectures, Les livres*.

⁴¹⁵ Cresswell, J.W. (1998), *qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*, London, Sage, Publications.

⁴¹⁶ Martin, O. (2012). *op.cit*

l'élaboration de la connaissance qu'elle pourra nous fournir, doit être complétée par l'élaboration des hypothèses permettant au chercheur d'interpréter la réalité.⁴¹⁷

2.2.2. LA DEMARCHE ABDUCTIVE

Toujours, et dans le cadre de pouvoir suivre un raisonnement logique, nous avons pu évoluer d'une démarche inductive vers une autre abductive. Cette démarche nous a servi d'une façon générale de valider notre cadre de recherche, y compris l'élaboration des hypothèses. Aussi, elle s'est avérée très importante lors du traitement des matériaux, et ce au fur et à mesure de notre avancement, et aussi lorsque nous rapportons les matériaux en leur qualité de résultats de recherche, tels que les idées clés ou les idées forces, aux travaux d'autres chercheurs pour soutenir leur validation, ou bien leur réfutation.

Selon Peirce (2002)⁴¹⁸, pour expliquer certains faits observés, l'utilisation du raisonnement par abduction est une démarche par laquelle l'élaboration de l'hypothèse se voit importante.

La démarche abductive est souvent considérée comme étant complémentaire aux démarches inductives et déductives. Elle se voit utile vu qu'elle remplit simultanément double fonctionnalité, premièrement celle permettant la description d'une opération logique, et deuxièmement sa présence au niveau de la pensée et de son fonctionnement.⁴¹⁹

Étant donné que notre méthode de recherche s'est évoluée vers l'abduction, nous avons pu reformuler nos hypothèses de recherche de la sorte :

→ **H1** : En première approximation, le coaching managérial est efficace si les parties prenantes sont satisfaites de la qualité de la prestation et des apports au management, au regard des termes du cahier des charges.

→ **H2** : Le coaching managérial requiert une étude préalable, sur la base d'un pré-diagnostic, de la demande d'intervention.

→ **H3** : Le coaching managérial au Maroc n'est efficace que si la prestation s'inscrit bien dans le cadre de la culture organisationnelle marocaine de l'entreprise et envisage des transformations au regard de la culture du milieu humain (dans notre cas, la culture de notre pays le Maroc).

⁴¹⁷ Dépelteau, F. (2000).*op.cit*

⁴¹⁸ Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses: Peirce et la théorie de l'abduction. *Cahiers philosophiques*, (3), 45-65.

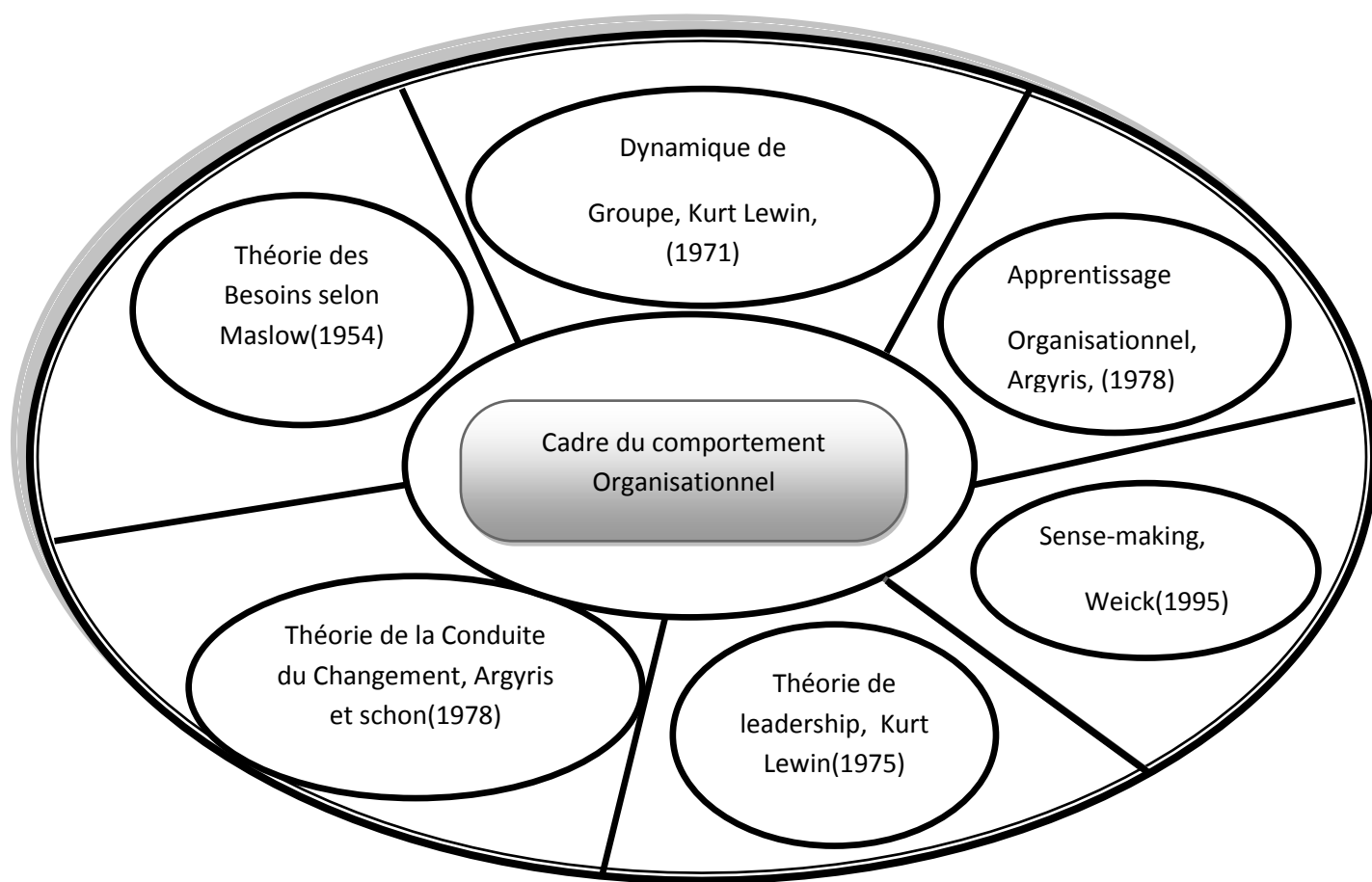
⁴¹⁹ De Roten, Y., Ambresin, G., Herrera, F., Fassassi, S., Fournier, N., Preisig, M., & Despland, J. N. (2017). Efficacy of an adjunctive brief psychodynamic psychotherapy to usual inpatient treatment of depression: Results of a randomized controlled trial. *Journal of affective disorders*, 209, 105-113.

3. CADRE THEORIQUE : NOYAU CENTRAL ET CADRE PERIPHERIQUE

Dans le cadre de notre recherche, nous avons travaillé sur le courant du comportement organisationnel. C'est le courant de base de notre cadrage théorique, fournissant les éléments constitutifs de matériaux théoriques pour notre sujet.

Dans la périphérie, nous nous situons généralement dans le cadre de la conduite en changement, et d'autres théories utiles telles que la théorie des besoins, théorie de leadership, la dynamique de groupe, l'apprentissage organisationnel.

Figure 5 -Cadre de référence théorique de la recherche



Source : Schéma élaboré par nos soins

Dans la partie théorique élaborée dans le chapitre 2 de notre projet de recherche, nous avons abordé plusieurs théories, qui nous ont servi à mieux interpréter les résultats de recherche. Elles représentent notre référence importante dans la discussion des résultats et recommandations.

Nous nous sommes servis aussi du modèle du kirkpatrick et le modèle de Campbell pour compléter l'interprétation théorique.

4. LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE

Pour pouvoir définir le type de connaissance que l'on veut produire à travers un travail de recherche, il est très important de devoir se positionner dans l'une des grandes familles épistémologiques existantes, et qui sont : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativiste. Pour mieux identifier une recherche scientifique et épistémologique en sciences de gestion⁴²⁰, il est important de définir tout d'abord la posture épistémologique de cette recherche, se positionner parmi les clans épistémologiques, dans le but d'atteindre un objectif bien précis⁴²¹, et éclairer notre façon d'appréhender le monde⁴²². Les résultats obtenus ne peuvent être évalués que selon le choix du paradigme de départ. Ainsi, pour une recherche de nature quantitative, le paradigme de référence est bien celui du positivisme, par contre pour l'autre, qui est de nature qualitative, c'est le paradigme constructiviste ou bien l'interprétativiste.⁴²³

Ce qui est à distinguer entre paradigme positiviste et constructiviste ou même interprétativiste, c'est que pour le premier, la vérité, étant externe à l'individu, est vue d'une manière objective, alors que dans le constructiviste et l'interprétativiste, c'est le processus cognitif qui définit la recherche, car selon ce courant, nous ne pouvons pas croire à l'existence de critère efficace de la vérité scientifique.⁴²⁴

En effet, La démarche interprétative doit être fondée sur le raisonnement logique afin de dégager des connaissances d'intention objective. L'interprétation reste néanmoins subjective et dépend de la qualité de la démarche scientifique. Il y a lieu de procéder à l'évaluation de ses interprétations.

Une démarche interprétative est toujours d'ordre compréhensif. L'épistémologie a d'abord pour ambition de fournir une connaissance actionnable et à ce titre valable c'est-à-dire permettant de contribuer à la résolution de problèmes. Elle implique donc également d'être descriptive et explicative ; au sens d'explicitation ;

L'approche est de type constructiviste, car la compréhension de la réalité observée est construite. Cette construction fait intervenir notre observation, (observation empirique,

⁴²⁰ Paturel, D. (2008). « L'implication au cœur d'un processus de recherche », *Pensée plurielle*, 3/ 19, p. 51-61. DOI : 10.3917/pp.019.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-3.htm-page-51.htm>

⁴²¹ Aissa, H. B. (2001). *Op.cit*

⁴²² Velmuradova, M. (2003). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse* (Doctoral dissertation, USTV)..

⁴²³ Dumez, H. (2013). *op.cit*

⁴²⁴ Aissa, H. B. (2001). *Op.cit*

observation inductive...), mais demeure aussi un dispositif théorique, grâce à notre grille de lecture qui accompagnera l'observation.

Dans notre cas, le cadre de la recherche reste pragmatique. Nous ne pouvions pas être dans une démarche positiviste, du moins pour une recherche de type qualitative, dans la mesure où la production des connaissances, qui trouve son origine dans le comportement des acteurs n'est pas objective. La réalité n'est pas indépendante des sujets. C'est le comportement humain ici qui est singulier.

SECTION 2. PROCESSUS DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous allons décrire comment nous avons exploré notre terrain de recherche, et comment nous avons mis en œuvre notre méthodologie ainsi le processus que nous avons suivi pour le recueil des données. Nous allons aussi définir notre échantillon d'enquête et comment nous avons pris contact avec les acteurs. Ensuite, nous allons définir la méthode par laquelle nous avons analysé les données recueillies sur le terrain, puis enfin nous allons présenter le modèle final de notre enquête.

1- TERRAIN DE LA RECHERCHE

Notre terrain de recherche était très diversifié. Nous voulions voir par notre diversification, ce que sont les ressemblances ainsi les différences existantes dans les pratiques de coaching dans les organisations marocaines, aussi voir ce que sont les demandes pour lesquelles le coaching est sollicité. A travers aussi cette diversification de notre échantillon, nous cherchions à enrichir nos connaissances afin de mieux comprendre ce que pourront être les mesures nécessaires à prendre lors d'une demande de coaching faite par une entreprise.

Ceci dit, notre terrain d'enquête est composé d'une panoplie d'entreprises :

- Entreprises à caractère privé national, tels que les banques et les assurances : Crédit Immobilier et Hôtelier, Banque Populaire, Attijari Wafa Bank, MAMDA.
- Entreprises à caractère multinational : Crédit du Maroc, Opérateur de la téléphonie mobile (Maroc Télécom), Label vie, L'Oréal.
- Etablissements publics : Ministère de l'Artisanat, Ministère des Affaires Etrangères, Agence Internationale Pour Projet De Développement (MCA).

Les bénéficiaires du service coaching sont les directeurs des agences, les directeurs commerciaux, les responsables ressources humaines et des chefs de projets.

2- EXPLORATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE ET RECUEIL DES DONNEES

Au cours des chapitres précédents, nous avons explicité les raisons pour lesquelles nous avons effectué une recherche dans le domaine du coaching managérial au sein des organisations au Maroc, et ce en raison de l'augmentation importante de la demande de ce service d'accompagnement que connaît actuellement notre pays le Maroc.

Notre approche compréhensive nous conduit à une interprétation des données accordées au sens que nous avons acquises et restituées sous formes des entretiens semi-directifs, observation non participante et aussi à travers de la documentation fournie par les interviewés.

En effet, pour que les résultats de notre recherche qualitative aient plus de validité, nous avons essayé de la renforcer par la variation des sources de données. « *Quand plusieurs sources et plusieurs méthodes apportent un tir groupé de résultats similaires, concordants ou cohérents* (Romelaer, 2005 ; cité par Fauvy, 2009), nous parlons de triangulation des sources de données (Hlady-Rispal 2002 ; Wacheux, 1996) »⁴²⁵

2.1 ENTRETIEN SEMI DIRECTIF

Pour notre démarche méthodologique qualitative adoptée pour notre sujet de recherche, la technique de l'entretien se voit le meilleur moyen pour accéder à l'information.

Les entretiens sont considérés comme étant la méthode la plus correcte pour la collecte de l'information servant à la bonne démarche scientifique⁴²⁶. A la différence d'une simple discussion ordinaire, il est défini comme étant une interaction entre deux personnes : l'interviewer, celui qui conduit et anime l'entretien, ainsi l'interviewé qui est considéré comme la source de l'information. Tous les deux partenaires de l'interview ont chacun un contact direct avec un objectif prédéfini.⁴²⁷

Toutefois, il existe différents types d'entretien, à savoir : l'entretien non directif, l'entretien directif et l'entretien semi-directif. Pour notre recherche, nous avons opté pour l'entretien de type semi-directif vu qu'il nous semblait le plus adéquat pour mener notre enquête.

⁴²⁵ Sandberg, J (2005) "How do we justify knowledge produced with interpretive approaches? Organizational Research Methods, Vol.8, N°1, pp.41-68.

⁴²⁶ Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 23-34.

⁴²⁷ Izard, S. (2010). Conduite d'entretiens et posture de l'accompagnant en démarche d'orientation. Session M 11 ENFA (Ecole Nationale de Formation Agronomique)

Tableau 3 : les différents types d'entretiens

L'entretien non directif est un entretien qui est démarré par une seule question, laissant l'interviewé agir seul, tout en essayant d'interpréter seul sa réponse et ses dits, sans aucune interaction de l'autre, qui est bien évidemment l'interviewer qui doit garder un esprit empathique⁴²⁸. Carles Rogers, le psychologue américain, l'a défini comme étant donné « l'entretien centré sur la personne », c'est lui qui a expliqué la méthode et les techniques de base à utiliser grâce à la formulation de sa théorie.⁴²⁹
L'entretien directif est un entretien qui est basé sur des questions fermées, il est généralement utilisé quand l'interviewer sait où il veut exactement arriver⁴³⁰. Les questions sont bien préparées à l'avance et sont posées en suivant un ordre bien précis⁴³¹. Dans ce type d'entretien, l'interviewé est guidé par l'interviewer, ce qui montre que la personne ne trouve pas totalement une grande liberté d'expression.
L'entretien semi-directif est une technique utilisée dans la collecte des données pouvant contribuer au développement de la connaissance, tout en optant pour des approches qualitatives et interprétatives⁴³². Durant cet entretien, l'interviewer joue un rôle très actif dans la collecte des données, pour cela, il doit adopter une bonne écoute, aussi il doit instaurer une relation de confiance chez son interviewé afin de recueillir le maximum possible d'informations⁴³³. En aucun cas, l'interviewer ne doit pas influencer son interlocuteur, bien au contraire, il doit lui permettre de construire une expression avec plus d'aisance et de liberté.⁴³⁴

Source : Tableau élaboré par nos soins

2.1.1 ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

Au début de notre étude, nous avons enquêté notre terrain de recherche à travers des entretiens menés auprès des coaches. Premièrement, pour savoir d'abord l'état actuel du coaching au Maroc, puis afin de connaître qui sont les demandeurs, leurs grade et fonction ainsi les objectifs cherchés. Puis nous avons entretenu avec les responsables ressources humaines de certains

⁴²⁸ Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 51-65.

⁴²⁹ Izard, S. (2010). *op.cit*

⁴³⁰ *ibidem*

⁴³¹ Imbert, G. (2010). *Op.cit*

⁴³² Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.

⁴³³ Imbert, G. (2010). *Op.cit*

⁴³⁴ Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 93-110.

secteurs ayant bénéficié du coaching pour connaître les raisons de la demande et connaître leur appréciation pour ce service.

Au niveau de ces deux types d'entretiens exploratoires effectués, nous avons dégagé des informations concernant la contextualisation du coaching au Maroc. Ces premiers entretiens furent très importants pour nous, puisqu'ils nous ont permis d'élaborer les premiers matériaux par lesquels nous avons abordé nos interviewés coachés.

A travers nos entretiens élaborés auprès des bénéficiaires du service coaching, nous cherchions à comprendre comment les acteurs "coach/coaché" construisent la performance de leur relation. Et avant de réaliser concrètement les entretiens avec les coachés, il nous a fallu prendre du temps pour réfléchir à la façon dont nous allons procéder.

En effet, les premiers entretiens effectués avec les personnes coachées représentaient notre première exploration du terrain nous ont permis de formuler notre guide d'entretien pour les personnes suivantes.

- **Déroulement de l'entretien :** Tous les rendez-vous avec les coachés se tiennent dans leurs locaux professionnels, à différents moments de la journée, en fonction des agendas de leurs agendas de travail. Les premières minutes de chaque entretien sont consacrées à la mise en place du contrat de parole entre nous et les interviewés, et ce en termes de rappel de l'objet de l'entretien, de rappel du thème abordé, d'explicitation des caractéristiques attendues du récit, et de présentation du processus d'entretien et d'enregistrement. Nous avons rassuré depuis le début nos interviewés sur l'anonymat des entretiens et sur la confidentialité totale des données, afin de leur proposer un espace d'expression libre. Avant de finaliser notre rencontre avec les coachés, nous procédions par un rappel des conclusions déduites du récit, puis nous les remercions pour leurs participations.

Nous avons eu l'occasion d'entretenir avec un responsable dans l'agence Barid Bank. C'était un entretien téléphonique à test. Nous avons discuté pendant une heure affilée. Nous avons pu tester notre guide à ce niveau, surtout que la personne n'était pas gênée surtout que l'entretien n'était pas enregistré.

- **Elaboration du guide** : Nous avons pu aussi ajouter des questions au niveau de notre guide, reformuler d'autres qui étaient moins pertinentes, les reclasser et surtout connaître la durée moyenne de l'entretien qu'il nous fallait fixer pour chaque entretenu. Nos questions de recherches nous ont aussi permis d'évoluer vers d'autres questions plus précises et plus adéquates avec notre enquête.

Au début, le guide de nos entretiens n'était pas parfait, mais il a pu se stabiliser par la suite dans les entretiens suivants. Grace à notre démarche inductive, évoluée ensuite vers celle abductive, nous avons pu construire par la suite des hypothèses descriptives.⁴³⁵

Nous avons pu dégager quatre grandes thématiques autour desquelles les coachées nous racontaient leurs expériences vécues. Généralement, ces thèmes s'articulaient autour de l'efficacité du coaching, la performance du coaching, la performance du coach et leur performance en tant que personnes coachées.

Pour ce qui est de l'efficacité du coaching, cette question était très importante, vu que les coachés nous racontaient leur première idée faite sur le coaching, comment ils ont reçu l'offre de leurs responsables, leurs besoins, leurs motivations ainsi leurs attentes. Pour nous cette question a pu nous cadrer les conditions par lesquelles le coaching a eu lieu.

Pour la deuxième question et qui est celle de la description des séances coaching, elle nous était utile pour comprendre ce qu'était une prestation de coaching, et par quoi elle est distinguée à une autre, ce qu'était ses performances par rapport à une autre, et ce qu'étaient aussi ses limites.

Au niveau de la troisième question, nous avons pu voir comment les coachs abordaient les séances de coaching avec les bénéficiaires, connaître leurs profils, leurs techniques et stratégies adoptées, les moyens utilisés...

En dernier lieu, la question qui a été posée sur les résultats du coaching observés sur la personne coachée nous a permis de dégager des informations sur des performances réalisées par le coaching.

2.1.2 PRISE DE CONTACT AVEC LES COACHES

Quoi que nous avons entretenu au départ avec des coachs, cela ne nous a pas permis d'accéder à notre population cible, à savoir les personnes bénéficiaires du coaching au sein de leurs établissements de travail, ce qui m'a poussé autrement.

⁴³⁵ Voir modèle du guide d'entretien en Annexes 1.

Au début, nous nous sommes dirigés vers des entreprises privées, en cherchant à voir les directeurs ressources humaines pour leur demander s'ils avaient opté pour le service d'accompagnement par le coaching.

Ensuite, nous avons envoyé des e-mails, la première entreprise qui nous a répondu était la Banque Populaire Régionale de Rabat.

Enfin, nous avons demandé au responsable de nous indiquer des personnes pouvant nous répondre à notre enquête. Effectivement, nous avons pu réaliser quelques entretiens au niveau de cet établissement, puis après, chaque interviewé nous recommandait l'un de ses collègues ou amis ayant bénéficié du même service quoi qu'ils ne travaillent pas au sein du même établissement.

Nous avons pu contacter d'autres bénéficiaires, tout en augmentant notre réseau de connaissances. Nous avons pu accéder à des bénéficiaires grâce à quelques connaissances personnelles.

Les personnes bénéficiaires du coaching sont des personnes occupant une grande responsabilité au sein de leurs entreprises. Ce sont des personnes ayant des équipes à gérer.

Prendre contact avec les interviewés n'était pas du tout une tâche facile surtout dans le démarrage. Nous avons commencé nos entretiens avec les coachés en mois de Février 2017, pour arriver au dernier entretien en mois de mai 2018. Nos entretiens se sont déroulés tous dans les bureaux de nos interviewés où nous étions accueillis. La durée moyenne de l'entretien était une heure trente.

Nous sommes arrivées avec les vingt entretiens à avoir une saturation de l'information dans les cinq derniers entretiens⁴³⁶. Nous avons compris à travers cela, que quoi que l'établissement demandeur soit différent de l'autre, le coaching est plus ou moins pratiqué de la même manière.

2.2 VALIDATION DE LA RECHERCHE

Au cours de notre recherche, nous avons vérifié les deux principes importants dans toute recherche, à savoir la saturation et la validation.

Par ailleurs, contrairement aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives offrent des garanties d'une grande validité interne et cela pour deux raisons qui tiennent à la richesse des données collectées :

- D'une part, l'observation par les méthodes qualitatives apporte au chercheur plus de compréhension et d'informations sur le phénomène étudié et autorise aussi une vision

⁴³⁶ Sandberg,J (2005). Op.cit

plus complète des différentes causes du phénomène objet de recherche, et éventuellement, de leurs interactions (Miles et Huberman, 2003).⁴³⁷

- D'autre part, ces données sont beaucoup plus ancrées dans la réalité des pratiques et permettent d'appréhender le rôle et l'impact du contexte social dans lequel s'opère le phénomène d'étude sur sa compréhension

En effet, notre recherche se voit fiable vu que nous avons mis une description détaillée sur l'ensemble de notre démarche de recherche, partant du design à l'analyse et discussion des résultats. Pour ce qui est de la rigueur, notre recherche a respecté la phase de constitution de matériaux empiriques ainsi leurs collectes, puis le traitement des résultats.

La validation interne de notre recherche est vérifiée par la cohérence entre notre problématique de recherche, le cadre théorique que nous avons élaboré ainsi les choix méthodologiques mobilisés pour la collecte des données. Finalement, nous avons émis nos raisonnements et interprétations à l'évaluation de la communauté scientifique (Sandberg, 2005).⁴³⁸

En ce qui concerne la validité externe, nous l'avons vérifié par le seuil de saturation que nous avons atteint au niveau des derniers entretiens coachés que nous avons questionné ainsi la variété des cas étudiés.

SECTION 3. ANALYSE DES RESULTATS

Afin d'analyser les entretiens collectés lors de notre recherche empirique, il nous était important de trouver la méthode correcte pour l'analyse. Nous avons opté pour la méthode de l'analyse du contenu recommandé par Mucchielli (2006)⁴³⁹. Le logiciel qui nous a servi est le logiciel IRamuteq.

1. LA METHODE DE L'ANALYSE DU CONTENU

La méthode de l'analyse du contenu est une technique très utilisée dans la recherche scientifique, pouvant aider le chercheur à mieux décrire objectivement le contenu dégagé lors des communications entretenues entre les interlocuteurs⁴⁴⁰. Son but est de fournir des informations sur les personnes enquêtées afin de découvrir le sens correct.⁴⁴¹

⁴³⁷ Avenier, A. Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. Le Libellio d'Aegis, Vol.8, n°4. P13-27

⁴³⁸ Sandberg, J (2005).Op.cit

⁴³⁹ Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu: des documents et des communications; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés. ESF éd.

⁴⁴⁰ Berelson, B. (1971). 1952. Content Analysis in Communication Research. New York: Hafner Publishing Company..

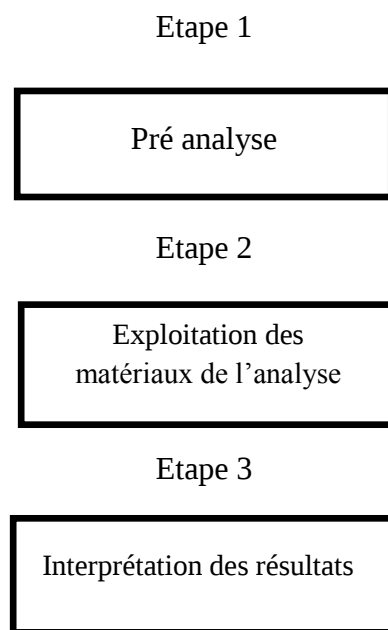
⁴⁴¹ Mucchielli, R. (2006).Op.cit

A la différence d'une analyse quantitative, dont la démarche se base sur un traitement statistique des données, l'analyse qualitative quant à elle exploite le corpus texte dans sa profondeur pour pouvoir dégager les éléments importants et essentiels du contenu.⁴⁴²

Le chercheur, tout en optant pour une technique d'analyse thématique du contenu se fut obligé de prendre une certaine distance par rapport à sa subjectivité au cours de l'analyse, vu que celle-ci ne peut pas être élaborée d'une manière générale à partir des impressions qu'il peut faire⁴⁴³. En effet, et grâce aux instruments méthodologiques utilisés dans l'analyse du contenu appliqués dans les discours, le chercheur peut se retrouver lors de l'interprétation de ses résultats entre l'objectivité et la subjectivité.⁴⁴⁴

Pour mener une analyse thématique du contenu réussie, trois étapes sont nécessaires à suivre. Tout d'abord, faire un pré analyse des données qui servent à tracer un schéma. La deuxième étape est celle de l'exploitation du matériel tout en adoptant le codage convenable. Puis en troisième et dernier lieu c'est la phase de l'interprétation qui permet d'évaluer les hypothèses déjà mises en avant.⁴⁴⁵

Figure 6- Schéma du processus de l'analyse de contenu



Source ⁴⁴⁶

⁴⁴² Leray, C. (2008). L'analyse de contenu: De la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier. PUQ.

⁴⁴³ Aubert-lotarski, A. (2007). Etudes et Conseils : Démarches et outils, ESEN.

⁴⁴⁴ Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu, Paris, PUF.

⁴⁴⁵ Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.

⁴⁴⁶ Seignour, Amélie. (2011). « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue française de gestion*, 2/ 211, p. 29-45. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-2.htm-page-29.htm>

Pour notre recherche, nous avons utilisé cette méthode pour analyser le contenu de nos entretiens effectués sur notre terrain de recherche. A travers les matériaux collectés du terrain, nous avons pu dégager plusieurs informations utiles pour notre enquête, que nous allons par la suite analyser grâce à un outil informatique développé et utilisé fréquemment en sciences sociales. Cet outil d'analyse que nous allons mieux détailler dans ce qui suit est le logiciel Iramuteq.

2. LA METHODE INFORMATIQUE POUR L'ANALYSE DU CONTENU 'IRAMUTEQ'

Analyser le contenu grâce à un logiciel est devenue une méthode très répandue dans le monde de la recherche. En effet, deux types de logiciels en fonction de leurs rapports sont à distinguer : les logiciels d'assistance à l'analyse, tel que Nvivo, et les logiciels offrant directement une option pour traiter le corpus texte, tel que les logiciels IRamuteq et Alceste.⁴⁴⁷

Pour une analyse plus pertinente de nos entretiens effectués, nous avons opté pour le logiciel IRamuteq appelé aussi logiciel libre, vu qu'il nous permet d'effectuer, et d'une façon autonome le traitement du corpus texte tout en restant objectif, quoi que l'interprétation des résultats obtenus par la suite soit dirigée et orientée par notre personne. Ce logiciel, dont la méthode d'analyse de type lexico métrique, permet d'établir un schéma (nuage de mots), dynamique du contenu du discours des personnes entretenues.⁴⁴⁸

Pour analyser le contenu à travers le logiciel IRamuteq, il faut tout d'abord faire la transcription des entretiens afin de préparer le corpus texte. Préparer le texte signifie savoir le coder correctement tout en suivant les normes du guide d'utilisation du logiciel⁴⁴⁹, et en passant par sa segmentation.⁴⁵⁰

A ce niveau, le logiciel fait un nettoyage automatique selon les paramètres, puis une lemmatisation⁴⁵¹ qui aide à trouver les formes en fonction de leur nombre d'occurrences. Ces formes sont soit des formes actives nous permettant d'obtenir les phrases témoins, soit des formes supplémentaires. (Voir Annexe 2)

Après avoir obtenu les résultats, nous passons à l'analyse puis à l'interprétation des données.

⁴⁴⁷ Dany, L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. <Hal-06148424>

⁴⁴⁸ Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présenté à l'aide d'une application. Les cahiers de l'analyse des données, XV.

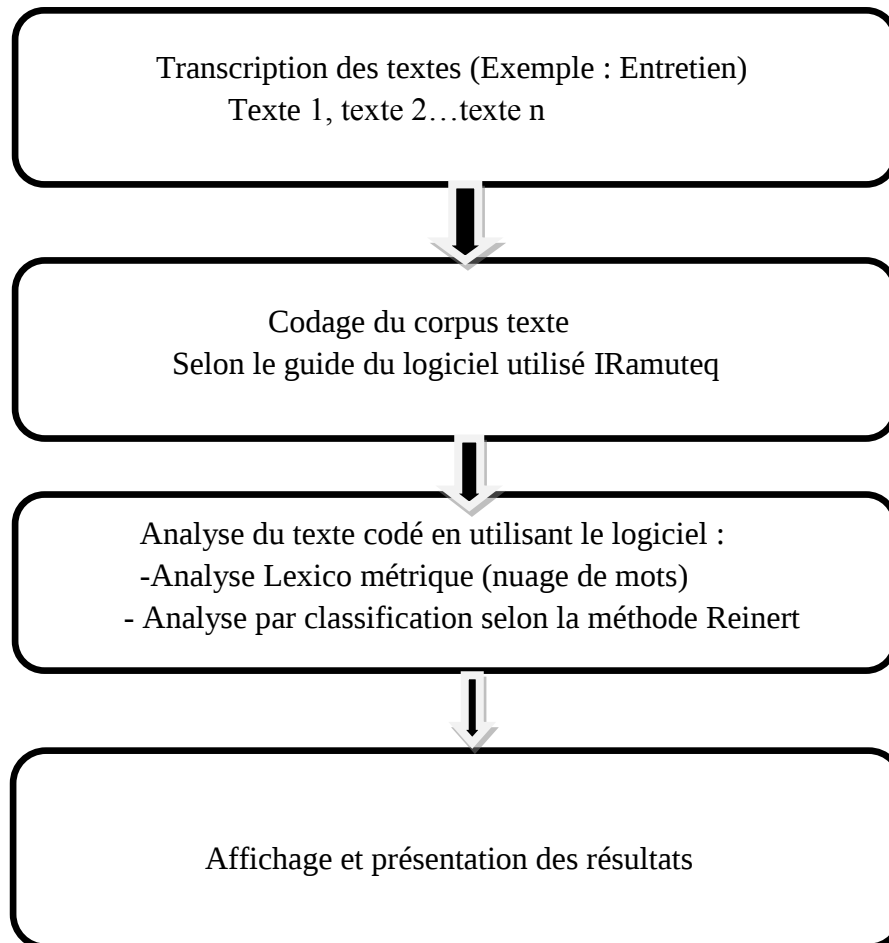
⁴⁴⁹ Site officiel d'IRamuteq, www.IRamuteq.org

⁴⁵⁰ La segmentation est une suite d'occurrences se retrouvant dans le texte initial. (P.Ratinaud, 2017), « initiation à la lexicométrie, IRamuteq, Mars 2017, [http:// presnumorg.hypotheses.org /](http://presnumorg.hypotheses.org/)

⁴⁵¹ La lemmatisation c'est une opération traitée à travers le dictionnaire inclus dans le logiciel, permettant aux occurrences de se retrouver dans leur forme canonique (P.Ratinaud, 2017), « initiation à la lexicométrie, IRamuteq, Mars 2017, [http:// presnumorg.hypotheses.org /](http://presnumorg.hypotheses.org/)

Nous pouvons résumer la démarche de l'analyse du contenu à travers le logiciel IRamuteq de la manière suivante :

Figure 7- Démarche de l'analyse du contenu à travers IRamuteq



Source : Préparé par nous-même

3. ANALYSE THEMATIQUE DES RESULTATS ET PRESENTATION DU MODELE FINAL DE L'ANALYSE DES RESULTATS

3.1. CODAGE DES DONNEES

Pour analyser nos entretiens, nous avons procédé par l'analyse thématique de chacune des quatre questions de notre guide d'entretien selon la méthode de Reinert. Cette méthode permet d'avoir aussi des données à type quantitatives(1979)⁴⁵².

Pour notre étude, nous procédons à partir d'un modèle d'analyse qualitatif, ce qui nous a conduit à créer des thèmes pour chacune des questions, et ce à travers le regroupement des mots clés présentant une proximité de sens. Ensuite, nous avons reformulé le titre de chaque question (thème), en fonction des sous- thèmes dégagés lors de l'analyse des résultats.

Au début, sur la base des enregistrements produits, nous avons retranscrits les vingt entretiens. La transcription des rencontres est faite de façon quasi intégrale. Nous avons noté certains éléments du contexte (gestes, rires...), en faisant aussi apparaître les hésitations, afin de rendre présent le contexte de l'entretien, quoi que cela n'est pas pris en compte lors de l'analyse des contenus. Après, nous avons repris le corpus texte de chaque question de notre guide d'entretien, nous l'avons préparé et puis codé sous forme de **** *EntX *Erep RY, tel que X représente l'interviewé (X1, X2...X20), et le RY représente le numéro de la question (Y1, Y2, Y3, Y4). (Voir annexe 2)

Ensuite, nous avons décidé d'analyser chaque réponse des vingt entretiens à travers le logiciel IRAMUTEQ, ce qui nous a procuré comme résultat des classes ou bien des sous- thèmes du modèle dégagé à travers des formes actives présentant une certaine proximité de sens...

Pour ne pas confondre notre analyse qualitative avec celle de nature quantitative, notre choix des items s'est fait au niveau du sens qui nous a marqué le plus, et qui a le plus d'occurrence par rapport à notre objet de travail qui est le coaching managérial.

3.2. LA GRILLE D'ANALYSE DES 20 ENTRETIENS

Parmi les différentes analyses que nous propose le logiciel utilisé IRAMUTEQ, nous avons opté pour la représentation graphique à partir de nuage de mots, et par l'analyse effectuée par la méthode Reinert (1979)⁴⁵³, présentée sous forme de dendrogramme de classes CHD.

⁴⁵² Analyse de données textuelles ou de statistique textuelle conçue en 1979 par Max Reinert, utilisé pour la première fois par le logiciel ALCESTE.

Nous avons pu faire nos analyses ainsi nos interprétations de résultats, grâce aux graphiques issus du logiciel IRAMUTEQ.

Pour l'analyse du graphique de nuage de mots, il nous permet de voir le regroupement de l'ensemble de mots constituant le corpus texte, 20 entretiens, qui ont été soumis à l'analyse.

Quoi que cette analyse graphique nous a permis de voir ce que sont les termes ayant le plus grand nombre d'occurrences, rassemblés sous forme de nuage, et qui sont présentées par le caractère le plus important sur le niveau visuel, nous nous intéressons à la raison pour laquelle certaines formes se sont répétées tant de fois. Aussi, nous avons pris les mots qui sont les plus significatifs, côté sens, qui ont plus de l'importance pour répondre à notre problématique de recherche. Ceci dit, nous rappelons que ce qui nous intéresse sur le plan des résultats, ce n'est pas le nombre mais plutôt le sens.

Pour ce qui est de la représentation graphique selon le dendrogramme de classe dégagé par l'analyse selon la méthode de Reinert. Cette dernière nous a permis de regrouper les thèmes en fonction des classes dégagées, et qui sont constituées de thèmes appartenant au même champ lexical ou sémantique de l'objet en question. A partir des différents thèmes construits, nous avons procédé par la suite à la constitution des catégories qui rassemblent les thèmes du même champ lexical.

Ci-dessous, la présentation de l'analyse de nos résultats dégagés à travers l'analyse thématique des 20 entretiens, selon les quatre questions principales dégagées lors des premiers entretiens effectués.

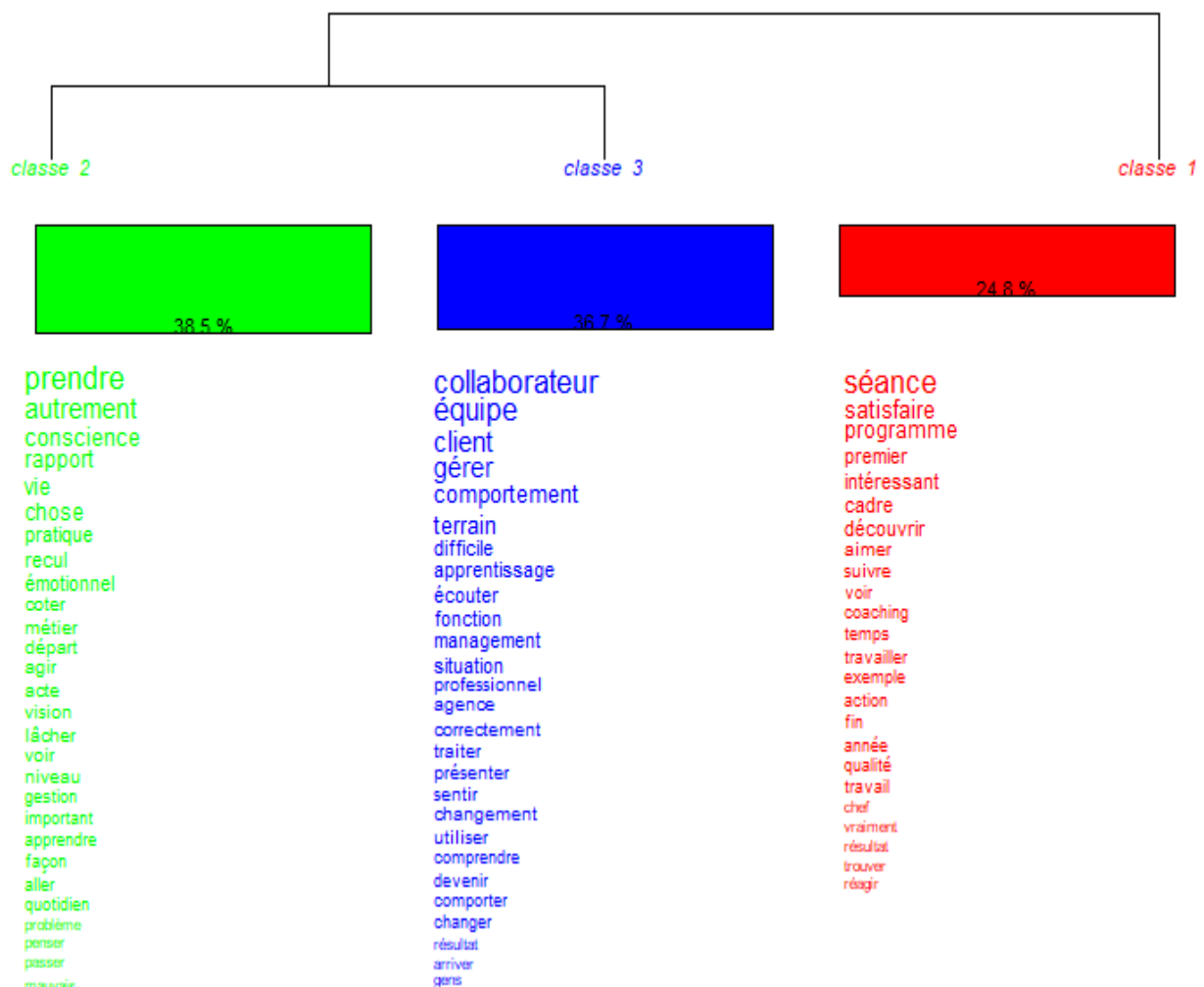
Question 1 : Les modalités de l'évaluation du coaching

Pour cette question, le logiciel nous a permis de retrouver tous les énoncés des coachés qui concernent les différentes modalités ayant trait à l'évaluation du processus coaching, sur lesquelles ont porté leur jugement.

Ci-dessous le nuage de mots pour la première question, la Classification Descendante Hiérarchique (CHD) effectuée grâce à la méthode de Reinert, ayant permis à l'aboutissement des classes ou bien thèmes composant la première catégorie de notre modèle :

⁴⁵³ *Ibidem*

Figure 9- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question « évaluation du coaching »



Source : analyse des données effectuées par le logiciel Iramuteq

La figure n°9 Présente Le résultat d'analyse de La Classification Descendante Hiérarchique (CHD) des réponses de la première question. Ce résultat nous a permis d'identifier 3 classes, et nous allons considérer chaque classe comme un thème.

La classe 1 regroupe des mots comme « satisfaisre, intéressant, séance, programme, cadre, besoin, coaching... ». À travers les phrases témoins en relation avec les mots dégagés, que le logiciel nous a procurés, nous les avons unis sous un même thème.

Ci-dessous un exemple de phrases dégagées pour la première classe. Nous procédons de la même manière pour les classes à venir :

« J'étais **satisfait** de la formation coaching »

« Je n'étais pas satisfait du **programme** »

« C'était très **intéressant**, c'est une formation qui m'a beaucoup marqué. »

« On a pu changer le **cadre** de travail pendant quelques jours. »

« Je n'avais pas **besoin** de ce **type** de programme en coaching. »

« Toujours, je me rappelle de ce que j'ai appris au niveau du **coaching**. »

« Ce **coaching** nous a permis de **changer** pleins choses en nous. »

Nous constatons clairement que ces formes de phrases sont relatives au thème du besoin du coaching et de son appréciation par les coachés. Pour ces formes actives de mots nous donnons un titre à cette classe 1, sous le nom de : « Besoin, motivation, satisfaction »

La classe 2 regroupe des mots comme « apprendre, émotions, management, technique, formation... », Ces formes sont relatives au thème de formes d'apprentissage au cours du coaching managérial subi. Pour ces formes actives de mots, et grâce aux phrases témoins qui en sont liées, nous les avons unis sous forme du titre « présence d'apprentissage et acquisition de connaissances ».

La classe 3 regroupe des mots comme « collaborateur, équipe, comportement, terrain, changement, devenir, ... », ces formes sont relatives au thème d'application des stratégies acquises depuis la formation de coaching sur le terrain, nous pouvons donc donner un titre pour la présente classe sous le nom de « changement de comportement et réalisation sur terrain.»

Retenons la grille suivante après analyse de résultats de la question 1

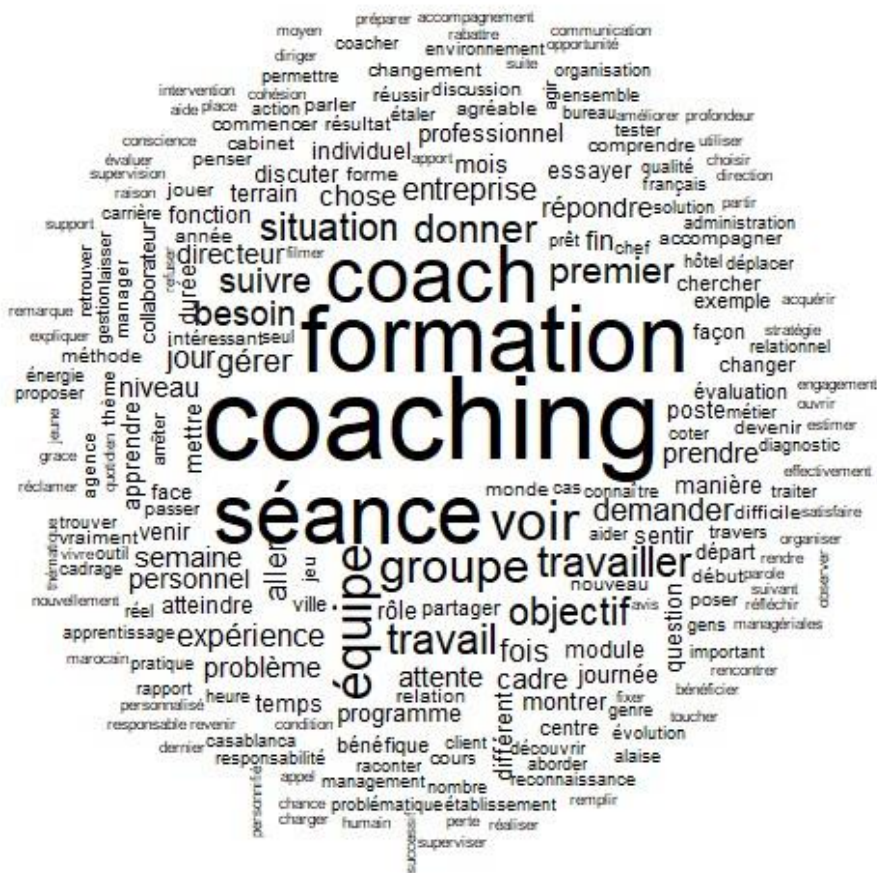
Tableau 4- Grille d'analyse de la première question « Evaluation du coaching »

Question 1 : Evaluation du coaching
Sous-thème 1 : Besoin, motivation et satisfaction coaché
Sous-thème 2 : présence d'apprentissage et acquisition des connaissances
Sous-thème 3 : changement de comportement et réalisation sur terrain

Source : préparé par nos soins

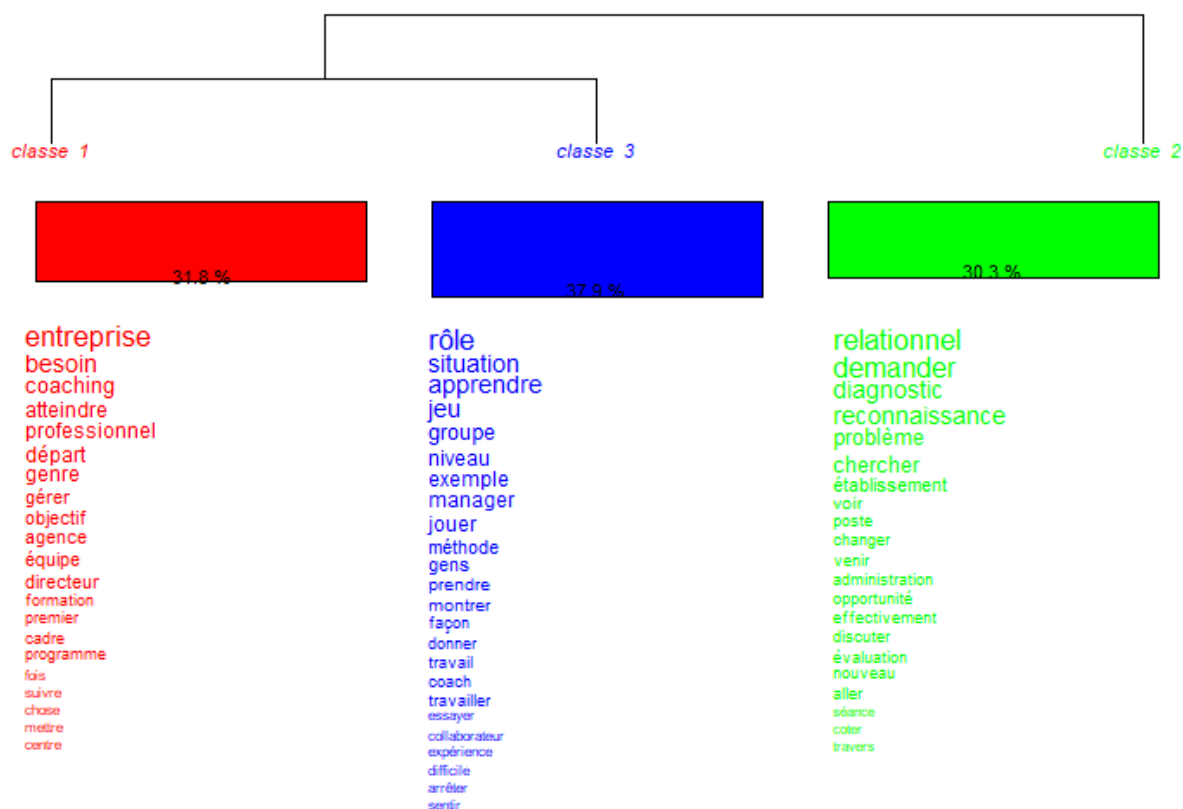
Dans ce thème se retrouve tous les énoncés des coachés qu'ils ont jugé soit utiles, ou non utiles du processus coaching en relation avec la performance et la réussite de ce dernier.

Figure 10- Nuage de mots « Réussite du coaching »



La figure n°10, représente les nuages de mots pour la question n°2, qui est celle des modalités de la réussite du coaching. Nous voyons clairement que le mot coaching est au centre, entouré par d'autres mots en gras ainsi d'autres qui le déterminent clairement, telles que : formation, équipe, objectif, administration, management, changement, gérer, apprendre, coach, travail, situation, travail, diagnostic...

Figure 11 - Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question de « la réussite du coaching ».



Source : Analyse des données effectuées par le logiciel Iramuteq

La figure n°11 présente Le résultat d'analyse de La Classification Descendante Hiérarchique (CHD) des réponses de la deuxième question. Ce résultat nous a permis d'identifier 3 classes, et nous allons considérer chaque classe comme un thème.

La classe 1 regroupe des mots comme « entreprise, besoin, départ, objectif, coaching, atteindre, ... », Ces formes sont relatives au thème de la réalisation des objectifs visés par le coaching. Pour ces formes actives de mots, nous donnons un titre à cette classe 1, sous le nom de : **« Réalisation des objectifs »**

La classe 2 regroupe des mots comme « diagnostic, problème, chercher, discuter, établissement, voir... », Ces formes sont relatives au thème de l'analyse du besoin de coaching pour les parties prenantes. Pour ces formes actives de mots nous donnons un titre à cette classe 2, sous le nom de : **« adéquation de la mission coaching »**

La classe 3 regroupe des mots comme « rôle, situation, apprendre, organisation, méthode, suivre, terrain... », Ces formes sont relatives au thème de la mission du coaching et le soutien de l'organisation qu'elle apporte vis-à-vis des bénéficiaires pour sa bonne réussite. Pour ces

formes actives de mots, nous donnons un titre à cette classe 3, sous le nom de : « **soutien de l'organisation, et qualité de l'intervention.** »

Nous avons reclassé ces thèmes en fonction d'un ordre hiérarchique qui nous a parait logique.

Retenons le tableau de la grille d'analyse des résultats pour la question 2 : Réussite du coaching.

Tableau 5- Grille d'analyse de la deuxième question « la réussite du coaching »

Question 2 : la réussite du coaching
Sous-thème 1 : Adéquation de la mission du coaching
Sous-thème 2 : Soutien de l'organisation, qualité de l'intervention
Sous-thème 3 : Réalisation des objectifs

Source : préparé par nos soins

Question 3 : le profil du coach

Dans ce thème, nous retrouvons tous les énoncés des coachés concernant leur évaluation sur la compétence professionnelle, technique et relationnelle du coach.

Ci-dessous les nuages de mots pour la question 3, la Classification Descendante Hiérarchique (CHD), ayant permis à l'aboutissement des classes ou bien thèmes composant la deuxième catégorie de notre modèle.

Figure 12- Le nuage de mots « profil du coach »



Source : Analyse de données effectuée par le logiciel Iramuteg

La figure n°12, représente les nuages de mots pour la question n°3, qui est celle du profil du coach. Nous voyons clairement que le mot coach est au centre, entouré par d'autres mots en gras ainsi d'autres qui le déterminent clairement, telles que : expérience, directeur, méthode, français, aspect professionnelle, formation, académique, relationnel, culture, technique...

Figure 13- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question « Profil du coach »



Source : Analyse de données effectuée par le logiciel Iramuteq

La figure n°13 Présente Le résultat d'analyse de La Classification Descendante Hiérarchique (CHD) des réponses de la troisième question, qui est "le profil du coach". Ce résultat nous a permis d'identifier 3 classes, et nous allons considérer chaque classe comme un thème.

La classe 1 regroupe des mots comme « entreprise, cabinet, français, marocain, psychologue, convertir, ancien... ». À travers les phrases témoins dégagées par le logiciel, ces formes sont relatives au thème de la formation professionnelle du coach et sa connaissance pour la culture du coaché. Pour ces formes actives de mots, nous donnons un titre à cette classe 1, sous le nom de « **adéquation au socle de compétences** ».

Pour la classe 2 et la classe 3, nous avons trouvé des points communs qui se répètent dans les deux classes. Pour cela, nous les avons refaits de notre manière qui est la suivante :

Classe 2, regroupe des mots comme « professionnel, méthode, situation, raconter, compétent, technique, professionnel... », Ces formes sont relatives au thème de la relation du coach et coaché du côté transfert. Pour ces formes actives de mots, nous donnons un titre à cette classe 2, sous le nom de « **qualité et efficacité de la relation coach/coaché, dans l'espace de transfert** ».

Pour la **classe 3**, elle regroupe des mots comme « confiance, inspirer, relationnel, personnel... », Ces formes sont relatives au thème de la relation coach /coaché du côté interpersonnel qui les liait. Pour cela, nous avons donné un titre à ce thème pour la classe 3, sous le nom de « **qualité et efficacité de la relation coach/coaché : aspect de la relation interpersonnelle** ».

Retenons le tableau de la grille d'analyse des résultats pour la question 3, « Profil du coach »

Tableau 6- Grille d'analyse de la troisième question « profil du coach »

Question3	Le profil du coach
Sous-thème 1	Adéquation au socle de compétences
Sous-thème 2	Qualité et efficacité de la relation coach/coaché, dans l'espace de transfert
Sous-thème 3	Qualité et efficacité de la relation coach/coaché : aspect de la relation interpersonnelle

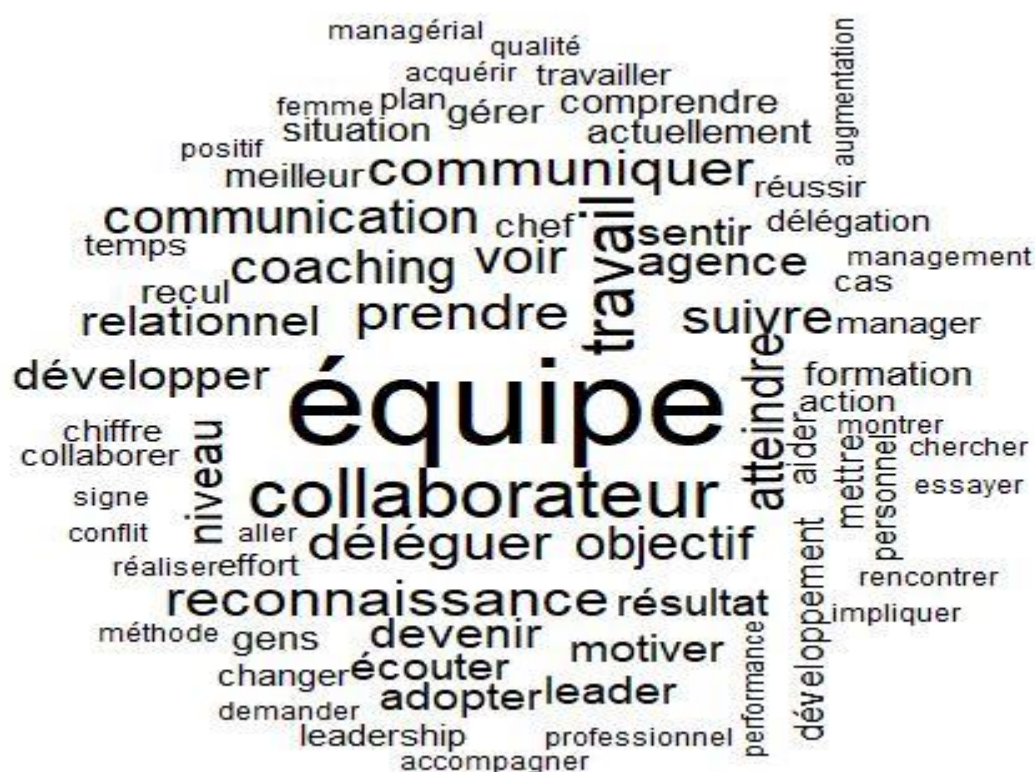
Source : préparé par nos soins

Question 4 : les bénéfices du coaching sur le coaché

Dans ce thème, nous retrouvons tous les énoncés des coachés concernant leur développement perçu grâce au coaching.

Ci-dessous les nuages de mots pour la question 4, la Classification Descendante Hiérarchique (CHD), ayant permis à l'aboutissement des classes ou bien thèmes composant la quatrième catégorie de notre modèle.

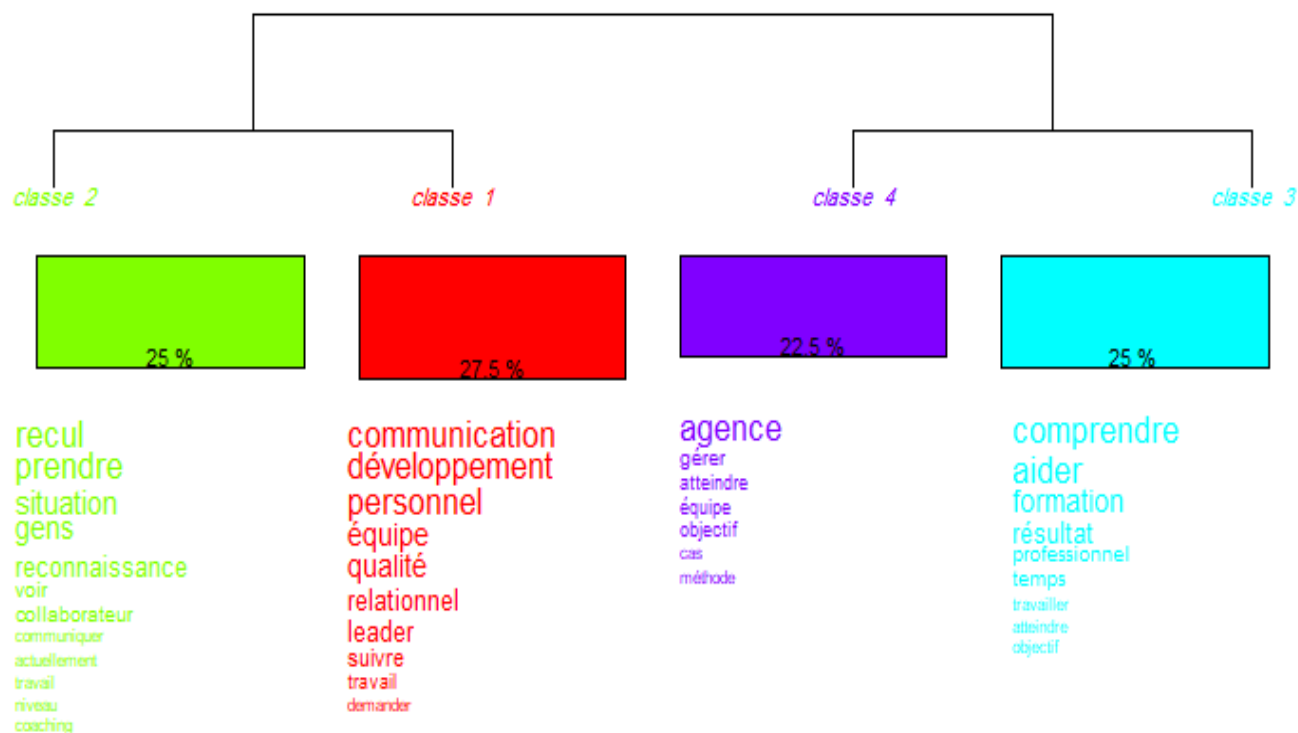
Figure 14- Nuage de mots pour « bénéfices du coaching sur le coaché »



Source : Analyse des données effectuées par le logiciel Iramuteq

La figure n°14, représente le nuage de mots pour la question n°4, qui est celle des bénéfices du coaching sur le coaché. Nous voyons clairement que le mot qui est au centre, c'est le mot équipe et collaborateur, entourés par d'autres mots tels que « déléguer, reconnaissance, relationnel, recul, atteindre... », Ce sont des mots en relation avec les résultats atteints par le coaché grâce au coaching suivi.

Figure 15- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour « bénéfices du coaching sur le coaché »



Source : Analyse des données effectuées par le logiciel Iramuteq

La figure 15, représente clairement l'apparition de quatre classes. A travers les formes actives dégagées, nous avons constaté une redondance au niveau de quelques formes, grâce aux phrases témoins dégagées. Nous avons pu les regrouper en trois classes.

Classe 1, regroupe des mots tels que « développement personnel, prendre du recul, écoute, stress, équilibre, lâcher prise... ». Nous avons regroupé ces mots dans le thème « développement personnel », puisque ces résultats dégagés montrent le résultat du coaching sur le coaché lui-même.

Classe2, regroupe des mots, tels que « leader, suivre, déléguer, objectif... ». Et d'autres formes actives. Ces formes montrent clairement le résultat du coaching sur le leader du coaché.

Classe3, regroupe des mots, tels que « reconnaissance, motiver, communiquer, écouter, sens, coach... ». Ainsi d'autres formes actives. Ces formes sont regroupées dans le thème « développement de la qualité du management relationnel et communicationnel. »

Retenons le tableau de la grille d'analyse des résultats pour la question 4, « Bénéfices du coaching »

Tableau 7-Grille d'analyse de la troisième question « Profil du coach »

Question 4	les bénéfices du coaching sur le coaché
Sous-thème 1	Développement personnel
Sous-thème 2	Développement du leadership
Sous-thème 3	Développement de la qualité du management relationnel et communicationnel

3.3. MODELE FINAL DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS

A travers les quatre grilles d'analyse de résultats dégagés par notre logiciel, nous avons reformulé le titre pour chaque question, en catégorie, afin qu'elle donne un sens cohérent pour chaque thème dégagé lors de l'analyse. Ci-dessous (tableau 8), la grille d'analyse du discours des coachés, c'est notre modèle final à présenter pour interprétation des résultats :

Tableau 8- Modèle final de l'analyse des résultats

Thème1 : Efficacité du coaching managérial

Sous-thème 1 : Besoin, motivation et satisfaction coaché

Sous-thème 2 : Présence d'apprentissage et acquisition des connaissances

Sous-thème 3 : Changement de comportement et réalisation sur terrain

Thème 2 : Performance du coaching managérial

Sous-thème 1 : Adéquation de la mission du coaching

Sous-thème 2 : Soutien de l'organisation, qualité de l'intervention

Sous-thème 3 : Réalisation des objectifs

Thème 3 : Performance du coach

Sous-thème 1 : Adéquation au socle de compétences

Sous-thème 2 : Qualité et efficacité de la relation coach/coaché, dans l'espace de transfert

Sous-thème 3 : Qualité et efficacité de la relation coach/coaché : aspect de la relation interpersonnelle

Thème 4 : Performance du coaché

Sous-thème 1 : Développement personnel

Sous-thème 2 : Développement du leadership

Sous-thème 3 : Développement de la qualité du management relationnel et communicationnel

Source : préparé par nos soins

CONCLUSION CHAPITRE 1

Définir sa méthode pour répondre à une problématique de recherche est une étape très importante pour tout chercheur.

En fonction de son positionnement méthodologique, ainsi épistémologique que la question de recherche peut être traitée. Le cadre de référence aussi théorique servira de base pour appuyer l'interprétation des résultats analysés.

Au cours de ce chapitre, nous voulions définir notre démarche suivie. De ce fait, ce chapitre était divisé en trois sections, chacune avait un objectif précis dans l'aboutissement des résultats.

Dans la première section nous avons défini le cadre de référence général de la recherche. Nous avons expliqué comment la première partie de ce projet de recherche nous a aidé à formuler notre problématique et les questions de recherche y afférentes. Nous avons expliqué le cadre méthodologique mobilisé et nous avons bien argumenté notre choix.

En effet, nous avons adopté une démarche qualitative, inductive, qui avait pour objective de mettre à l'observation les situations vécues en coaching par les managers en entreprise. Nous voulions dégager à travers les observations de ces faits de pouvoir induire des concepts expliquant l'objet de notre étude. Nous avons aussi adopté une démarche abductive ayant pour rôle de renforcer notre étude. Nous avons pu à ce niveau reformuler nos hypothèses de nombre de trois :

- Afin d'aboutir à un coaching réussi, une étude au préalable pour cadrer la demande se voit très importante.
- La satisfaction de la qualité de la prestation du coaching, et ses apports en management sont les conditions de base de l'efficacité du coaching.
- La prestation du coaching ne peut être bénéfique que si elle s'inscrit dans le cadre de la culture organisationnelle du pays, dans notre cas, c'est la culture marocaine des individus qui doit être prise en considération.

La réalisation de notre recherche ne pouvait pas être correcte si nous nous sommes positionnés au niveau d'un épistémologique autre que l'interprétativiste. Toutefois, nous avons essayé de comprendre la réalité et l'interpréter grâce à notre choix, vu que la production des

connaissances dans notre cas trouve son origine dans le comportement des acteurs, c'est-à-dire, il se trouve dans leur subjectivité.

Au niveau de la deuxième section, nous avons explicité l'exploration du terrain, grâce à l'élaboration d'un guide d'entretien que nous avons testé au début afin qu'il soit validé adopté pour les entretiens qui suivent.

Nous avons montré aussi comment nous avons exploité les données recueillies lors des entretiens semi-directifs. En effet, après transcription de tous les entretiens, nous sommes passés au codage imposé par le logiciel de l'analyse que nous avons adopté.

C'est au niveau de la troisième section que la méthode de l'analyse du contenu fut expliquée. Nous avons adopté une analyse lexico métrique et une autre thématique, nous ont servis à élaborer notre grille finale de résultats.

Le chapitre qui suit sera consacré à l'interprétation des données analysées. Nous retrouvons à ce niveau le résultat de notre étude, expliquant la réalité de la pratique du coaching dans les entreprises marocaines. Nous essayons de mettre une synthèse et de proposer des recommandations pratiques.

CHAPITRE 2 : INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre représente pour notre projet de recherche un résultat de tout ce qui précède. En effet, nous avons défini notre problématique de recherche, nous avons montré comment nous avons mobilisé une méthodologie adéquate à notre recherche, que ce soit au niveau du cadre théorique, épistémologique et même au niveau du processus adopté lors de la recherche.

Nous sommes arrivés lors du chapitre précédent à analyser les données issues de la phase empirique. Toutefois, dans ce qui suit nous allons mobiliser notre cadre de référence théorique afin de fournir une meilleure interprétation des résultats aboutis.

Cependant, le présent chapitre est composé de deux sections. Il sera présenté de la manière suivante :

- Dans la première section, nous allons reprendre le modèle final de l'analyse des résultats, et qui est composé de quatre catégories. Chacune de ces catégories contient trois thèmes importants.
- Nous allons reprendre chaque thème abordé, et le mettre sous une interprétation descriptive issue de nos observations, et aussi sous une interprétation théorique explicative, issue de notre cadre de référence théorique choisi.
- A travers nos interprétations, nous essayons de voir ce que sont les résultats convergent ainsi divergent avec la théorie. Rappelons que lors de l'analyse des données, nous avons gardé notre objectivité. Mais au niveau de l'interprétation, nous avons aussi notre part de subjectivité qui est représentée sous forme de nos observations menées lors des entretiens.
- Au niveau de la deuxième section, nous allons faire une synthèse des entretiens, tout en essayant de synthétiser les résultats, afin de répondre à nos hypothèses de nombre de trois.
- Aussi, au niveau de la même section, nous allons montrer nos synthèses sur le protocole du coaching pratiqué au sein des différentes organisations abordées, puis, voir ce que sont les limites de son efficacité.
- Enfin, nous proposerons des hypothèses prescriptives sous forme de recommandations offrant des solutions concrètes pour les entreprises souhaitant intégrer l'accompagnement par le coaching au sein de leurs organisations, ainsi un modèle adéquat pour toute demande.

SECTION 1. INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous avons lors de l'analyse des résultats dégagés quatre catégories importantes, à savoir, l'efficacité du coaching, la performance du coaching, la performance du coach et en dernier lieu, la performance du coaché.

THEME 1 : EFFICACITE DU COACHING MANAGERIAL

Dans ce thème se retrouve tous les énoncés des coachés qui concernent les différentes modalités ayant trait à l'évaluation du processus coaching, sur lesquelles ont porté leur jugement.

SOUS-THEME 1 : BESOIN, MOTIVATION ET SATISFACTION

Dans cette sous-thématique, nous retrouvons les énoncés des personnes bénéficiaires du programme coaching managérial, et cela concernant leur appréciation du programme suivi et leurs ressentis à l'égard des différents aspects liés au programme. Nous avons induit la notion du besoin et motivation du coaché à côté de celle de la satisfaction, vu que les interviewé en les questionnant sur leur ressenti pour le coaching vécu, abordent d'abord leur ressenti avant de le suivre. Le classement de ces critères au niveau de cette sous-thématique n'est pas fait en fonction d'un ordre au niveau de leur importance, ainsi la notion de la variable satisfaction a presque fait appel à toutes les variables de notre modèle de recherche. Il ne faut pas oublier de dire qu'au niveau des vingt entretiens effectués, aucune demande n'a été faite directement du salarié, mais par contre c'était un service imposé aux salariés d'une manière ou d'une autre, et ce dans le cadre du vouloir performer leur organisation.

Notre première analyse a marqué six grands points ayant porté intérêt des bénéficiaires, à savoir : le besoin en coaching, la durée du coaching, le lieu du coaching, le contenu du programme coaching, le type de coaching, et l'intervenant en coaching qui est bien évidemment le coach.

Lors de notre analyse, nous avons pu détecter quelques similarités et quelques différences en termes de satisfaction approuvée lors du coaching.

Les interprétations issues des discours des coachés proposés ci-après illustrent ces différents points :

Pour le premier point dégagé lors des entretiens, qui est le sentiment déclaré vis-à-vis de l'offre du coaching offert par l'entreprise, nous pouvons dire que ce point a été majoritairement abordé

lors de tous les entretiens, ce qui nous explique l'importance de cette phase de préparation du futur coaché sur ce nouveau type d'accompagnement.

Il y a ceux qui ont fort et bien aimé l'idée d'avoir un coaching managérial, et il y a ceux qui n'ont pas du tout été accueillants de l'idée vu qu'ils ne sentaient pas le besoin de le faire :

*« J'étais motivé de suivre le coaching, parce que j'ai cru que nous allons être dans le face à face individuellement, et que nous allons raconter nos problèmes de mal être. » (**** *Ent8 *Erep R1)*

*« Mon objectif était différent de celui de l'entreprise, c'est de pouvoir me soulager, améliorer les résultats, et pour satisfaire mon désir d'excellence » (**** *Ent7 *Erep R1)*

*« ... personnellement, j'avais la volonté de suivre ce programme de coaching. » (**** *Ent E5 *Erep R1)*

*« ...puisque c'était mon premier boulot, j'avais besoin d'apprendre le tout sur le domaine professionnel. » (**** *Ent E9 *Erep R1)*

*« ...je n'avais pas un besoin au départ, mais j'étais fort passionné de savoir de quoi s'agit-il, chose que je ne regrette pas. » (**** *Ent E14 *Erep R1)*

*« ...j'étais accueillante puisque c'est un service offert par notre entreprise. » (**** *Ent E6 *Erep R1)*

*« ... Lorsque j'ai su que j'allais suivre du coaching, j'étais très content puisque j'étais fraîchement diplômé, et c'est une occasion que je ne devais pas rater surtout à un âge de 26ans je n'avais aucune idée sur le domaine professionnel.» (**** *Ent E12 *Erep R1)*

*« ...j'étais très accueillant de l'idée puisque j'ai déjà eu des notions en lisant un peu sur les utilités du coaching » (**** *Ent E20 *Erep R1)*

A travers cet extrait de quelques verbatim des coachés interviewés, les bénéficiaires étaient prêts pour suivre un programme coaching, soit parce qu'ils ont déjà entendu parler du coaching et de ses bénéfices, soit que parce qu'ils se étaient même motivés pour suivre ce programme puisqu'ils avaient un besoin ou un objectif à réaliser, ce qui montre leur satisfaction.

Par contre, d'autres interviewés ont montré leurs insatisfactions du processus coaching, vu qu'il n'y avait pas au préalable ni une demande ni un besoin de leur part, ni même une préparation préalable de la part des ressources humaines. Le coaching était imposé, chose qui n'a pas abouti aux résultats souhaités, quoi qu'il y avait des coachés qui ont mis dans le test

d'évaluation après coaching leur appréciation positive sur le processus alors que la vraie appréciation a été cachée. Nous avons eu l'occasion d'avoir un test rempli dont le propriétaire nous a révélé le contraire de ce qu'il a écrit :

« ... Tant qu'il n'y avait pas une demande de ma part, donc il n'y avait pas un besoin. Et tant qu'il n'y a pas un besoin de ma part, automatiquement il n'y a pas un résultat ni même une satisfaction... » (**** *Ent7 *Erep R1)

« ...je ne suis pas nouvellement recruté, donc je n'avais pas besoin d'un encadrement par un coaching managérial. Mes vingt ans d'expérience le prouvent déjà. » (**** *Ent10 *Erep R1)

« ...Je crois que ce type de coaching aurait été beaucoup plus recommandé pour les débutants pas pour nous en tant que personnes d'une grande expérience » (**** *Ent11 *Erep R1)

INTERPRETATION DES RESULTATS

L'offre du coaching de l'entreprise pour ses salariés ne représente pas une vraie valeur pour ces derniers, tant que les bénéficiaires de ce service n'éprouvent pas un besoin ou une demande de leur part, surtout que c'est un service imposé dans le cadre des formations ressources humaines. D'après les paroles des interviewés, le coaching ne doit pas être une obligation. Et si c'est le cas, le coaching doit répondre d'une manière personnelle à une demande formulée par le bénéficiaire décrivant son besoin exact.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Ce que l'on peut comprendre, c'est qu'effectivement, la satisfaction est un élément qui ne peut se réaliser que sur la base d'un besoin prédéfini, ce qui motivera par la suite de faire l'action. Selon Maslow, « toute action humaine vise à satisfaire un besoin spécifique ». ⁴⁵⁴

En effet, les individus, lorsqu'ils sont devant un besoin bien précis, ils sont tout à fait motivés pour l'avoir. ⁴⁵⁵

Cela explique la nécessité et l'importance de la séance du cadrage dans laquelle les demandes seront bien analysées. Cette analyse de la demande doit être effectuée au niveau du contrat tripartite qui réunit le coach/ coaché/entreprise. Le supérieur hiérarchique se trouvera dans la difficulté de motiver ses employés s'il ne connaît pas d'abord ce qu'est leurs demandes et ce

⁴⁵⁴ Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality.

⁴⁵⁵ Ollivier, D. (2015). *Le métier de manager*. Editions Eyrolles.

qu'est leurs besoins. C'est à ce moment qu'il peut avoir des indicateurs sur ce qui peut les motiver.⁴⁵⁶

Malheureusement, dans la plupart des cas où le coaching est offert, les bénéficiaires étaient surpris par une offre non justifiée. «Selon les résultats de Geneviève Guillaume, les salariés notamment les managers sont obligés de suivre des séances de coaching afin de répondre au besoin de l'entreprise.⁴⁵⁷

Cet élément de cadrage trouve sa place au niveau de la performance coaching, que nous allons mieux détailler dans ce qui suit. Bien sûr, la différence entre efficacité coaching et performance coaching est que, dans le premier thème nous évaluons l'action coaching, ainsi dans le deuxième nous indiquons ce qui montre la réussite du processus.

Le deuxième point dégagé lors des entretiens concernant toujours la satisfaction pour le processus coaching, nous retrouvons **la durée du coaching**.

Dans cette sous-thématique, nous retrouvons une grande différence dans la durée du programme coaching. Cette durée était différemment employée par rapport aux demandeurs financiers du service coaching, à savoir les ressources humaines. Etant donné que presque les mêmes objectifs cherchés par les responsables ressources humaines pour leurs cadres coachés, c'est le type de l'entreprise qui a montré sa différence pour la durée envisagée du coaching.

La plus grande durée dépassant les deux mois était offerte par les grandes entreprises surtout les multinationales, vient ensuite les entreprises marocaines telles que les banques et les assurances et les opérateurs de la téléphonie mobile et immobile, et en dernier lieu les services publics, nouvellement engagés dans cet accompagnement, mais à la différence des autres organisations, le coaching réputé était un coaching de type individuel personnalisé.

Voici quelques verbatim des interviewés portant sur leurs appréciations au niveau de la durée du coaching :

*« ...Tous les groupes d'animateurs, on a eu la chance de suivre cette formation étalée sur Une année et demie » (**** *Ent15 *Erep R1)*

*« ...cette durée de coaching de six mois, était une bonne idée de la part de notre multinationale, c'est une période assez enrichissante » (**** *Ent13 *Erep R1)*

⁴⁵⁶ Herzberg, F. (1974). Wise Old Turk. *Harvard Business Review*, 52(5), 70-80

⁴⁵⁷ Yao, N. (2009). Geneviève Guillaume, L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée. *Communication & Organisation*, (2), 257-259.

« ...Le programme du coaching se faisait pendant 3 jours successifs de 9h à 16h, d'une façon hebdomadaire, en une durée de 2 mois, cette période était efficace pour notre mission entant que banquiers. » (**** *Ent9 *Erep R1)

« ...3 jours de formation en coaching managérial par rapport aux autres volets de la formation en management. Ce n'est pas suffisant comme durée » (**** *Ent10 *Erep R1)

« ...Durée d'un mois, en fonction de Cinq séances coaching en groupe de vingt personnes, provenant de villes différentes occupant le même poste de responsabilité. C'était insuffisant comme durée. » (**** *Ent11 *Erep R1)

« ...Durée non suffisante, c'est comme s'ils nous ont fait de la publicité, et pour ceux qui sont intéressé ils peuvent aller leur payer eux même un coaching, puisque c'est un service couteux pour l'entreprise. » (**** *Ent16 *Erep R1)

« ...L'entreprise nous demande de performer au bout de cinq séances, durée de coaching » (**** *Ent6 *Erep R1)

« ... Deux séances en coaching individuel d'une durée d'une heure et demie une fois par semaine, c'est peu. » (**** *Ent17 *Erep R1)

INTERPRETATION DES RESULTATS

La durée du programme coaching représente un élément très important pour sa réussite. La durée doit être mise en fonction de l'objectif poursuivi, et ne doit être achevée que lorsque l'objectif est atteint.

Dans ce sens, les organisations se trouvent dans l'obligation de comprendre cet accompagnement avant de le recommander à leurs employés pour savoir ce que sont les exigences.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Comme interprétation des données au niveau théorique :

Cet élément qui est le nombre de séances aura son analyse dans le thème performance coaching/ adéquation du socle de la mission/ séance de cadrage.

-**Le troisième** élément concernant la satisfaction du coaché élaborée au niveau des entretiens, est celui du **lieu du déroulement du coaching**. Dans ce point aussi, il y avait des similarités dans les réponses, aussi des divergences :

Ces verbatim témoignent de ceux qui ont aimé le cadre du coaching : pour certains, le fait de changer le cadre de travail pour un autre plus agréable et loin de tout supervision hiérarchique, la personne coachée se favorise le climat convenable pour mieux apprendre et prépare la personne mentalement.

« ...chacun de nous venait d'une ville différente. Nous avons suivi tout le programme coaching dans un hôtel agréable de 5 étoiles, ça crée une cohésion de groupe, nous étions tout le temps ensemble. » (**** *Ent1 *Erep R1)

« ...Nous étions 16 directeurs d'agences de trois villes différentes : Rabat, Casablanca et Fès. C'était dans les centres de formation de notre banque. On s'est déplacé dans les trois villes : Rabat, Casablanca et Fès : ça donne beaucoup envie d'apprendre. Nous n'étions rien que nous et notre coach. » (**** *Ent6 *Erep R1)

«... On suivi le programme du coaching dans un hôtel agréable. Et chaque fois, on se déplaçait à une ville différente. C'était agréable à chaque fois de prendre le train, et de changer de cadre. On apprenait d'une façon souple. » (**** *Ent7 *Erep R1)

« ...Nous étions alaise, il n'y avait pas notre hiérarchie, rien que nous et notre coach. » (**** *Ent10 *Erep R1)

« ...10 personnes dans le groupe. On a suivi cette formation dans le cabinet du coach chose qui était bonne. » (**** *Ent14 *Erep R1)

Tant que d'autres étaient non satisfait du lieu de déroulement du coaching. Ceci dit, le fait de ne pas être isolé de son cadre de travail dérange le déroulement du programme coaching, et crée de l'angoisse. Et au lieu d'être motivé pour suivre, la personne coachée se voit dans l'obligation de suivre, quoi que la commodité du lieu n'interrompe pas l'apprentissage, mais c'est le niveau de l'apprentissage qui peut changer :

« ...C'était un coaching individuel dans mon bureau. Je ne pouvais pas empêcher mes collaborateurs de venir me demander de l'aide durant ces séances. » (**** *Ent5 *Erep R1)

« Normalement ce genre de formation se fait dans des clubs, ou hôtels, ce qui pouvaient être mieux, mais puisque notre organisation a son centre de formation, elle devait l'exploiter... » (**** *Ent2 *Erep R1)

« ...Ce que j'avais comme idée sur le coaching, c'est que ce genre de formation se faisait dans des endroits agréables, tel que des hôtels, des clubs. Pour notre cas, c'était dans un cadre un

peu fermé, chose qui nous poussait à ne pas se mettre à l'aise, toujours on se sent le cadre académique. » (**** *Ent8 *Erep R1)

« ... Je n'étais pas satisfait dans ce point qui est faire le coaching dans l'un des locaux de notre entreprise. Dans ce cadre professionnel, on ne se comportait pas d'une façon spontanée, chacun de nous essayait de faire attention à ses dits. » (**** *Ent9 *Erep R1)

« ... On se sentait toujours dans le cadre académique sous la supervision de nos supérieurs... Si ce n'était pas le cas, on n'aurait pas mis des cravates, ou bien venir en temps précis et être stressé par le train, on n'allait pas être dans les horaires du bureau de 8h à 16h. On n'aura non plus le stress de voir le supérieur à chaque fois intégrer la salle de formation et nous interrompre » (**** *Ent15 *Erep R1)

INTERPRETATION DES RESULTATS

Le changement de cadre professionnel pour un autre loin de toute supervision des supérieurs, favorise un climat adéquat à un coaching satisfaisant. Les coachés sont plus satisfaits une fois loin des locaux de l'entreprise et sentent plus de sécurité, quoi que cela n'affecte pas le niveau de résultat atteint.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Dans la théorie, trouver le lieu convenable pour un coaching réussi est recommandé. Cela a été largement abordé dans la littérature, ce qui converge vers les mêmes résultats trouvés. Ce point a été abordé dans notre revue théorique et dans les bases techniques du coach, à savoir le cadrage de la demande. C'est au niveau de la formulation du contrat que doit figurer tous les éléments importants à assurer au niveau du processus coaching, à savoir l'endroit où va se passer la formation. Afin de favoriser un bon climat pour l'apprentissage en coaching, le lieu de la formation doit se situer en dehors du lieu de travail habituel. C'est un moment de liberté dans l'expression pour le coaché où il doit se retrouver.⁴⁵⁸

*« Selon Kurt Lewin, le fait de changer le lieu, l'heure des réunions, le contexte, a pour conséquence de changer le rôle des membres qui le composent, leurs attitudes, leurs comportements, leurs sentiments, leurs interactions ».*⁴⁵⁹

Le quatrième point abordé en relation avec la satisfaction des coachés est **le type de coaching** auquel ils ont bénéficié.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté l'existence de deux types de coaching : il y a la présence du coaching individuel, et il y a le coaching de groupe.

⁴⁵⁸ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

⁴⁵⁹ Hevin, B. (2007). *Manuel de coaching d'équipe, champ d'action et pratique*, Dunod, Paris.

La différence qui existait entre ces deux grands types de coaching, se voit au niveau de son déroulement. Il y a ceux qui ont bénéficié d'un coaching personnalisé, individuel, rien que dans les locaux, (**  tablissements publics**), et il y a ceux qui ont bénéficié d'un coaching individuel dans les locaux de travail ou hors les locaux de travail, plus un suivi sur terrain. (**Cas de quelques entreprises privées**)

Par contre, il y a ceux qui ont suivi un coaching de groupe, tout le temps ensemble, dans un cadre théorique, ou même suivi de séances pratiques techniques. (**Le cas de quelques multinationales**).

Il y a ceux qui ont bénéficié d'un coaching de groupe, plus un suivi sur terrain, plus une séance en coaching individuel. (**Dans quelques entreprises privées**)

Selon le type de coaching suivi, les appréciations des bénéficiaires différenciaient.

Voici quelques verbatim qui en témoignent :

« ... C'étaient des formations théoriques, et pratiques sur terrain supervisées par des coachs experts. Ce qui était d'une grande utilité pour moi. » (**** *Ent1 *Erep R1)

« ...C'est Grace à cette formation de coaching que j'ai pu me développer mieux en mon métier, et surtout l'accompagnement que le coach nous a fait sur terrain. » (**** *Ent6 *Erep R1)

« ... Si on ne fait pas suivre la formation coaching avec celle de la pratique sur terrain, je pense que l'on n'arrivera pas à réussir. Coaching seul théorique sans terrain pour moi n'est pas suffisant. » (**** *Ent7 *Erep R1)

« ...La deuxième séance, on a bénéficié d'un accompagnement individuel sur terrain pour nous voir comment on fait notre démarche et nous corriger notre façon de faire. » (**** *Ent10 *Erep R1)

« ...Le coach m'a accompagné pendant une semaine dans mon lieu de travail, durant toute la journée et me montrant les techniques importantes pour pouvoir gérer mon relationnel avec toute l'équipe et surtout avec mes clients. » (**** *Ent12 *Erep R1)

→ A travers ces verbatim, nous pouvons déduire que les personnes coachées, ayant bénéficiées d'un accompagnement sur terrain, après avoir suivi des séances théoriques en groupe étaient très satisfaits, puisque selon eux cela a une plus-value.

Par contre, ceux qui n'avaient pas la chance d'être suivi et accompagnés sur terrain n'ont pas marqué leur satisfaction vis-à-vis du processus coaching, et ils ont considéré presque toute la

formation en coaching n'était pas d'une grande utilité pour eux puisque toutes les connaissances acquises étaient de type théorique :

*« ...On nous a rassemblait les pépiniéristes, et on nous a donné des cours dans plusieurs disciplines, juridiques, coté procédurale, disciplinaire et aussi coaching. Une simple formation qui n'avait aucun intérêt. » (****Ent14 *Erep R1)*

*« ...Tout ce que l'on nous a formé, reste du théorique, à part les quelques situations vécues et partagées dans le groupe de travail. On faisait des jeux de rôles, mais aucun suivi sur terrain. C'est une perte de temps puisque les éléments donnés on pouvait les retrouver sur internet » (**** *Ent15 *Erep R1)*

Pour ceux qui ont bénéficié d'un coaching individuel, personnifié selon leurs besoins étaient aussi satisfaits, sauf pour quelques-uns qui ont préféré avoir à côté du coaching individuel d'autres séances en groupe pour mieux se situer par rapport aux autres :

*« ...A la fin de ce programme en groupe nous avons bénéficié de deux séances en coaching individuel d'une durée d'une heure et demie une fois par semaine. Ce qui était bien, est de dire nos problèmes personnels en relation avec le travail. » (**** *Ent2 *Erep R1)*

*« ...On a aussi travaillé dans les trois dernières séances du coaching, en coaching individuel intime, c'est comme devant un psychologue à qui tu peux tout raconter. Et c'était très intéressant, la face à face. On a abordé, le coach et moi des situations ou des choses qu'on ne pouvait pas dire devant les autres. » (**** *Ent4 *Erep R1)*

*« Notre entreprise a décidé de faire appel au coaching individuel, car ça ne sert à rien à faire le coaching de groupe. Pour la raison que le coach qui vient, tu dois lui révéler des secrets très personnels et être sincère dans ses dits. Mais devant un collègue je n'oserai pas les dire, quoi que je sois avec mes défauts je suis bien, mais je ne peux pas les dire face à tout le monde car je ne veux pas qu'il les connaisse, sauf à la personne qui me tiendra de l'aide ». (**** *Ent5 *Erep R1)*

*« ...C'était un coaching individuel. C'était confortable pour discuter, mais j'aurais aimé voir les autres chefs de services ce qu'étaient leurs problèmes au niveau du travail. Etant isolé je n'ai pas bénéficié de grands chose. » (**** *Ent8 *Erep R1)*

*« Ce qui était bien c'est que le coaching était personnalisé, adapté selon mes conditions, que ce soit au niveau du temps ou l'endroit. » (**** *Ent18 *Erep R1)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

D'après les coachés, le meilleur du coaching ayant une grande satisfaction et qui a pu avoir le meilleur des résultats est celui qui se fait en trois étapes, à savoir : être en groupe et avoir le maximum possible d'information sur les problématiques managériales et comment les résoudre, vient ensuite la deuxième étape qui est le suivi et la supervision sur terrain, puis en dernier lieu le coaching de face à face pour discuter des problèmes d'ordre personnel. Sans l'un ou l'autre, la satisfaction n'est pas déclarée à cent pour cent, et même les résultats ne seront pas performant pour le coaché.

Un coaching qui n'a pas ses stratégies définies en fonction du besoin ou objectif à améliorer, risque de ne pas répondre à l'objectif visé au départ. Ceci dit, pour chaque objectif, et pour chaque demande, un type de coaching qui lui est assigné, et une formule à déterminer.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Que ce soit un coaching de groupe ou bien un coaching individuel, chacun des deux a ses spécificités, et ce en réponses aux objectifs visés au départ.

Le coaching individuel et à sa différence à toute action de formation ou de séminaire, se fait d'une manière personnalisée, grâce à une suite de questions posées par le coach à son coaché, se faisant dans le cadre d'un contrat détaillant les objectifs visés, ainsi les résultats attendus. Durant ces séances de coaching individuel toute l'attention du coach est focalisée sur son client bénéficiaire.⁴⁶⁰

Selon la problématique rencontrée, le coaching peut être soit individuel ou bien de groupe. Reste à savoir que le coaching individuel est le plus performant mais il est aussi le moins fréquent vu son coût⁴⁶¹. En fonction de l'objectif, si celui n'est pas atteint, le coach peut proposer de rajouter quelques séances. « *Le coach proposera dans certains cas de rajouter des séances pour expérimenter sur terrain les apprentissages du coaché et les changements envisagés* ». ⁴⁶²

Le coaching de groupe est un coaching qui est vu comme un moyen répondant à des situations managériales différentes au sein d'une entreprise. L'objectif pour lequel il peut être recommandé dans la situation où le leader cherche à trouver une meilleure coopération de son équipe.

⁴⁶⁰ Higgy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). *Le coaching*. Editions Eyrolles.

⁴⁶¹ Amar, P. Angel, p. (2005). *Op.cit*

⁴⁶² Mousterde, S. (2009). *Op.cit*

*« Pour Lewin, le groupe se définit essentiellement par l'interdépendance des membres qui le composent, c'est-à-dire l'interrelation des membres les uns avec les autres. Ceci dit, le groupe n'est pas donc défini sur la base de certaines similitudes entre les membres, mais sur celle d'un certain système d'interdépendance relationnelle entre eux ».*⁴⁶³

Ce que nous pouvons déduire à travers ce qui est trouvé dans nos résultats de recherche sur le type de coaching, et la satisfaction qui lui est attribuée, le champ théorique a beaucoup abordé ce point et ce en montrant ses points positifs pour chaque type pris à part. Nos résultats ne sont pas loin de cette réalité.

C'est au niveau du contrat que doit être effectué le bon diagnostic, aboutissant à la meilleure démarche : coaching de groupe : à travers l'interaction des personnes ayant le même statut, des situations de partage intéressantes se présentent.

Au niveau du coaching individuel, le coaching de l'être prend sa place pour aboutir à une efficacité professionnelle.

Puis l'accompagnement sur terrain qui est considéré comme une étape importante à travers laquelle les apprentissages du coaché sont expérimentées et évaluées.

-Le cinquième thème abordé lors de l'appréciation processus coaching le contenu du programme

Pour ce qui est le contenu du programme, il y avait des similarités et des différences entre les différents programmes offerts aux bénéficiaires. Le contenu du programme dans des cas a été défini avant de rencontrer le groupe de travail, ou bien les cadres responsables. Il a été défini à la base de la demande des ressources humaines. Alors que dans d'autres cas, le contenu du programme coaching a été dégagé au niveau du besoin soulevé lors de la première séance du travail avec les bénéficiaires coachés.

Dans le contenu du coaching suivi, surtout au niveau de celui de groupe, il y avait des éléments au niveau du management, des situations problématiques pour les responsables ayant des équipes à gérer, mises parfois sous forme de jeu de rôle et des situations à discuter et résoudre en groupe.

Ci-dessous quelques verbatim des coachés donnant leurs avis sur le contenu qui a été programmé pour les séances du coaching :

*« Le contenu du programme coaching était bénéfique et riche. » (**** *Ent5 *Erep R1)*

⁴⁶³ Hevin, B. (2007). Manuel de coaching d'équipe, champ d'action et pratique, Dunod, Paris

*« Côté contenu c'était bien, satisfaisant, car il n'y avait pas un apprentissage académique, mais l'apprentissage se faisait à travers des situations ». (**** *Ent17 *Erep R1)*

*« Je peux dire que le contenu du coaching que j'ai pu suivre individuellement était très riche et répondait à mes besoins puisque le coach a fait un programme en fonction de mes besoins. » (**** *Ent10 *Erep R1)*

*« J'étais satisfait de tout le programme du coaching. J'étais satisfait du contenu et de la qualité de l'accompagnement. » (**** *Ent12 Erep R1)*

*« C'était vraiment bénéfique, le contenu du programme de coaching. Mais, on n'a pas achevé le programme vu que c'était la fin d'année, et on avait beaucoup de travail à accomplir à travers notre mission de responsables. » (**** *Ent20 *Erep R1)*

*« Le fait d'avoir travaillé sur les deux côtés professionnel et personnel était important pour moi afin de réaliser de bons résultats. » (**** *Ent13 *Erep R1)*

*« Le volet théorique était très riche, mais par contre, il y a des points que le coaching n'a pas pu m'apporter un plus. Par exemple, le coaching n'a pas soulevé des points concernant notre personne. » (**** *Ent16 *Erep R1)*

→ ceci dit, la satisfaction pour le contenu éprouvé par les bénéficiaires coachés portait sur le fait que le programme du coaching a été bien partagé entre ce qui est théorique et pratique, aussi, sur sa réponse sur mesure à une demande bien précise, surtout dans le cas d'un coaching individuel. Par contre quoi que ces personnes fussent satisfaites du contenu du coaching, ils ont montré leur insatisfaction soit au niveau du temps qui n'a pas été bien choisi, ou bien vis-à-vis de l'absence dans contenu du coaching visant les problèmes personnels. D'ailleurs les verbatim ci-dessus en témoignent.

Par contre, il y a d'autres interviewés qui ont montré leur insatisfaction totale pour tout le programme, soit que parce que ce dernier a été imposé par leur entreprise, soit parce qu'il ne répondait pas à leurs attentes, soit parce que ces personnes sont assez expérimentées et le contenu abordé pour eux ne représente pas une vraie valeur, soit parce qu'ils avaient d'autres problématiques à aborder, telles que tout ce qui est en relation avec le côté personnel.

Ci-dessous des verbatim qui éclairent nos dits :

*« Et comme je vous l'ai dit au début, on avait un plan d'action à suivre, et il y avait un plan imposé obligatoirement par les ressources humaines. » (**** *Ent18 *Erep R1)*

« Le contenu du programme coaching ne coïncidait pas avec mes attentes. » (**** *Ent6 *Erep R1)

« Ce sont des thématiques vu notre âge et expérience sur terrain sont déjà résolues, du coup je n'étais pas satisfait du contenu du programme. J'ai arrêté de suivre le programme juste après la deuxième séance. » (**** *Ent6 *Erep R1)

« Pour le contenu du programme coaching, on n'avait pas abordé des problèmes côté personnel, ce n'était pas suffisant. » (**** *Ent11 *Erep R1)

« Le coach ne savait pas peut être que Je gérais 20 agences, et j'ai beaucoup de stress dans mon travail. » (**** *Ent11 *Erep R1)

INTERPRETATION DES RESULTATS

Le contenu du programme coaching ne représente aucune valeur ajoutée pour les bénéficiaires, lorsqu'il est un programme imposé par le supérieur hiérarchique, ou bien tant qu'il ne répond pas à une demande bien précise. Le contenu du coaching doit être en effet effectué sur mesure, et selon les besoins du bénéficiaire. Il doit aborder les deux parties pour la vie d'un manager : partie théorique et pratique, puis tout ce qui est personnel et qui concerne l'être. Aussi, le temps du programme doit être bien choisi.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

A travers les points soulevés abordant la satisfaction au niveau de ses différentes dimensions, la satisfaction se trouve en relation directe avec la séance du cadrage qui sera plus détaillée dans le deuxième thème de notre esquisse de recherche. La séance du cadrage de la demande est importante, et la présence du bénéficiaire est obligatoire. Que ce soit dans coaching individuel ou en groupe. C'est le rôle important à soulever du coach lors de son diagnostic.

« Il est insensé de parler d'un besoin à satisfaire ou d'un désir d'une entreprise, alors que le désir il concerne toujours la personne ».⁴⁶⁴

Le coach doit d'abord analyser la demande du coaching. « Certaines demandes viennent directement du manager pour son coach, d'autres demandes viennent de la DRH. Le coach rencontre les décisionnaires et les commanditaires de la démarche, son objectif est de bien comprendre la situation et les enjeux de chacun afin de proposer une approche ou un cadre de travail. A la base de l'analyse effective de la demande, le coach réalise un contrat qui doit être

⁴⁶⁴ Brun, P., Cortesi, D., & Rousseau, B. (2009). Desire, the Coach, and the Company. *Gestalt*, (2), 107-116.

signé par le coach et les responsables tels que le manager et le responsable financier »⁴⁶⁵. C'est vrai que c'est un service payé par l'entreprise, mais le client réel c'est la personne qui sera accompagnée. « En aucun cas, le coach ne sera pas considéré comme étant l'agent de direction, même si son paiement se fera par elle ».⁴⁶⁶

« Le coach a l'obligation de clarifier son rôle durant la période du coaching ainsi celui de son coaché. Les deux partenaires peuvent coopérer en vue de l'élaboration d'un projet commun, ce qui veut dire qu'en aucun cas le coach pourra imposer un programme en directives reçues d'une instance supérieure, telle que le manager du sujet ou bien le directeur ressources humaines.⁴⁶⁷

Le coaching doit toucher le côté professionnel chez la personne et même le personnel. Selon la définition du coaching élaborée par l'International Coach Fédération (ICF), le coaching professionnel est défini comme étant une relation entre coach et coaché, suivie dans une période définie, permettant à ce dernier d'avoir des connaissances lui permettant d'avoir des résultats dans sa vie professionnelle et personnelle. Ce qui prouve l'idée de Maslow concernant les besoins de la réalisation de soi.

- **le sixième** thème abordé lors de l'appréciation processus coaching est **le coach** :

Le terme satisfaction a été aussi soulevé au niveau du prestataire du service coaching, à savoir le coach.

« Mais pour le coach femme, elle est très forte dans l'académique, quoi qu'elle est meilleur que lui au niveau de la psychologie et sa façon de dire les choses plus correcte et meilleur, elle sait mieux communiquer. Je me suis retrouvé plus aise avec le coach homme parce qu'il était parfait dans les deux côtés, professionnel et académique. » (**** *Ent20 *Erep R1)

« C'est une femme coach formidable, qui a 80 ans, une psychothérapeute, expérimentée dans le domaine de l'entreprise, une femme qui respecte les valeurs, respecte la notion du temps. » (**** *Ent7 *Erep R1)

« Pour le coach, c'est quelqu'un de compétent, C'est un consultant et aussi un coach qui travaille dans un cabinet à Casablanca. » (**** *Ent3 *Erep R1)

« Elle a beaucoup d'expériences qu'elle nous racontait. Elle parlait beaucoup du terrain et des expériences rencontrées et donnait beaucoup de techniques. » (**** *Ent17 *Erep R1)

⁴⁶⁵ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

⁴⁶⁶ Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, (1), 43-51.

⁴⁶⁷ Hevin, B. (2007). *op.cit*

*« C'était satisfaisant comme coach. Ancien patron d'une entreprise, a une grande expérience dans le management. » (**** *Ent12 *Erep R1)*

Dans les verbatim ci-dessus, l'attention a été portée sur la compétence du coach tirée de la théorie, et déduite de son terrain d'intervention avant de devenir coach, c'est-à-dire le coach qui a passé déjà une expérience dans l'entreprise est le plus recommandé.

Il y avait aussi satisfaction pour le coach qui a su toucher les besoins internes de l'individu et tout concerne son être

*« J'avais beaucoup plus d'aisance avec le coach homme qui touchait la profondeur par rapport à la femme coach qui était plutôt superficielle dans ses actions. » (**** *Ent 13 *Erep R1)*

Aussi, il y avait satisfaction pour le coach qui connaît bien la culture de son coaché. Que ce soit marocain ou étranger, connaître la culture s'est avérée important.

*« Le coach a eu un impact très remarquable sur toute ma personne, il m'a beaucoup influencé. Il connaît très bien notre culture quoi qu'il soit français. Il connaît bien comment nous agissons. » (**** *Ent19 *Erep R1)*

*« Mais vous savez, j'aurai aimé avoir un coach marocain que celui français. Je crois qu'avec un marocain j'allais être plus à l'aise dans la communication avec lui. Il va me comprendre facilement, et même pour moi ça va être facile de lui dire ce dont j'ai besoin et m'exprimer beaucoup plus correcte. » (**** *Ent16 *Erep R1)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

Le coach présente une forte attention de la part du coaché. Le coach, pour lequel le coaché a marqué signe de satisfaction était celui qui se voyait fort dans le domaine théorique, et qui a déjà vécu des expériences dans la gestion des équipes au niveau des entreprises. Aussi, celui qui sait agir dans l'interculturel, que ce soit coach marocain ou bien étranger. Et enfin le coach qui a pu soulever les problématiques touchant la personne en sa profondeur.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Le coach, dans sa formation académique doit avoir un profil qui répond à plusieurs problématiques. Il doit être quelqu'un qui a étudié surtout la psychologie sociale pour comprendre comment la personne agit avec son entourage et réfléchit.

Dans notre chapitre qui concerne les apports théoriques au coaching, nous avons vu plusieurs domaines pouvant influencer les compétences du coach. Pour la psychologie sociale, Sa naissance est due au moment où il est devenu important d'étudier le comportement des individus et leur interaction avec le groupe. « La connaissance de la psychologie par le coach fut importante vu les informations qui peuvent être apportées, et nous fournissent des éléments montrant comment les comportements individuels et collectifs sont déterminés. »⁴⁶⁸. « *Lorsque le coach dispose d'une formation solide et plurielle ainsi que d'une expérience diversifiée, il peut se faire confiance* ». ⁴⁶⁹

Le coach qui a une expérience antécédente au niveau de l'entreprise avant de devenir coach, est le plus recommandé. « Le coach doit s'approprier un savoir au niveau de l'être, et un savoir technique. Aussi, une expérience significative, ou au moins, une sensibilisation forte au monde de l'entreprise pour pouvoir partager le cadre référentiel du coaché, et comprendre le type de problématique exposé notamment en termes managériaux ». ⁴⁷⁰

Il y avait aussi un point soulevé, connaître la culture et la culture de l'autre et communiquer sa langue demeurent deux points très importants pour le profil du coach. Deux personnes étaient coachées par des français, ce qui veut dire, des étrangers à notre culture. Mais l'un des coachés était satisfait, vu que le coach connaît bien la culture du pays du coaché, alors que l'autre bénéficiaire n'était pas satisfait, vu que son coach ignorait complètement la culture de son sujet, ou bien vu qu'il n'a pas pu réaliser une certaine alliance avec lui. Ce point de l'interculturel a été abordé dans les apports théoriques du coaching, et nous allons plus le détailler dans le thème : performance du coach.

SOUS-THEME 2 : PRESENCE D'APPRENTISSAGE ET ACQUISITION DE CONNAISSANCES

Dans cette sous thématique, nous retrouvons tous les énoncés des personnes coachées interviewées qui expriment leurs évaluations au niveau de l'acquisition des connaissances.

Ce que nous avons remarqué lors de cette sous-thématique, c'est que malgré qu'il y ait des personnes interviewées ayant révélé leur insatisfaction au niveau du contenu du programme coaching, nous avons découvert que presque tout le monde a eu un apprentissage lors des séances coaching.

Nous avons pu distinguer trois types d'apprentissages ici présents lors du coaching. Voici quelques phrases témoins :

⁴⁶⁸ Fisher, G.-N. (2015). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Dunod

⁴⁶⁹ Monédie, C. (2009). *op.cit*

⁴⁷⁰ Amar, P. Angel, P. (2005). *Op.cit*

1- Apprentissage comportemental : social, relationnel managérial

« J'ai appris d'abord sur soi et comment agir. J'ai appris à changer la casquette du chef. »
(**** *Ent1 *Erep R1)

« J'ai appris qu'il y a différentes manières de s'affirmer. » (**** *Ent17 *Erep R1)

« À travers les situations abordées et jouées en groupe, j'ai appris comment gérer vraiment un client difficile. » (**** *Ent9 *Erep R1)

« **Pour** moi il n'y avait pas un savoir à apprendre en coaching, mais plutôt ce sont des savoirs faire et savoir-être à développer, surtout dans la vie quotidienne, personnelle ou professionnelle » (**** *Ent2 *Erep R1)

« **J'ai** appris à faire mon travail avec moins de séquelles » (**** *Ent7 *Erep R1)

« J'ai appris qu'il faut changer le style de management et l'adopter en fonction de la situation » (**** *Ent15 *Erep R1)

« J'ai appris comment me comporter devant mes collaborateurs de différents profils » (**** *Ent17 *Erep R1)

« Pour moi il n'y avait pas un apprentissage, peut être un seul point que je peux dire c'est la prise de conscience lors de nos actes » (**** *Ent5 *Erep R1)

2- Apprentissage cognitif :

« J'ai appris en général c'est quoi la communication » (**** *Ent12 *Erep R1)

« J'ai appris des éléments au niveau du plan professionnel » (**** *Ent20 *Erep R1)

« Nous avons vu lors de l'analyse transactionnelle qu'il y a trois états en nous à savoir quand utiliser chacune d'elle » (**** *Ent13 *Erep R1)

« J'ai appris à comment faire un plan et comment ne pas réagir dans l'urgent » (**** *E10 Erep R1)

3- Apprentissage affectif :

« J'ai appris à me réconcilier avec mes émotions » (**** *Ent16 *Erep R1)

« J'ai appris à ne plus chercher de la reconnaissance » (**** *Ent14 *Erep R1)

« J'ai appris à reconnaître mes valeurs » (**** *Ent7 *Erep R1)

*« ...J'ai appris des notions sur la timidité, la posture à avoir, la persuasion, comment maintenir un auditoire à l'écoute, les différents types de management selon les personnes à avoir dans nos équipes » (**** *Ent17 *Erep R1)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous avons remarqué lors de cette sous-thématique que le coaching a pu laisser sa trace au niveau de l'apprentissage à travers trois fonctionnalités : - le comportemental, c'est-à-dire au niveau de la présence d'un apprentissage au niveau des connaissances acquises en relation avec les attitudes de la personne coachée.

-un apprentissage au niveau de ses connaissances et savoirs. -présence d'apprentissage au niveau du côté affectif et émotionnel de la personne.

Ces différents types évaluant la présence d'un apprentissage grâce au processus coaching n'étaient pas forcément rassemblés tous chez une seule personne, mais chacune d'entre elle a pu se retrouver avec au moins l'un des trois types. Dans le pire des cas, là où quelques interviewés ont déclaré qu'ils n'ont rien appris au niveau du programme coaching, il y avait la présence d'un apprentissage au moins au niveau de la prise de conscience par rapport à leurs actes.

Quel que soit la visée professionnelle du coaching, ce dernier a pu toucher différents points qui pourront être les leviers de la performance de la personne tout en provoquant son épanouissement au niveau du comportement, émotions, savoir, savoir-faire.

Ce que l'on peut déduire, c'est que pour le coaching dépasse les limites de sa réussite, le coach est censé toucher plusieurs points dans la vie d'un manager pour qu'il puisse arriver à sa complémentarité.

Nous avons plus développé du point de vue théorique au niveau du programme coaching.

SOUS-THEME 3 : CHANGEMENT DE COMPORTEMENT ET REALISATION SUR TERRAIN

Dans cette sous-thématique, nous retrouvons les dits des interviewés coachés sur les mises en application sur terrain des apprentissages acquis lors des séances coaching.

Chacun des interviewés a pu utiliser ses acquis en fonction de ses besoins, du côté managérial, relationnel, développement personnel. Par contre il y a ceux qui ont marqué signe de résistance à tout changement. Ci-dessous quelques verbatim qui en témoignent :

*« Après avoir suivi les séances du coaching, j'arrive maintenant à mieux s'organiser car cela m'a permis de faire la part des choses. J'ai pu recommencer mon métier d'une autre manière avec d'autres nouvelles compétences » (**** *Ent1 *Erep R1)*

*« Par exemple, avant de suivre les séances de coaching, je travaillais même le weekend. Tellement obsédé par le travail et en cherchant la perfection, je m'oublie dans le travail. Mais, actuellement, je suis plus soulagé, et je fais un programme et un plan d'action avec des objectifs à réaliser » (**** *Ent2 *Erep R1)*

*« ... tout ce que j'ai appris je l'ai transféré implicitement à mon équipe de travail » (**** *Ent2 *Erep R1)*

*« Actuellement, j'utilise implicitement tous mes acquis en coaching dans le travail, surtout les acquis au niveau de classement des tâches, entre l'important et l'urgent » (**** *Ent3 *Erep R1)*

*« Au niveau de mon travail actuel, j'arrive à gérer le temps. Bonne gestion de l'équipe, j'ai pu traduire mon savoir en un savoir-faire, prendre le recul face à une situation inattendue » (**** *Ent3 *Erep R1)*

*« ...Aussi, je ne fais plus des préjugés sur les membres de mon équipe » (**** *Ent3 *Erep R1)*

*« ...Aussi cela m'a permis d'adopter un langage plus simple avec mon équipe mais avec beaucoup de sens » (**** *Ent4 *Erep R1)*

*« ...J'ai aussi développé mon estime de moi, 'ai réussi à voir le décalage entre le dire et le faire et d'essayer de réduire cette marge ou bien ce décalage » (**** *Ent5 *Erep R1)*

*« ... Avec ce que j'ai appris et avec les situations sur terrain, j'arrive à mieux gérer mon équipe » (**** *En10 *Erep R1)*

*« ... Mes collaborateurs, pas comme avant, je les traite correctement, en utilisant des mots et des signes de reconnaissances. Malgré que nous travaillons dans l'administration publique qui n'est pas une administration démocratique ; les décisions sont prises au niveau du haut qui ne fait que donner des instructions venant du haut ; et que par hiérarchie, tout le monde doit exécuter, mais pour moi j'essaie d'ajouter quelques astuces dans le relationnel qui peuvent mettre l'autre dans son bien être tout en exécutant les décisions prises au niveau du sommet » (**** *Ent14 *Erep R1)*

Dans ce qui a précédé, quelques bénéficiaires du coaching ont pu réellement pratiquer sur terrain ce qu'ils ont appris, ce qui montre que leurs acquis ont été transférés sur leurs comportements.

Par contre, il y a ceux qui ont révélé que le coaching, quoi qu'il a ajouté chez eux quelques connaissances, cela n'a pas pu engendrer des effets sur le changement de leurs comportements :

« J'ai une expérience de 30 ans que j'ai eu en tant que responsable, et je dirige 10 agences. Je vois que c'est difficile de changer la manière de faire du jour au lendemain. Je suis toujours le même, mes façons d'agir n'ont pas changé » (**** *Ent11 *Erep R1)

« ...D'ailleurs notre administration nous l'a dit au départ : les coachs ne peuvent pas vous changer la manière de faire » (***** *Ent16 *Erep R1)

« ...Pour moi ni sur la vie professionnelle ni sur la vie personnelle je n'ai pas vraiment senti du changement » (**** *Ent18 *Erep 18)

« ...j'ai constaté un changement coté managérial, mais au niveau de changement de comportement, je n'ai pas remarqué un changement » (**** *Ent17 *Erep R1)

INTERPRETATION DES RESULTATS

A travers ce qui précède, nous pouvons constater clairement qu'il y avait une mise en application au travail, les apprentissages acquis lors du coaching, chose qui a pu donner des modifications au niveau des comportements des coachés bénéficiaires dans leur opérationnel au niveau de leur fonction en tant que managers.

D'autres personnes coachées, n'ont pas pu changer de comportement après coaching. Nous ne pouvons pas interpréter cela par un manque d'apprentissage, puisque nous avons bien remarqué que dans la sous-thématique précédente, il y avait un signe d'apprentissage pour toutes les personnes interviewées.

Nous interprétons ce résultat par la résistance au changement qu'a révélé ces coachés, ce qui peut être expliqué à travers deux points : le premier c'est que l'entreprise qui a demandé le coaching n'a pas bien préparé ces collaborateurs sur l'objectif pour lequel le coaching est demandé. Et dans un deuxième temps, l'intervenant en coaching, qui est bien évidemment le coach, n'a pas pu accompagner correctement la personne coachée à défier toute résistance au changement. Ceci dit, si le coachée n'est pas bien préparé pour changer, quoi qu'il aura appris dans les séances de coaching, ce serait difficile d'avoir un coaching efficace.

INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous avons eu auparavant, qu'il y avait de la part des coachés, une affirmation au niveau de la présence d'un apprentissage lors du coaching, mais cela n'implique pas qu'il y a réalisation sur terrain. « La satisfaction n'implique pas apprentissage, et apprentissage n'implique pas réalisation ». ⁴⁷¹

D'après certains auteurs, on ne peut pas parler d'un apprentissage, tant que ce dernier n'a pas été transféré dans les comportements des individus. « Selon Fiol et Lyles, l'apprentissage organisationnel est défini par la réalisation d'une amélioration dans les actions grâce à de nouvelles connaissances et à une meilleure compréhension. Aussi, il ne faut pas lier un simple changement à un apprentissage, ni lier un apprentissage à un changement évident, pour ne pas être dans la confusion ». ⁴⁷²

Pour que le coach puisse accompagner le changement de ses clients, il faut qu'il ait une base assez suffisante en psychologie sociale, pour pouvoir acquérir les outils convenables à l'accompagnement. Étudier le comportement des individus et leur interaction avec le groupe par le coach est très important. « La connaissance de cette discipline fut importante vu les informations qui peuvent être apportées, en nous fournissent des éléments montrant comment les comportements individuels et collectifs sont déterminés. » ⁴⁷³

Il y a une phase très importante à définir avant de décider tout accompagnement au changement. C'est la phase de cadrage de la demande des deux acteurs principaux : l'entreprise et les bénéficiaires. « La phase de diagnostic est une phase très importante, pouvant contribuer à la démarche conduite du changement, peut mener tous les agents concernés à avoir une vision claire, puis après mettre un dispositif d'action ou de changement en fonction de la situation. » ⁴⁷⁴. « Dans cette perspective, le coach et le coaché prennent la responsabilité conjointe de tout changement que ce dernier veut obtenir ». ⁴⁷⁵

Il se peut même que lors de l'échange entre coach et coaché, aucun changement n'aura lieu si le coach par défaut n'arrive pas à mieux exploiter les données de son coaché. C. Rogers reproche tout échec dans le changement de son client, à la mauvaise exploitation des données fournies au coach par le coach lui-même.

⁴⁷¹ Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, (1), 244-260.

⁴⁷² Cayla, D. (2007). *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* (Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).

⁴⁷³ Fisher, G-N. (2015).

⁴⁷⁴ Autissier, D., & Moutot, J. M. (2007). La conduite du changement: changer de conduite.

⁴⁷⁵ Hevin, B. (2007). *op.cit*

THEME 2 : PERFORMANCE DU COACHING MANAGERIAL

SOUS-THEME 1 : ADEQUATION DE LA MISSION DU COACHING

Dans cette sous-thématique, nous retrouvons tous les énoncés des coachés qui décrivent la mission du coaching et son adéquation à la déontologie du coaching.

Nous retrouvons aussi la démarche adoptée du coach lors de ses premières séances d'intervention au niveau des groupes et même au niveau du coaching individuel.

Il y a ceux qui ont bénéficié d'une séance de cadrage pour la demande, voici quelques verbatim qui en témoignent :

« ...pendant les premières séances, on a mis un cadre qui présente les règles de fonctionnement, de permission, de confidentialité, de ponctualité. En fait, ce sont des valeurs qu'on s'est mises au départ, et auxquelles tout le monde était d'accord, et que tout le monde a signé » (**** *Ent4 *Erep R2)

« ...Dans la première séance, le coach faisait un diagnostic pour voir sur quoi nous allons travailler » (**** *Ent14 *Erep R2)

« ...Lors de la première séance, le coach a essayé de voir tout le groupe c'est quoi la problématique, pour voir les finalités, et ce en faisant un plan d'action » (**** *Ent13 *Erep R2)

« ...La première séance, on discutait avec le coach sur nos attentes, nos problèmes à surmonter, puis la démarche que l'on adoptera » (**** *Ent16 *Erep R2)

« ... pendant la première séance, le coach nous a expliqué l'objectif pour lequel on va suivre le coaching. Cette séance était très importante pour dégager les points sur lesquels nous allons travailler » (**** *Ent10 *Erep R2)

D'autres interviewés se sont retrouvés face à un programme préétabli suite à la demande de leur supérieur hiérarchique :

« ...Le coach dès la première rencontre, nous a distribué un livret qui contient tout le programme qu'on allait suivre. Tout ce qu'on a vu pendant les séances coaching était préétabli » (**** *Ent1 *Erep R2)

*« ... dès la première rencontre avec le coach on a commencé notre programme coaching. C'était comme un séminaire. Je n'ai pas senti la différence entre lui et une formation » (**** *Ent5 *Erep R2)*

*« Et comme je vous l'ai dit au début, on avait un plan d'action à suivre, et il y avait un plan imposé obligatoirement par les ressources humaines » (**** *Ent18 *Erep R2)*

Nous avons aussi rencontré lors de nos entretiens le mot évaluation. Il y avait ceux qui ont bénéficié d'une évaluation de la part de leur coach, d'autres de la part de leurs entreprises :

*« ...A la fin de chaque séance, le coach nous faisait une évaluation sur ce qui nous a marqué, et sur ce que nous avons apprécié » (**** *Ent8 *Erep R2)*

*« ... ce que je voulais aussi, c'est de ne pas être dans l'évaluation de la part de nos supérieurs, et ce en remplissant un questionnaire, car j'avais des échos sur leur intention. Ils voulaient nous voir si on est capable de gérer des équipes, et non pas savoir comment étaient les séances coaching » (**** *Ent4 *Erep R2)*

*« ... ce que je n'ai pas apprécié, c'est qu'à la fin de la formation coaching, notre hiérarchie nous a distribué un document d'évaluation pour voir nos avis et ce que l'on a appris » (**** *Ent2 *Erep R2)*

*« ... A la fin des séances coaching de groupe, le coach nous a distribué un document d'évaluation pour nous situer par rapport à nos apprentissages » (**** *Ent9 *Erep R2)*

*« ... le coach, après chaque apprentissage développé me donnait un exercice, et à la fin il m'évalue en me donnant une note à la fin pour me situer et connaître mon évolution » (**** *Ent15 *Erep R2)*

*« ...L'évaluation faite par les coaches après coaching m'a permis d'avoir plus de confiance en soi, surtout lorsque j'étais accompagné et supervisé sur terrain » (**** *Ent18 *Erep R2)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

Deux éléments importants étaient abordés lors de cette sous-thématique : le cadrage de la demande et l'évaluation après coaching faite par les coaches.

Pour le premier qui est le cadrage de la demande, nous avons constaté que cette séance fut très importante pour les bénéficiaires, dans la mesure où ces derniers se retrouvent lors du programme dégagé selon leurs besoins révélés. Par contre, d'autres personnes interviewés se

sont retrouvés face à un programme coaching prédéfini par leurs supérieurs, sans qu'ils retrouvent leurs besoins au niveau du programme élaboré.

Nous avons bien constaté au niveau du premier thème, qui est 'l'efficacité coaching', au niveau de la satisfaction, la majorité des interviewés ont marqué leurs insatisfactions vis-à-vis de certains points, tels que le contenu.

Le contenu n'a pas été défini à la demande du coaché dans la plupart du temps, par contre il était fait sur la base de la demande du demandeur financier.

Nous pouvons constater, qu'il y a des coachs qui se sont contentés juste de la demande de l'entreprise, par contre il y a d'autres qui ont pu dégager un deuxième besoin de la part des coachés, pour arriver à retrouver une adéquation entre les deux demandes : celle de l'entreprise et celle du bénéficiaire. Nous sommes face à une réponse à la demande sur mesure des clients.

Pour le deuxième point abordé, et qui est l'évaluation : L'évaluation du coach pour les personnes coachées était très accueillie, puisque cela a permis au coaché de savoir son amélioration après coaching, et surtout au niveau de leur supervision sur terrain. Par contre, l'évaluation faite par l'entreprise auprès de ces personnes ne l'était pas, puisqu'ils ont soupçonné que l'entreprise par son évaluation ne cherchait pas à connaître les bienfaits sur les coachés, plus que de savoir si ces derniers ont pu répondre à la demande de l'entreprise pour laquelle elle a fait appel à un coach.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

La satisfaction de personnes coachées a montré un lien important avec la première séance de diagnostic.

Lors d'un contrat tripartite, le coach doit écouter les deux demandes : du futur coaché et de l'entreprise. Cette séance fut très importante pour clarifier des points relevant de tout le processus coaching : nombre de séances, type de coaching, durée de la séance, lieu du coaching. Pour le contenu, il est établi en fonction de l'adéquation entre la demande de l'entreprise et le futur coaché. « Nous entendons fréquemment de la part des coachs qu'il est bien dommage de retrouver fréquemment des supérieurs professionnels demandant un coaching pour leur collaborateurs, tout en décrivant eux même pour ces collaborateurs ce qui doit être changé en eux, sans que ces derniers ne soient informés... ».⁴⁷⁶

⁴⁷⁶ Chernet, D. (2014). *Op.cit*

Ceci dit, le coaché doit avoir sa place au niveau de l'élaboration du programme coaching, puisque c'est lui le vrai client du coach, quoi que c'est son entreprise, qui est le client financier. Le contenu du programme doit aborder les trois niveaux de l'apprentissage, cognitif, comportemental, relationnel et affectif. « *Analyser la demande du futur coaché, celle de l'entreprise, les confronter et les formaliser dans un contrat tripartite, telle est la mission préalable du coach. La rigueur de cette première étape est une des conditions de succès de tout coaching professionnel. Le coach a une obligation de moyen et non de résultat* »⁴⁷⁷. C'est-à-dire, le coach doit être capable de dégager le bon plan d'action pour sa mission coaching, et cette première rencontre est une étape décisive pour lui.

Lors d'un coaching de groupe, et lors de sa première rencontre avec les futurs coachés, le coach doit faire un diagnostic d'ensemble pour arriver à un programme globalisant tous les bénéficiaires, « *les procédures d'évaluation de 360° débouchent sur des informations importantes pour le coach, pour qu'il puisse mieux interagir avec le groupe des coachés* ». ⁴⁷⁸

Concernant maintenant l'importance de l'évaluation du coach pour les coaché, c'est un outil très important pour voir les niveaux d'évolution du processus. L'évaluation est un point qui est abordé dans le champ de la cybernétique, sous le thème de feed-back, et constitue un indicateur pour le coach sur l'évolution de l'individu, « *Wiener, en l'appelant science de contrôle et de la communication d'un système, a pu introduire la notion de feed-back qui informe sur les résultats, tout en comportant trois processus à savoir : l'information, l'évaluation et la réaction* »⁴⁷⁹. A travers ces trois processus que le coaching ou le coach pourra mieux exploiter l'information reçue est compris, en faisant le diagnostic essentiel pour tracer l'itinéraire correcte de la relation entre coach/coaché, afin d'aboutir aux objectifs fixés au départ.

Ce que nous pouvons en déduire de ce qui précède, c'est que le coach dans sa mission ne doit pas négliger la première séance du diagnostic, car c'est sur sa base que le programme sera déterminé.

⁴⁷⁷ Mouterde, S. (2005). *Op.cit*

⁴⁷⁸ Amado, G. (2004). *op.cit*

⁴⁷⁹ Rappin, B. (2013). *Op.cit*

SOUS-THEME 2 : SOUTIEN DE L'ORGANISATION ET QUALITE DE L'INTERVENTION

Dans cette sous-thématique nous retrouvons les dits des coachés sur le déroulement du programme coaching lors des séances. Nous avons remarqué que les interviewés ont abordé le rôle de leurs entreprises pour leur favoriser la bonne qualité de l'intervention en coaching, aussi, ils ont fait appel à l'accompagnement sur terrain, et être filmé, enregistré, et visionné par la suite, comme étant la meilleure façon d'être mieux accompagné.

Voici quelques phrases témoins :

« Notre entreprise a pu nous favoriser le cadre et les conditions favorables pour la réussite de cette formation coaching » (**** *Ent6 *Erep R2)

« Notre entreprise a fait appel à des coachs de hauts niveaux. Ils ont de l'expérience dans notre domaine, ce qui a rendu les séances plus efficaces » (**** *Ent5 *Erep R2)

« Notre entreprise a fait appel à deux coachs de deux cabinets de coaching différents. Le premier coach a travaillé avec nous sur soi, et l'autre a fait avec nous un accompagnement managérial sur terrain » (**** *Ent8 *Erep R2)

« C'est grâce à la qualité de cette formation de coaching que j'ai pu développer mieux mon métier, et surtout grâce à l'accompagnement que le coach nous a fait sur terrain » (**** *Ent1 *Erep R2)

« On n'avait pas la chance d'être accompagné sur terrain avec le coach, mais on a essayé de travailler au cours de la formation sur des situations réelles, qui nous touchaient » (**** *Ent4 *Erep R2)

« Peut-être grâce à la qualité de cette formation et le cumul d'expérience d'années que j'ai pu réussir. Il y avait toutes les étapes nécessaires : accompagnement de groupe, accompagnement sur terrain, puis accompagnement individuel. » (**** *Ent12 *Erep R2)

« Les simulations se faisaient grâce aux enregistrements. Chacun donne son point de vue, et même la personne en question s'auto évalue à travers le visionnement. C'était bien » (**** *Ent2 *Erep R2)

« Pendant les jours de formations, on faisait des jeux de rôle filmés, tout le monde devait passer, 12 personnes, et c'était filmé et débriefé par la suite et dire ce qui était bien en nous en ce qui était mauvais » (**** *Ent20 *Erep R2)

*« Le coach nous a enregistré. La persuasion avec la vidéo a une force extraordinaire, car cela permet la prise de conscience réelle sur nos problématiques, comment on voit les choses. Avec l'enregistrement de nos actions à travers la vidéo était très intéressant, c'est une chose qui m'a beaucoup marquée » (**** *Ent7 *Erep R2)*

*« Il y avait même une très bonne qualité d'intervention, il y avait leurs observations et leurs supervisions pendant les séances, ce qui nous poussaient à avoir plus la motivation pour acquérir de nouveaux outils » (**** *Ent4 *Erep R2)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

A travers les avis des coachés, la qualité de l'intervention en coaching dépend du rôle de l'entreprise. Le soutien de l'organisation est important dans le sens où c'est elle à qui revient le choix des coachs, favoriser le matériel recommandé pour cette formation tels que des caméras ou des magnétophones selon la demande du coach, et insister à ce qu'il y ait un accompagnement sur terrain pour les bénéficiaires afin d'être mieux supervisés sur des situations réelles. Aussi, au niveau de l'intervention du coach, un enregistrement de quelques situations de simulation en groupe est demandé pour que la personne puisse s'autoévaluer elle-même.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Pour avoir une bonne qualité d'intervention en coaching, l'entreprise doit jouer son rôle majeur pour favoriser les besoins en fonction de l'attente du coaché. Les supérieurs hiérarchiques, à savoir les responsables ressources humaines ne doivent pas négliger leur part d'importance pour gérer des programmes efficaces en coaching. Ils doivent soutenir le programme coaching même avant son démarrage et à tous les niveaux. C'est aussi un soutien inconditionnel de l'organisation.⁴⁸⁰

L'entreprise n'a pas seulement un rôle financier à jouer auprès de ses collaborateurs, mais sa présence est obligatoire au niveau de la définition des attentes des coachés, elle est l'intermédiaire entre le coach et le coaché.

Aussi, le coach en agissant sur le personnel et le professionnel rendent les résultats plus performants. Aussi être évalué sur terrain est recommandé par les bénéficiaires du programme coaching, vu son utilité pour eux. *« Le coach proposera dans certains cas de rajouter des*

⁴⁸⁰ St-Onge, S., & Gins, C. (2011). *Op.cit*

séances pour expérimenter sur terrain les apprentissages du coaché et les changements envisagés ». ⁴⁸¹

SOUS-THEME 3 : REALISATION DES OBJECTIFS

Nous retrouvons dans cette sous-thématique les paroles des coachés sur l'atteinte des objectifs visés au départ. Voici quelques verbatim :

« Les objectifs visés au départ étaient atteints en fin du processus » (**** *Ent12 *Erep R2)

« Mes objectifs professionnels et managériaux sont atteints. » (**** *Ent3 *Erep R2)

« J'ai réalisé quelques résultats à titre personnel en fin de coaching, par exemple je ne stress plus comme avant, et je vois les choses autrement. Mais ce n'est pas ça le besoin de notre entreprise fixé au départ. » (**** *Ent10 *Erep R2)

« Quoi que je n'étais pas le demandeur, je me suis fixé un objectif, c'est celui d'améliorer ma méthode de travail. Du coup, j'ai atteint mon but. » (**** *Ent17 *Erep R2)

« L'objectif de mon entreprise était celui de savoir gérer une équipe, alors que moi j'ai acquis cette compétence grâce à mon expérience. Donc, je ne peux pas dire qu'il y a un objectif atteint. » (**** *Ent11 *Erep R2)

INTERPRETATION DES RESULTATS

A travers ces verbatim, nous constatons que réalisation des objectifs exprime clairement un résultat et une performance du coaching. Or, il y avait ceux qui ont les mêmes objectifs que leurs entreprises, et il y a ceux qui ont pu mettre en réalisation leur propre besoin, et il y a ceux qui ont travaillé sur un besoin non voulu puisqu'il est déjà acquis grâce à leur expérience professionnelle.

Ce que nous pouvons déduire, c'est que pour arriver à un coaching réussi, il faut qu'il y ait une demande bien cernée au départ, et c'est le rôle de la séance de cadrage de la demande qui doit être élaboré par le coach, en présence du futur coaché et d'un responsable hiérarchique.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Réaliser l'objectif pour lequel un contrat a eu place est important, dans le sens où c'est le pourquoi un appel au coaching. D'ailleurs, c'est la mesure de sa réussite. Et pour atteindre un objectif, nous avons bien évidemment vu le rôle de la séance du diagnostic cité dans la théorie.

⁴⁸¹ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

Nous avons déjà abordé cela au niveau du premier sous-thème : adéquation de la mission du coaching.

La réussite d'un coaching peut significativement être rapportée au processus choisi. La première dimension explicitant la réussite d'un coaching, se met en liaison directe avec l'atteinte des objectifs tels qu'ils sont posés au niveau du contrat.⁴⁸²

⁴⁸² Chernet, D. (2014). *Op.cit*

THEME 3 : PERFORMANCE DU COACH

Dans ce thème, nous retrouvons tous les énoncés des coachés concernant le coach, et son profil, son relationnel, et sa méthode pour le transfert des savoirs.

SOUS-THEME 1 : ADEQUATION AU SOCLE DE COMPETENCES

Dans cette thématique, nous avons mis tous les énoncés des interviewés concernant le profil du coach et son adéquation avec le socle des compétences du coach.

Voici quelques verbatim qui en témoignent :

*« Les deux coachs sont des deux cabinets différents. Ce sont des coachs de bon niveau, ils sont marocains et déjà des ex banquiers. Ils ont fait du coaching aux autres secteurs, mais on était les plus privilégié puisqu'on partageait les mêmes problèmes. » (**** *Ent2 *Erep R3)*

*« Le coach est une personne âgée de 55 ans, professeur universitaire sur Casablanca, directeur d'un cabinet de coaching et consulting. C'était quelqu'un de très compétent. » (**** *Ent3 *Erep R3)*

*« Coach, une femme belge, psychanalyste de formation, coach très connue qui a écrit beaucoup de livre sur la PNL, sur le coaching. Une psychothérapeute expérimentée » (**** *Ent7 *Erep R3)*

*« Il y avait une meilleure compréhension au niveau de la réalisation avec le coach marocain que le français surtout du côté problèmes de couple et ses réflexions en profondeurs. Il analyse beaucoup avec moi. Par contre la femme coach, ne fait que du conseil, ce qui était très superficiel dans son analyse avec moi, j'arrivais à des choses avec elle mais pas en étant convaincu. » (**** *Ent13 *Erep R3)*

*« Le coach est âgé à peu près de cinquante ans, on dirait un marocain, il connaît très bien notre culture et nos traditions, vu qu'il s'est installé ici au Maroc depuis dix ans, et il a épousé une marocaine. Le coach a eu un impact très remarquable sur toute ma personne, il m'a beaucoup influencé il connaît très bien notre culture quoi qu'il est français. » (**** *Ent20 *Erep R3)*

« Mais vous savez, j'aurai aimé avoir un coach marocain que celui français. Je crois qu'avec un marocain j'allais être plus à l'aise dans la communication avec lui. Il va me comprendre facilement, et même pour moi ça va être plus facile de lui dire ce dont j'ai besoin et m'exprimer beaucoup plus correcte. Mais le problème, c'était surtout au niveau de langue française. Ce

n'est pas que je ne la maîtrise pas, mais il y a des messages émotionnels qu'on ne peut pas traduire en une autre langue, et les dire correctement en français tout en gardant le sens. »
(**** *Ent15 *Erep R3)

« Le problème et la difficulté dans ces cabinets étrangers, c'est qu'ils nous ramènent des idées qui ne coïncident pas avec notre culture, ou notre réalité, ils ne correspondent pas à nos idées ou valeurs, ou bien ils nous donnent quelque chose purement théorique et ne connaissent pas le pays où ils vont pratiquer. » (**** *Ent1 *Erep R3)

« C'est un français, ancien directeur d'entreprise, qui a passé toute sa vie dans l'entreprise »
(**** *Ent9 *Erep R3)

« C'est un maître, il sait utiliser ces outils en fonction de la situation, il n'est pas du genre qui réfléchit beaucoup avant de trouver une réponse, il est très fluide, superviseur des coachs, psychologue social de formation. » (**** *Ent8 *Erep R3)

« Le coach c'est une jeune marocaine n'a pas eu encore ses trentaines d'année, nouvellement diplômée. Comment vous voulez qu'une jeune pareille vient pour m'enseigner et me dire tu dois mieux communiquer ou bien tu dois motiver les autres pour moi c'était insensé ». (**** *Ent 11 *Erep R3)

« Mais parfois elle nous demandait de faire des actions qui sont impossibles à réaliser au Maroc. Peut-être dans leur culture c'est évident, mais chez nous on ne peut pas les appliquer. Peut-être cela est faisable chez eux, mais pour notre pays, on compte beaucoup sur le relationnel. » (**** *Ent17 *Erep R3)

INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce qui est à déduire de ce qui précède, c'est qu'il y a deux points très importants étaient abordés lors de nos entretiens avec les coachés : Le premier, c'est l'expérience du coach au niveau de l'entreprise. C'est un point qui a été soulevé par les coachés, vu que pour eux c'est un point très important pour qu'il y ait un partage de l'expérience entre les participants et l'animateur afin que cela ne reste pas dans le superficiel. Aussi, sa formation dans l'un des domaines de la psychologie sociale ou la psychothérapie, chose qui facilite selon les interviewés la meilleure compréhension de leurs besoins réels sur terrain.

Un deuxième point, aussi très important, c'est la différence de culture entre coach et coaché. L'entreprise marocaine cherche à assurer pour ses collaborateurs les meilleurs coachs et ce en cherchant des coachs étrangers, mais elle ignore que quoi que ce coach peut avoir de diplômes

ou de compétences, il lui serait impossible de réaliser de bons résultats si ce dernier ne connaît pas très bien la culture de son client. Il y a des coachs français qui ont réussi leur mission, par contre, il y a d'autres qui ont échoué.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Le point le plus important abordé dans cette sous-thématique, c'est la grande faille qui peut se retrouver au niveau du manque de la compétence culturelle chez le coach. Lors d'une inconscience de la culture de l'autre, ce serait difficile d'accompagner facilement les individus. Malheureusement, les entreprises marocaines en faisant leur choix du coach, ils croient que lorsqu'ils choisissent une intervention à travers un cabinet étranger, ils seront bien évidemment dans la réussite. Il est insensé d'intervenir en coaching dans un environnement culturel différent. Le coach doit avoir dans sa position d'être capable de reconnaître les différences culturelles existantes entre lui et son client. C'est en connaissant ces écarts qu'il pourra mieux accompagner son coaché⁴⁸³. Aussi, connaître d'autres cultures, ce ne sera qu'une richesse pour les intervenants, Parler de l'interculturel, c'est aborder la notion de l'échange, de l'apprentissage à travers l'échange, le partage et l'enrichissement mutuel. C'est créer plus ou moins des liens pouvant unir différentes cultures dans l'intention de produire un processus dynamique.⁴⁸⁴

Les compétences et les formations du coach sont très importantes dans la mission du coaching. Nous avons constaté qu'il est difficile de satisfaire toutes les demandes ou bien les bénéficiaires. Pour que le coach puisse accompagner le changement de ses clients, il faut qu'il ait une base assez suffisante en psychologie sociale, pour pouvoir acquérir les outils convenables à l'accompagnement. Étudier le comportement des individus et leur interaction avec le groupe par le coach est très important. La connaissance de cette discipline fut importante vu les informations qui peuvent être apportées, en nous fournissent des éléments montrant comment les comportements individuels et collectifs sont déterminés⁴⁸⁵. *Le coach doit avoir une maturité personnelle et professionnelle, assise sur un équilibre personnel, une expérience de vie et un parcours professionnel pertinents. Il doit aussi avoir une expérience significative, ou au moins, une sensibilisation forte au monde de l'entreprise ».*⁴⁸⁶

⁴⁸³ Lemeire,D. (2012). *Op.cit*

⁴⁸⁴ Moral, M. (2007). Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd'hui. *Le journal des psychologues*. 2(245).

⁴⁸⁵ Fisher,G-N. (2015). *Op.cit*

⁴⁸⁶ Amar,P. Angel,P. (2005). *Op.cit*

SOUS-THEME 2 : QUALITE ET EFFICACITE DE LA RELATION COACH/COACHE DANS L'ESPACE DE TRANSFERT

Dans cette sous-thématique, nous retrouvons tous les énoncés des coachés sur la manière par laquelle le coach a abordé sa mission avec ses clients :

Lors de nos entretiens avec les coachés, ces derniers ont décrit la manière par laquelle le coach abordait les bénéficiaires. Il y avait l'utilisation du questionnement qui se voyait un outil très important pour mener bien un plan de travail. Malheureusement, le type de questionnement qui était mobilisé n'est pas utilisé dans le sens de chercher des feed-back pour voir comment agir, surtout au niveau du coaching de groupe. Par contre c'était un coaching mobilisait vers l'exploit d'un plan et contenu prédéfini.

Ci- dessous quelques verbatim qui expliquent nos dits :

*« ...Et tout au long de la formation, il nous racontait comment il coachait les gens, les problèmes ou les situations à problème rencontrées, comment il corrigeait les défauts des autres, des exemples, c'est de la métaphore, et c'est par là qu'on apprend mieux. » (**** *Ent3 *Erep R3)*

*« ...C.à.d. il donnait le maximum de situations qu'on peut rencontrer, et il nous donne la méthode, comment la faire et quand la faire. » (**** *Ent6 *Erep R3)*

*« Le coach a intervenu sur des éléments qui n'avaient pas vraiment de l'importance pour nous. Ce qui n'était pas efficace. » (**** *Ent10 *Erep R3)*

*« ...A travers ma discussion avec le coach, elle me posait des questions et me donne des hypothèses, en me disant est ce que c'est bien cela ou bien il y a d'autres raisons et moi j'essayais de voir qu'elle était la cause. J'ai même discuté avec ce coach sur des problèmes personnels en famille, et elle m'a donné comme solution lâché prise. » (**** *Ent13 *Erep R3)*

*« ... les coachs nous observaient comment on va gérer la situation en faisant apparaître ce qu'on a appris dans la formation. Et on a présenté chacun de nous une partie. On nous donné des remarques. (**** *Ent2 *Erep R3)*

*« ... Lors des exemples par fois ils nous racontaient leurs expériences, ce sont des exemples très proches de la réalité. » (**** *Ent3 *Erep R3)*

*« ...La méthode du coach nous a attiré vers l'implication au cours de la formation pour mieux apprendre » (**** *Ent20 *Erep R3)*

*« ...Elle jouait tous les rôles et nous mettait devant la situation et nous devant la résoudre. Une femme a une grande expérience, compétente, ayant une fermeté. » (**** *Ent7 *Erep R3)*

*« ...une bonne maîtrise professionnelle des techniques, ponctuelles, elle simplifiait le problème d'une autre façon que celle par lequel il a été abordé. Une femme vraiment compétente dans son domaine professionnel et relationnel, disponible. » (**** *Ent14 *Erep R3)*

*« ... Parfois, je me voyais en lui lorsqu'il répétait mes paroles, et je me voyais comment je réagissais. » (**** *Ent16 *Erep R3)*

*« ...On travaillait sur des situations réelles, que je confrontais dans ma vie quotidienne du travail, grâce au questionnement du coach, je me faisais éveiller sur mes actes, c'est une prise de conscience très importante que j'ai eue. » (**** *Ent16 *Erep R3)*

*« ... En discutant avec mon coach, il m'a fait éveiller mon agir. » (**** *Ent13 *Erep R3)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

Les méthodes les plus efficaces du coach d'après les interviewés, étaient celles où le coach racontait ses expériences vécues lors d'une situation pareille à celle de ses coachés. En racontant aussi ses vécus ou bien en donnant des exemples plus proches de la réalité. Lors de questionnement et l'écoute, la personne coachée revoit son agir grâce à l'effet de miroir que le coach pourra tracer sur son visage.

Les séances de travail de groupe sur des situations réelles étaient aussi d'une grande utilité pour les coachés et une bonne démarche pour le coach.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Le coach, en choisissant la bonne méthode arrivera à mieux accompagner la personne coachée vers la réussite. Ceci dit, toute méthode directive de la part des coachs n'a pas eu de bon retour puisque cela était considéré comme un cours académique et non pas un accompagnement vers l'autonomie.

Les coachs qui étaient félicitaient, c'est ceux qui ont pu élaborer un meilleur plan de travail, et ce sont ceux qui ont le plus d'expériences à raconter.

Les coachs qui utilisent mieux le questionnement sont aussi des coachs vus compétents puisqu'ils arrivèrent à mieux placer l'autre à travers l'effet de miroir et à travers le feed-back. Les qualités les plus sollicitées chez un coach sont définies en fonction premièrement selon leur

niveau d'expérience, leur méthode de travail et leur capacité à pouvoir évaluer les coachés sur leur apprentissage.⁴⁸⁷

Le coach doit être crédible, aussi, il doit posséder les compétences et avoir plus de l'expérience.⁴⁸⁸

Pour ce qui est de l'art de questionnement et l'écoute, ce sont deux éléments très important dans la vie d'un coach. Grâce à ces deux outils il pourra avoir un feed-back sur toutes ses questions et pourra par la suite dégager correctement le plan de travail convenable. C'est sûr c'est informations recueillies que le coach pourra tirer les réalités que le coaché fait par lui-même, tout en l'aidant à modifier ses représentations pour qu'il puisse changer de comportement.⁴⁸⁹

SOUS-THEME 3 : QUALITE ET EFFICACITE DE LA RELATION COACH/COACHE, ASPECT DE LA RELATION INTERPERSONNELLE

Dans cette sous-thématique, nous retrouvons les énoncés des coachés sur les caractéristiques du coach et sur la relation interpersonnelle entre coach et coaché. La plupart des coachés ont révélé que les coachs étaient des personnes accueillantes et souriantes

Les caractéristiques les plus admirées chez leurs coachs, étaient celles d'inspirer confiance et se sentir en sécurité. Les coachés parlaient de la confidentialité entre eux et le coach comme étant un élément très important pour accomplir par la suite un travail réussi. Les coachés devaient raconter leur problème dans la gestion des équipes tout en étant sincères, de ce fait ils avaient besoin de sentir la sécurité loin de toute supervision du responsable hiérarchique.

« Le coach dans son aspect physique, il inspirait confiance. La preuve c'est que les gens l'ont appelé après pour des conseils. » (**** *Ent5 *Erep R3)

« Il y avait une alliance entre le coach et nous, on se mettait à l'aise, on abordait tout ce dont on a dans la tête, il y avait la confidentialité, le non jugement, il avait l'intention de nous aider, il y avait un sentiment de sécurité, chose qui nous a poussé à s'ouvrir. » (**** *Ent8 *Erep R3)

« C'est une personne que j'ai beaucoup admirée, on a tissé un lien entre nous très solide, on a même discuté sur des choses personnelles. J'ai même gardé contact avec lui après, c'était difficile de se quitter. » (**** *Ent12 *Erep R3)

⁴⁸⁷ Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). *Op.cit*

⁴⁸⁸ St-Onge, S., & Gins, C. (2011). *Op.cit*

⁴⁸⁹ Demarquet, F. (2009).*op.cit*

« Au niveau relationnel il était bien. Il avait une bonne écoute, il inspirait confiance totale. »
(**** *Ent13 *Erep R3)

Par contre, il y a ceux qui n'ont pas aimé leur coach dans son relationnel avec eux, vu qu'il n'était pas ouvert, et ne montrait aucun signe de sympathie, ce qui ne les rendaient pas confiants.

« Je sentais qu'il y a une grande distance entre le coach et nous. Tout le temps il agissait d'un ton ferme. On n'était pas à l'aise avec lui. Même pas un sourire. Il était trop fermé, chose qui rendait les séances ennuyeuses. » (**** *Ent4 *Erep R3)

INTERPRETATION DES RESULTATS

Les caractéristiques souhaitées dans un coach étaient résumées par les coachés dans leur sentiment de sécurité avec lui dans son accompagnement. La confiance est un élément aussi important, qui selon eux leur favorise le climat pour s'exprimer aisément et loin de tout jugement.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

La posture du coach est un point très abordé par les coachés au niveau du relationnel. Certes, au niveau de la théorie, la confiance et l'alliance sont des thématiques de valeur. Le coach doit avoir des compétences relationnelles et un savoir être pour pouvoir tisser une alliance avec son client. *« Le savoir-être du coach se manifeste d'une qualité d'être et de compétences relationnelles qui conditionnent l'interaction »*⁴⁹⁰. *« La qualité de la relation entre coach et coaché est très importante. C'est le feeling qui fait que le courant va passer »*.⁴⁹¹

Le fait de se sentir en sécurité, prépare-le coaché à dire aisément ses erreurs sans avoir peur des jugements de son coach. C'est un point très important pour le coaché devant être favorisé pour mieux mener la mission à ses objectifs. Dans une relation d'accompagnement entre coach et coaché, ce dernier doit se sentir engagé dans une relation de bienveillance et de confiance lui permettant d'être à l'aise, se sentir en sécurité, écouté sans être jugé sur ses dires.⁴⁹²

⁴⁹⁰ Angel, P. Amar, P (2005). *Op.cit*

⁴⁹¹ Mouterde, S. (2009). *Op.cit*

⁴⁹² St-Onge, S., & Gins, C. (2011). *Op.cit*

THEME 4 : PERFORMANCE DU COACHE

Dans ce thème, nous retrouvons tous les énoncés des personnes coachées, interviewées sur les résultats du coaching sur eux, et tout ce qu'ils ont jugés à travers leur perception développement d'un potentiel de performance. Tout en enquêtant une performance professionnelle, certains coachés ont pu avoir soit des résultats sur eux-mêmes, c'est-à-dire sur leur développement personnel, soit sur le développement de leur leader, soit un développement au niveau de leur management côté relationnel ou communicationnel.

SOUS-THEME 1 : DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Nous retrouvons dans cette sous-thématique, tous les énoncés des coachés qui sont en relation avec leur développement coté personnel. Lors de notre analyse, nous avons constaté que les classes ne sont pas riches en formes, ce qui explique même les résultats atteints. Les coachés n'ont pas eu de grands résultats, chacun des interviewé a pu avoir une ou deux compétences acquises, ce qui peut nous expliquer que la durée du coaching n'était pas suffisante à ce niveau.

En ce qui concerne les résultats du coaching sur la personne, nous pouvons les présenter de la manière suivante, et voici quelques verbatim qui en témoignent :

*« ...Actuellement, et grâce au coaching, j'ai commencé à revoir mes actions et être toujours dans le conscient de mes actes prises. » (**** *Ent1 *Erep R4)*

*« ...Il y avait une prise de conscience remarquable par rapport à mes façons d'agir... » (**** *Ent8 *Erep R4)*

*« ... Grâce au coaching, j'ai changé de perception, et ma façon de voir. Je me suis découvert moi-même. » (**** *Ent2 *Erep R4)*

*« ...J'ai eu un plus dans le sentiment d'efficacité qu'auparavant. » (**** *Ent3 *Erep R4)*

*« ...Maintenant, je connais beaucoup plus mes valeurs... » (**** *Ent4 *Erep R4)*

*« Je ne suis plus comme avant, je peux m'adapter à toute situation, Je gère mes émotions beaucoup plus, et je ne stresse plus. » (**** *Ent5 *Erep R4)*

*« ...Je reconnais plus mes valeurs, je sais ce qu'est ma mission dans la vie et ce que sont mes objectifs, j'arrive à prendre des décisions... » (**** *Ent7 *Erep R4)*

*« ...je ne me mets plus en colère, j'ai changé de référentiel, j'ai eu plus d'estime de soi, je gère mes comportements en fonction des situations présentes. » (**** *Ent9 *Erep R4)*

INTERPRETATION DES RESULTATS

Comme nous le remarquons dans les phrases témoins ci-dessus, les personnes coachées ont eu des résultats remarquables sur leur savoir-être. Le point le plus important qui était développé chez eux, est celui de la prise de conscience de leurs actes, aussi la confiance de soi qui est beaucoup plus installée en eux, plus d'estime de soi, plus de contrôle de soi. Ce sont des points développés, selon les coachés, des points très importants, ayant joué un rôle très important dans le développement de ce qui suit

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Prise de conscience, confiance en soi, estime de soi, prise de recul, gérer ses émotions, tous ces points font appel au développement de la personne. Ce sont des potentiels développés chez la personne tout en cherchant à la rendre performante par le coaching, dans son domaine de travail. Ce résultat nous rappelle le principe du courant humaniste, dans l'objectif cherché est le développement personnel tout en actualisant son soi.

Nous avons abordé cela dans notre cadre théorique. Le courant humaniste, dont le plus à de l'influence sur le coaching, vise à explorer le potentiel humain, tout en amenant chacun à expérimenter en profondeur ses sentiments. A travers ce potentiel, on cherche comme finalité une performance de la personne dans son milieu de travail, le coaching, à travers une visée humaniste de développement personnel, la personne atteindra sa performance personnelle et professionnelle.⁴⁹³

SOUS-THEME 2 : DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

Dans cette sous-thématique nous retrouvons tous les énoncés des coachés qui ont révélé une évolution perçue de la personne du manager dans la gestion de son équipe :

« ...Ce que j'ai eu comme résultat sur mon management, c'est que je suis passé de la position de l'expert, au meneur ou bien le leader. Maintenant mon équipe me suit et cela me rend heureux. » (**** *Ent2 *Erep R4)

« ...Je suis devenu un leader, parce que mon équipe me suit dans le tout. J'arrive à déléguer quelques tâches. » (**** *Ent3 *Erep R4)

⁴⁹³ Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 176-199.

« Avant, je tique beaucoup sur les détails, maintenant non, je ne fais plus comme avant, mais je supervise d'une manière souple sans mettre de la pression sur l'autre. » (**** *Ent5 *Erep R4)

« ...Je délègue plus, je fais plus de confiance, mais une délégation suivie et non pas délaissée. » (**** *Ent6 *Erep R4)

« ...J'ai pu canaliser les efforts de mes collaborateurs vers les objectifs de l'agence. Je suis devenu leur chef d'orchestre, ils me suivent dans le tout et me comprennent mieux. » (**** *Ent10 *Erep R4)

« ...Par exemple l'un des membres de mon équipe voulait évoluer dans son grade, j'ai dû savoir exploiter cela pour l'attirer vers moi et l'impliquer plus dans le travail en collaboration avec moi, pour atteindre l'objectif de l'équipe qui est celui de l'amélioration de notre agence » (**** *Ent3 *Erep R4)

« ... j'ai développé mon leader, je délègue plus, et même le comportement des membres de l'équipe a changé pour donner de meilleur résultat. » (**** *Ent8 *Erep R4)

« ...Mon équipe travaille bien même lorsque je suis absent. Actuellement, chacun connaît ses tâches. » (**** *Ent13 *Erep R4)

« ...Je ne mets plus la casquette du chef, je gère mon équipe d'une manière très souple, et je change de style en fonction de la situation. Notre supérieur hiérarchique nous a félicités par écrit sur les résultats atteints par notre agence. » (**** *Ent19 *Erep R4)

INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous constatons à travers ces verbatim que les personnes interviewées ont ramenés leur performance aussi dans leurs manières de gérer actuellement leurs équipes. Pour eux, leur performance est représentée par leur influence subie sur leurs équipes, mieux réussir dans la gestion pour atteindre les résultats décidés au niveau supérieur, et devenir un leader.

Ne plus mettre la casquette du chef tout le temps, déléguer des tâches, être souple dans la gestion, adopter le style de management convenable en fonction de la situation.

Tous ces points étant développés grâce au coaching, selon les interviewés ont pu engendrer leur performance.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Parmi les objectifs visés d'un coaching de manager est celui de l'aider à atteindre sa performance. Il s'agit ici d'une performance de devenir un leadership, et c'est un niveau plus élevé que d'être un simple manager. Mintzberg avait énuméré dix rôles que le manager doit assumer, et ces résultats atteints à travers le coaching en font partie. Le coaching est le fait de libérer le potentiel des personnes afin de maximiser leur performance. C'est un outil puissant pour le développement du leadership et la performance des employés.⁴⁹⁴

Devenir un leader est une performance pour le coaché, puisque cela lui a aidé à mieux influencer son équipe et s'entraider mieux pour atteindre les objectifs visés de leur administration. Le leadership n'est pas associé seulement à une relation, mais c'est aussi pouvoir influencer les membres de l'équipe et leurs comportements pour atteindre les objectifs de l'organisation⁴⁹⁵. Selon Campbell 1990, parmi les huit dimensions comportementales de la performance individuelle au travail, qui n'est que l'aptitude du manager à pouvoir influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader.⁴⁹⁶

SOUS-THEME 3 : DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE DU MANAGEMENT RELATIONNEL ET COMMUNICATIONNEL

Comme nous l'avons abordé ci-haut, les interviewés coachés ont cités les points jugés performance pour eux après coaching. Premièrement, au niveau de leur développement personnel, qui a aidé aussi à avoir une performance managériale en tant que leader. Aussi, ils ont eu une performance individuelle et ce à travers un développement de leur management relationnel et celui de la communication.

Ci-dessous quelques phrases qui en témoignent :

« ...Pour moi tout ce que dont je performe après coaching, c'est s'organiser, mettre des objectifs, je délègue, et je communique clairement avec du sens, avec les membres de mon équipe. » (**** *Ent17 *Erep R4)

« ...Parfois des personnes qui viennent me voir pour me demander un conseil personnel, ce qui montre que j'ai pu acquérir même quelques qualités d'un bon coach. » (**** *Ent15 *Erep R4)

⁴⁹⁴ Withmore, J. (2004). Op.cit

⁴⁹⁵ Barabel, M., & Meier, O. (2010). op.cit

⁴⁹⁶ Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Op.cit

« ...Actuellement, je noue des relations professionnelles parfaites. Parfois mes collaborateurs me voient comme si je suis un psychologue, car j'écoute leur problème, et j'essaie de les conseiller. » (**** *Ent1 *Erep R4)

« ...Progressivement, et au cours de la formation en coaching, j'ai eu des échos de mes collaborateurs. On me disait que vous êtes plus calme qu'avant, vous ne faites plus des reproches devant tout le monde, vous communiquer avec du sens compris. » (**** *Ent2 *Erep R4)

« ...Avant de suivre les séances de coaching, je ne pratiquais pas la reconnaissance. Mais, par la suite, j'ai changé ma façon de voir, ma façon de communiquer et je suis devenu plus généreux de faire des signes de reconnaissance, que ce soit par des gestes ou bien des paroles » (**** *Ent14 *Erep R4)

« ...Maintenant, j'adopte une communication comprise qui a du sens, et toujours j'adopte un encouragement de l'autre. » (**** *Ent3 *Erep R4)

« ... la qualité de management que j'adopte est plus meilleure, surtout en terme de communication et relationnel.» (**** *Ent8 *Erep R4)

« Avant, j'étais très rigide avec mon équipe, je n'étais pas à l'écoute, j'étais trop nerveuse.» (**** *Ent6 *Erep R4)

« ...J'ai pu améliorer une bonne écoute, une bonne communication qu'auparavant, ce qui a donné des retombés positifs sur mon travail. » (**** *Ent9 *Erep R4)

« ...Je motive mes collaborateurs à travers la reconnaissance des efforts et les compliments pour de bonnes idées. » (**** *Ent13 *Erep R4)

INTERPRETATION DES RESULTATS

A travers ces phrases témoins, nous constatons clairement que les managers coachés ont pu développer leurs méthodes, et ce en leur management relationnel. Ils arrivent maintenant à mieux exploiter les ressources de leurs collaborateurs dans l'équipe, et ce en les motivant, en les orientant vers un objectif commun, en les impliquant plus dans le processus de performance pour atteindre les objectifs fixés.

Aussi, leur façon de communiquer a changé. Ils communiquent actuellement avec un sens compris et claire. Il y a même ceux qui ont pu acquérir quelques qualités de manager-coach, et ce, en jouant parfois le rôle d'un psychologue en écoutant leur problème afin de les orienter vers une pensée positive. Selon les interviewés, les performances atteintes par leurs personnes ont eu par la suite des résultats positifs sur leur travail.

INTERPRETATION THEORIQUE DES RESULTATS

Les personnes coachées ont compris grâce au coaching qu'il faut savoir explorer leur potentiel, ainsi celui de leur équipe en les motivant et en les impliquant plus dans quelques tâches sous leur responsabilité. Le coaching a pu avoir des résultats remarquables au niveau du management relationnel et aussi communicationnel. Cette intervention porte sur toutes les compétences qui ne dépendent pas exclusivement de connaissances techniques. Elle est particulièrement bien adaptée aux S.F et S.E, concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication.⁴⁹⁷

En accompagnant les cadres, le coaching vise à développer la performance professionnelle de l'individu par l'intermédiaire d'autres performances telles que la communication et le relationnel. Le coaching est une méthode d'accompagnement individuel, destiné à aider les dirigeants et les cadres à améliorer leurs performances professionnelles, notamment dans le domaine de leurs compétences relationnelles et managériales.⁴⁹⁸

Le coaching professionnel ne cherche pas la compétition et le résultat instantané quantifié par un scores, mais il se place plutôt dans une compétitivité et ce en visant l'amélioration et le développement des compétences des individus ou des équipes, tout en cherchant à promouvoir une intelligence collective⁴⁹⁹. Ce n'est pas une performance quantitative qui est visée au début, mais plutôt c'est une performance qualitative qui peut mener vers une autre quantitative organisationnelle.

SECTION 2. SYNTHESE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Pour répondre à notre problématique de recherche qui a été définie de la sorte : Dans quelle mesure le coaching managérial dans les organisations marocaines contribue à la performance du manager ? La variable indépendante explicative est le coaching managérial, ainsi que la variable dépendante à expliquer est la performance du coaché. Nous avons réalisé des entretiens semi directif auprès des cadres responsables au niveau des entreprises, tout secteur confondu, et ce dans l'intention de pouvoir évaluer le coaching auquel ils ont bénéficié, et voir ce que sont les mesures et les conditions de base à envisager pour mieux le réussir au sein des entreprises marocaines.

⁴⁹⁷ Tabardel, G. (2001). *op.cit*

⁴⁹⁸ Bellet, D. (2003). *Op.cit*

⁴⁹⁹ Barreau, P. (2011). *Op.cit*

1. CONFIRMATION DES HYPOTHESES

Nous avons eu des résultats qui convergent avec ceux retrouvés dans la théorie, et que nous avons interprétés dans ce qui précède.

Les résultats dégagés nous ont fournis plusieurs matériaux à la base desquels nous avons pu répondre à nos hypothèses principales qui étaient confirmées après analyse et interprétation des résultats :

Hypothèse 1 : le coaching managérial est efficace si les parties prenantes sont satisfaites de la qualité de la prestation et des apports au management, au regard des termes du cahier des charges.

Hypothèse 2 : le coaching managérial requiert une étude préalable, sur la base d'un pré-diagnostic, de la demande d'intervention.

Hypothèse 3 : le coaching managérial au Maroc n'est efficace que si la prestation s'inscrit bien dans le cadre de la culture organisationnelle marocaine de l'entreprise et envisage des transformations au regard de la culture du milieu humain du coaché.

Tout d'abord, les entreprises marocaines ont commencé à opter pour un accompagnement par le coaching pour pouvoir mieux performer leurs équipes, et ce dans l'intention d'avoir des résultats performants au niveau organisationnel. Les entreprises multinationales étaient les premières à l'adopter vu que des personnes interviewées ont pu bénéficier de cette pratique en l'année 2004, alors que d'autres entreprises ne l'ont intégré qu'à partir de 2012, vient en dernier lieu les établissements publics qui n'ont pas une grande connaissance sur ses utilités ni même un besoin puisque selon eux les décisions sont prises au niveau du cabinet du conseil du ministre, et que leur rôle n'est que celui d'exécuter.

Un dernier point à aborder à travers les données collectées, nous avons aussi observé qu'il y a une grande différence dans la pratique du coaching au niveau des différentes organisations marocaines, à savoir les multinationales, les entreprises privées nationales, et les établissements publics.

Pour les petites et moyennes entreprises, PME, ils n'ont pas encore adopté cet accompagnement, d'après notre entretien téléphonique avec le président général des PME du Maroc, puisque selon lui, ces entreprises sont encore renfermées sur elles, et ne s'engagent pas pour son amélioration ni à travers des formations ni même à travers du coaching.

Pour les multinationales, ils adoptent un système de coaching individuel pour toute personne qui prend en charge un groupe. C'est un accompagnement individuel et sur terrain qui a donné de bons résultats, sauf dans des cas où les coachs appelés ne connaissent pas la culture du pays du coaché.

Pour les entreprises privées nationales, elles ont fait appel au coaching de groupe. Au niveau des entreprises, il y a celles qui ont sollicité pour les directeurs ou chefs des agences, un coaching de groupe dans un premier départ, puis à la fin un coaching individuel. D'autres, ne font appel que pour un coaching de groupe et une supervision sur terrain.

Pour les établissements publics ; et puisque c'est une charge nouvellement comptabilisée et autorisée par le ministère des finances ; les responsables ne connaissent pas le pourquoi du coaching, donc ils ont fait appel à du coaching individuel où chacun a révélé un besoin. Mais il n'y avait pas un besoin au niveau managérial puisque selon les personnes interviewées, les décisions sont prises à un niveau supérieur du ministère. Donc, tout le bénéfice était plus ou moins au niveau relationnel.

Ce que l'on peut déduire, c'est que le coaching reste encore un concept nouveau au niveau de sa réalisation et pour son intégration dans les entreprises. Les responsables RH doivent encore s'informer sur cet outil pour mieux le mobiliser. Au niveau de la multinationale et de l'entreprise privée, le coaching est recommandé pour la performance, alors qu'au niveau de l'administration publique, l'objectif est celui de moderniser le service de la gestion des ressources humaines, et aussi donner de la valeur aux relations humaines.

Figure 16-- le protocole du coaching suivi dans les trois types d'organisations au Maroc



Source : préparé par nous-même

Lors de notre enquête sur terrain, nous avons observé des insatisfactions au niveau de cinq points, qui sont : insatisfaction pour la durée du coaching, le lieu du coaching, le contenu du programme coaching, le profil du coach, et le type de coaching subi. Tous ces points devaient normalement être bien pris en considération lors de l'élaboration du contrat coaching.

Malheureusement, ce que nous pouvons déduire, c'est que les responsables ressources humaines ou bien les responsables financiers n'ont pas une bonne connaissance sur c'est quoi le coaching, ni ce que sont ses exigences, ce qui pourra bien-sûr ne donner que des résultats médiocres.

Dans les cas rencontrés, nous nous sommes retrouvées avec deux catégories de cadres, il y avait les nouveaux responsables, aussi, il y avait les anciens responsables ayant un minimum d'expérience de dix ans dans le domaine de la gestion d'équipe.

Les anciens cadres n'ont pas le même besoin que les nouveaux cadres. Pour ces derniers, tout le programme fut d'une grande utilité pour eux, puisque selon leurs dires, c'était un besoin nécessaire pour eux d'avoir des outils dans le management des individus et avoir des apprentissages au niveau du savoir être. Par contre ceux qui ont passé des années d'expériences ils n'avaient pas le besoin de savoir comment gérer leurs équipes, puisque selon eux c'est un acquis déjà existant grâce à leurs années d'expérience. Donc, ils avaient un autre besoin, qui est celui du mieux-être. Vu leurs engagements, et leurs responsabilités, ils ont beaucoup plus besoin de tout ce qui va dissoudre leur mal être ou bien leur stress. C'est à ce niveau que nous avons constaté une différence de satisfaction au niveau du contenu et au niveau de l'apprentissage et au niveau de ses réalisations sur terrain. Pour ce qui est de la durée du programme, normalement cela devrait être fait en fonction du programme lui-même jusqu'à atteinte des objectifs définis au départ.

Concernant le lieu, les bénéficiaires étaient épanouis lorsque les séances du coaching se faisaient loin de toute supervision. C'est tout à fait correct de vouloir être isolé de toute évaluation pour que la personne coachée retrouve son aisance dans la prise de parole, et sentir un cadre différent que celui académique, connu par le respect des règlements.

Toujours dans le cadre d'évaluation de l'entreprise pour le coaché et ses apprentissages vis-à-vis du coaching, le bénéficiaire ne révèle pas toujours la vérité à son supérieur vu qu'il se sent qu'il est le sujet d'évaluation et non pas le coaching qu'il a suivi.

Nous avons rencontré des cas qui nous ont montré un exemple de fiche d'évaluation remplie par eux, mais dont les réponses écrites ne coïncidaient pas à ce qu'ils nous ont dit oralement, ce qui montre, qu'au lieu d'évaluer le coaché sur ses apprentissages, mieux évaluer son appréciation pour la formation et pour le coach. L'évaluer même au niveau de ses futurs besoins n'aboutira pas à de bons résultats vu que sa méfiance d'être jugé sur un manque ne le laissera pas s'exprimer honnêtement en disant ce que sont ses vrais besoins.

Notre première hypothèse est confirmée. Notre explication montre clairement qu'à travers les résultats dégagés, que le coaché en particulier n'apparaît pas tout à fait **satisfait**, et ce au moins dans l'un des critères de l'efficacité du coaching.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, nous avons constaté qu'il y a une grande faille au niveau de l'élaboration du contrat entre l'administration et le coach, surtout au niveau des entreprises privées optant pour le coaching de groupe. Ils négligent à travers leur demande un acteur très important qui est le bénéficiaire. Sans avoir une demande de leur part, et sans être conscients sur ce que peuvent être leurs besoins, les Responsables Ressources Humaines font appel à un coach pour accompagner des individus responsables d'équipe. Ces derniers se trouvent face à une offre qui n'est pas adéquate à leur besoin.

Les responsables financiers des entreprises, par ignorance de leur part, négligent l'importance de connaître et collecter les besoins de leurs collaborateurs. Ils doivent comprendre en effet qu'il y a des spécificités pour le coaching qu'ils doivent connaître, et doivent aussi savoir ses distinctions par rapport aux autres formes d'accompagnement. Ceci dit, ils font appel à un coach et lui dictent leur besoin. Aussitôt dit, aussitôt fait, le coach prépare son programme et vient pour le présenter aux bénéficiaires, qui sont les coachés. Ce résultat nous montre aussi le grand problème de professionnalisation du coaching, puisque le coach dans le cas d'une demande du coaching managériale, il se retrouve avec deux clients, et auxquels il doit répondre à la demande de chacun tout en suivant les procédés convenables. Nous constatons qu'il y a une grande négligence de la part des responsables financiers, et aussi négligence de la part du coach. La séance du cadrage de la demande est l'étape la plus importante dans la démarche du coaching, car c'est à ce niveau que tout le détail de la démarche coaching sera tracé.

Nous ne pouvons pas généraliser ce cas, puisque dans d'autres, il y avait une analyse de la demande une deuxième fois vis à vis des coachés, et aussi au niveau d'un coaching type individuel, qui est le cas pour les multinationales et les établissements publics.

Donc, le rôle de l'entreprise, à part celui de financer les séances coaching pour ses collaborateurs, doit aussi connaître ce que sont leurs besoins, et ce en l'intégrant avec eux dans une réunion tripartite en présence du coach, et c'est à ce niveau que l'on peut savoir le type de coaching à suivre, le nombre de séance à mettre bien sûr qui seront des séances à durée ouverte, et aussi mettre le contenu en fonction du besoin car le programme du processus coaching doit être sur mesure et non pas universel.

Aussi l'entreprise doit assurer tous les besoins pour le bon accomplissement de la mission de coaching, en termes de qualité : matériel et endroit favorable.

Nous pouvons déduire de nos résultats de recherche, que ces derniers confirment clairement notre deuxième hypothèse de recherche, et montrent que l'étude de la demande d'intervention pour le coaching dans les entreprises marocaines est **biaisée**.

Pour le choix du coach, l'entreprise a aussi un rôle non négligeable dans son choix. Par exemple, nous avons constaté que la majorité des entreprises, choisissent des cabinets étrangers pour accompagner les salariés. Bien-sûr, un cabinet étranger serait le meilleur côté connaissance sur le coaching, mais de ce fait, l'entreprise a négligé un point très important lors du choix du coach, c'est que d'abord, cette personne qui va intervenir dans telle ou telle entreprise doit être en mesure de s'adapter au contexte du coaché marocain. Le coach doit connaître la culture du pays et de son client, car, lors de notre enquête, nous avons croisé des cas dans lesquels des coaches étrangers à notre pays, n'ont pas pu réussir à aider le coaché à atteindre son objectif. Pour cela, lors du choix du coach, il faut que ce dernier ait une bonne connaissance sur la culture de son client, vu que cela rentre dans son cadre de respect du socle de la mission, tel que le coaching interculturel.

Aussi, les coaches qui n'ont pas eu une expérience antécédente dans le domaine de l'entreprises n'étaient pas vraiment félicités par les coachés, puisqu'ils n'arrivaient pas à partager avec eux le même cadre où ils se situaient, quoi que le coach est compétent au niveau académique.

Il y avait aussi un point abordé par les coachés, c'est la compétence du coach et de son profil de psychologue. Les coaches qui ont une grande connaissance au niveau de la psychologie étaient les meilleurs par rapport à ceux qui sont seulement fort dans l'académique, vu que ces derniers n'abordaient pas avec les coachés des problématiques péronnelles.

Ces résultats dégagés confirment notre troisième hypothèse, et nous montrent que le fait de choisir des intervenants non compatibles avec la culture organisationnelle de l'entreprise ou même celle du milieu humain, l'intervention en coaching peut exercer une violence à cet égard dès qu'elle est conçue dans les cadres normatifs de la culture économique et sociétale occidentales. Ce résultat a dévoilé le grand problème de la professionnalisation des coaches.

2. LES LIMITES DE L'EFFICACITE DU COACHING MANAGERIAL AU NIVEAU DES ENTREPRISES MAROCAINES

Notre étude a montré que les résultats du coaching managérial souhaités étaient riches en termes de contenu, mais peu en quantité. Riches, dans le sens où les managers ont pu avoir un apprentissage au niveau de leur communication, leur affectif ainsi leur relationnel avec les équipent qu'ils gèrent. Au niveau du bénéfice général, l'analyse à travers le logiciel nous a

montré que cette rubrique était très faible au niveau de la quantité des apprentissages, ce qui était interprété par le problème de diagnostic de la demande du coaching.

Nous avons pu classer les résultats du coaching sur les personnes coachées, que ces derniers ont révélé comme performance, en trois types : Développement de la qualité de son management : développement au niveau des compétences techniques et aussi relationnel et communicationnel.

- Développement du leadership : Pour le coaché, devenir un leader est une performance.

En performant sur ce point, le coaché arrivera mieux à aider et influencer les membres de son équipe, par la suite, s'entraider pour atteindre les objectifs visés de leur entreprise.

- Développement personnel : un résultat sur le savoir être du coaché, aussi une prise de conscience de ses actes en tant que manager, confiance en soi.

Pour ce qui est des limites constatées au niveau de la pratique du coaching au niveau des organisations marocaines, nous pouvons les synthétiser de la manière suivante :

1. Le responsables RH fait appel au coach en faveur des managers, sans les informer au préalable ou les préparer.
2. Le choix du coach ne coïncide pas toujours avec la demande du coaché, ni avec sa culture. Parfois, le bénéficiaire montre un handicap de maîtrise d'une langue étrangère surtout lorsqu'il s'agit d'un apprentissage affectif.
3. Lors de la formulation du contrat, le bénéficiaire n'est pas impliqué, ce qui mène à une formulation biaisée.
4. Le responsable RH n'impose pas un contenu d'apprentissage adéquat avec le besoin du coaché. Par contre le contenu répond seulement à la demande de l'entreprise, ce qui donne par la suite un résultat non satisfaisant.
5. La durée du coaching parfois n'est pas suffisante pour l'atteinte des objectifs fixés auparavant, ou bien le temps et la période de la formation sont mal choisis.
6. Le type du coaching suivi ne répond pas toujours efficacement au besoin du coaché, ce qui oblige les managers à suivre la même formation de la même manière.
7. Les résultats attendus sur la performance du manager étaient maigres. Lors de notre analyse nous avons bien démontré cela grâce aux CHD.

8. L'existence d'un problème majeur de la professionnalisation des coachs, que l'Etat doit réglementer.

3. RECOMMANDATIONS

Les entreprises, souhaitant offrir des séances de coaching en faveur de leurs futurs managers afin de les professionnaliser dans leur métier, se trouvent démunies à l'égard de son application. Cependant, l'entreprise, doit tout d'abord préparer ses futurs coachés, et les informer sur ce qu'est le nouveau mode d'accompagnement- le coaching- adopté par le service ressources humaines, ce que seront ses bénéfices sur les individus et sur les groupes, et aussi ce que seront les objectifs visés à travers ce mode qui sera nouvellement intégré dans leurs structures.

Notre étude a montré qu'il y a un grand problème au niveau de l'intégration du coaching dans les organisations marocaines. Les problèmes recensés sont :

- Problème au niveau de la professionnalisation et de l'expertise des coachs.
- Problème dans le choix du coach
- Problème de cadrage de la demande et de la formulation du contrat entre les parties prenantes et les prestataires de service coaching.

A travers nos résultats recueillis du terrain, et grâce à nos interprétations et aux explications fournies à travers la théorie, nous pouvons proposer les solutions suivantes, à la base desquelles l'entreprise ou bien le responsable ressources humaines peut intervenir.

3.1. Le choix du coach

La première condition à chercher dans le curriculum vitae d'un coach, c'est tout d'abord, à côté de sa formation en coaching, le coach doit avoir un profil académique en psychologie ou en psychothérapie pour mieux comprendre comment les comportements individuels ou même collectifs sont déterminés. Aussi, il doit forcément avoir une expérience professionnelle managériale au sein d'une entreprise pour être mieux placé à comprendre les autres dans les problèmes qu'ils peuvent rencontrer. Cependant, le coach, tout en ayant de l'expérience à partager avec les bénéficiaires, il peut non rester seulement focalisé sur l'académique mais pourra aussi proposer des exemples réalisables sur terrain.

Le coach doit aussi maîtriser la langue du bénéficiaire, vu que ce dernier, lors de l'apprentissage affectif, trouve une grande difficulté à exprimer son mal-être à travers une autre langue.

Le coach doit aussi connaître la culture de l'environnement du coaché. Il doit avoir une compétence culturelle. Nous avons constaté au niveau de ce point, que parmi les coaches étrangers, seulement ceux ayant passé des années de résidence dans notre pays, étaient les seuls à comprendre leurs clients. Donc être marocain ou non, ce n'est pas un problème, mais le problème réside dans l'expertise du coach.

3.2. Le pré-diagnostic, contrat

Nous avons déjà cité en haut que l'entreprise doit informer les futurs coachés sur ce nouveau mode d'accompagnement. En effet, l'entreprise doit faire un pré-diagnostic pour connaître ce que sont les vrais problèmes des responsables de groupes au niveau de la gestion, leur laisser une marge pour s'exprimer sur leurs problèmes managériaux. A partir de là, elle implique le bénéficiaire dans son contrat tripartite.

Avant de signer le contrat :

Il est préférable que le coach rencontre le groupe de bénéficiaires pour faire son diagnostic, puis revenir vers le responsable ressources humaines, et lui dicte ce qu'était la demande des bénéficiaires, puis cadre la demande aussi de l'entreprise afin de trouver une adéquation entre les deux demandes, pour formuler par la suite le contrat.

L'entreprise a toujours sa part d'importance pour gérer des programmes efficaces en coaching.

Pour cette raison, l'entreprise doit comprendre que la demande d'un nouveau cadre manager, ayant une nouvelle expérience dans la gestion d'une équipe, diffère de celle d'un autre cadre qui occupait cette tâche depuis quelques années passées.

3.3. Processus du coaching

Les nouveaux cadres responsables d'équipes ont besoin de suivre un coaching en trois étapes :

- ***La première étape*** : suivre un coaching de groupe, pour pouvoir situer sa problématique, et aussi pouvoir se situer au niveau professionnel par rapport aux autres managers.

- **La deuxième étape** : suivre un coaching individuel. Dans cette étape, le coaché a besoin d'un coaching en développement personnel, mais bien sûr selon ces besoins personnels/professionnels.
- **La troisième étape** : le coach doit accompagner son coaché dans son environnement de travail afin d'observer et évaluer ses réalisations effectives à la fin de son apprentissage au niveau du coaching managérial.

→A travers ce programme, le coaché aura un apprentissage au niveau cognitif, relationnel/communicationnel et affectif

Pour les anciens managers expérimentés, le coaching peut se faire en deux étapes :

La première étape : suivre un coaching individuel, tout en essayant d'aider le manager dans des problématiques de développement personnel et relationnel.

La deuxième étape : accompagner le coaché sur terrain pour le guider, l'orienter et voir ce qui est à revoir par la suite.

3.4. Satisfaction

Pour une meilleure réussite de la prestation coaching, l'entreprise doit veiller à la satisfaction du coaché :

Favoriser le milieu convenable pour la formation en groupe, le matériel pédagogique à utiliser comme par exemple une télévision, une caméra et un magnétophone, qui pourront servir le coach dans son accompagnement.

Le contenu de la formation doit être adéquat aux besoins des bénéficiaires. Nous avons proposé trois niveaux d'interventions pourront être efficaces dans cet accompagnement.

Choisir la bonne période pour mener cet accompagnement, surtout pour les anciens responsables qui ont plus de tâches par rapport aux nouveaux. Ne pas fixer à l'avance un nombre précis de séances, mais le laisser ouvert en fonction du besoin pour que les résultats sur le coaché soient efficaces.

3.5. Evaluation coaché/ coaching

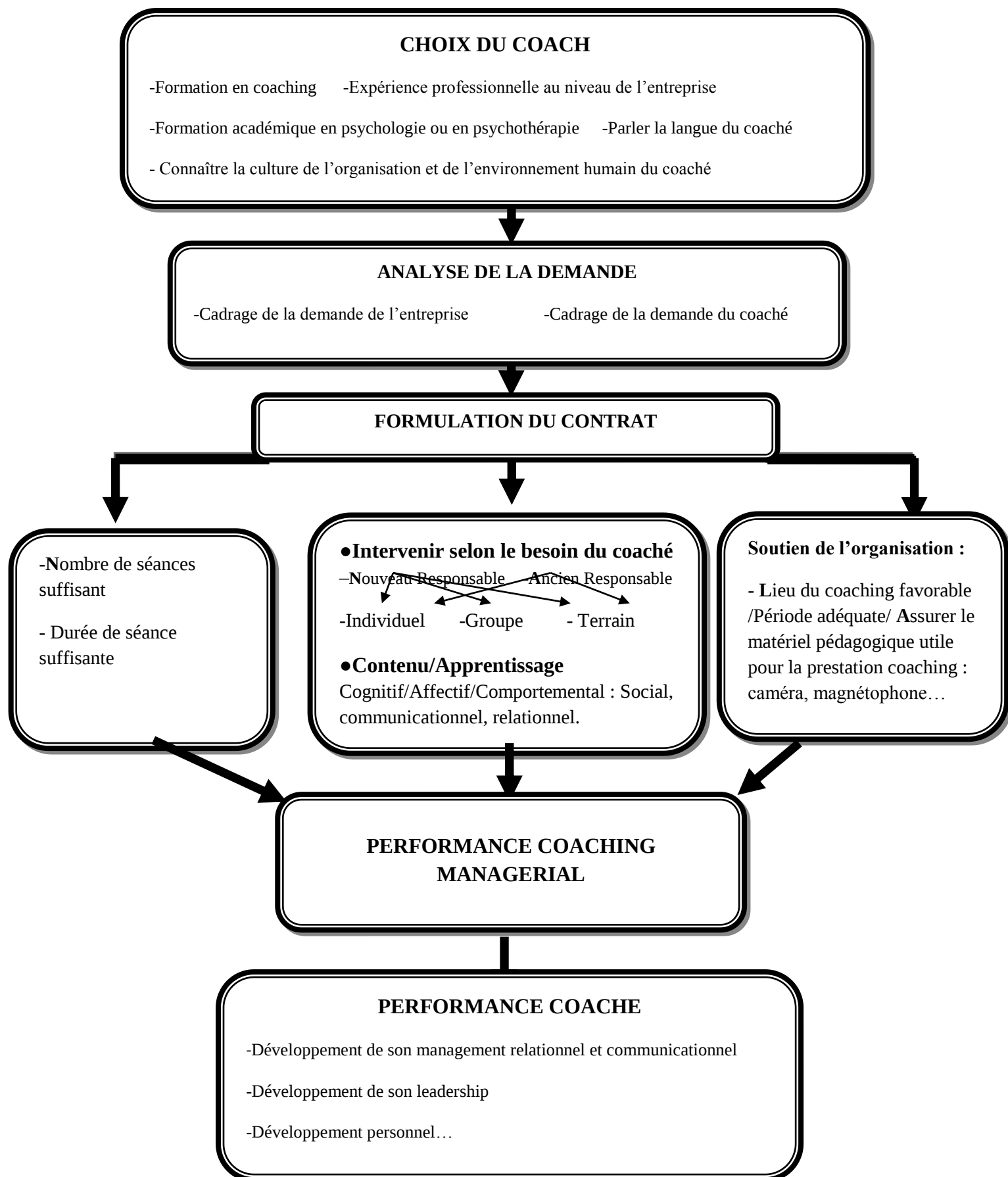
Pour avoir un retour sur les effets du coaching sur les bénéficiaires, et pouvoir mieux l'évaluer, sans se retrouver dans une falsification de la démarche coaching, vu le manque de confiance qui peut exister chez la personne coachée, nous proposons deux options à pratiquer :

- Evaluer à chaud la formation en coaching au niveau des compétences du coach, au niveau de la durée du coaching, au niveau du temps choisi pour la formation.
- Puis évaluer à froid, voir ce qu'étaient les apprentissages réels à travers la formation coaching, et ce qu'étaient leurs pratiques et réalisations sur terrain.

- **SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS**

Nous pouvons résumer nos recommandations proposées ci-haut sous forme du schéma suivant : (Figure n° 17:). Tout d'abord, avant tout appel au coaching, le responsable RH doit expliquer aux futurs bénéficiaires ce qui est le coaching, et dire ce que sont les attentes. Après les avoir initiés et les avoir mis au courant, le modèle proposé peut être suivi.

Figure 17-Proposition d'un modèle d'une demande de coaching managérial



Source : élaboré par nous-même

CONCLUSION CHAPITRE 2

Au niveau de ce chapitre nous avons exploité toutes les données analysées grâce à notre logiciel choisi IRamuteq. Nous avons essayé d'exploiter toutes les données afin d'interpréter les résultats.

Au cours de ce chapitre, nous avons également pu répondre à nos trois hypothèses de recherche, en les confirmant à travers les théories mobilisées au niveau du chapitre 2.

En effet, ce chapitre représente l'épine dorsale de notre travail de recherche. Nous avons pu dégager des informations importantes susceptibles d'être exploitées afin de procurer un environnement favorable à toute pratique de coaching au sein de nos organisations.

Nous avons compris qu'avant toute demande de coaching, les responsables doivent motiver tout d'abord les futurs bénéficiaires. La satisfaction est un concept fort abordé lors de nos entretiens. Il y avait un mécontentement sur différents points, tels que la durée du coaching, ou même la durée de la séance. Parfois il y avait un mécontentement pour les lieux du coaching, ou bien pour le contenu du programme présenté. D'autres étaient non satisfaits du coach que ce soit au niveau de son profil académique ou même au niveau de son relationnel.

Ces résultats nous ont permis de comprendre qu'il y a une grande défaillance au niveau de la pratique du coaching au niveau de notre pays et aussi au niveau de sa mise en œuvre.

Toutefois, nous avons répondu à notre problématique de départ, pour laquelle nous avons faits des constatations tout en montrant les limites de l'efficacité pour le coaching managérial au sein de l'entreprise marocaine.

Nous avons pu également construire un modèle opérationnel pouvant être utile pour une entreprise, souhaitant intégrer le mode d'accompagnement par le coaching au niveau de la stratégie Ressources Humaines.

Nous avons aussi pu formuler notre propre définition d'un coaching managérial et de la performance du coaché : pour ce qui est du coaching, notre définition est formulée à travers ce que nous avons trouvé comme résultats. En effet, nous le définissons en tant qu'un accompagnement qui répond aux besoins du manager dans son milieu professionnel. Le contenu du programme coaching doit viser le cognitif de la personne, l'affectif et le comportemental.

Pour la performance du coaché, nous ne pouvons l'aborder que si le coaché a eu un changement de comportement grâce à son apprentissage affectif, cognitif et comportemental, issu à travers un accompagnement individuel, collectif et dans son milieu du travail.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au cours de cette deuxième partie, nous avons essayé de répondre à notre problématique, tout en adoptant une méthodologie adéquate à notre objet de recherche.

Nous avons posé au début, le cadre général de la recherche : nous avons expliqué le pourquoi de l'utilisation d'une étude qualitative à type inductif, menée à l'aide des entretiens semi-directifs. Une démarche inductive était priorisée puisque notre point de départ fut le terrain, pour remonter ensuite à l'induction des informations collectées, en raison d'expliquer le phénomène étudié.

Nous avons adopté un mode de raisonnement de type abductif, qui nous a favorisé des informations utiles, et qui nous ont aidés à formuler nos hypothèses de recherche.

Nous avons également expliqué comment nous avons exploré notre terrain de recherche. A ce niveau, nous avons montré la démarche suivie pour élaborer le guide d'entretien. En effet, nous avons passé un entretien à blanc avec le premier interviewé. C'était un entretien téléphonique basé sur ce qui est tiré des entretiens exploratoires menés auprès des coachs, et des responsables ressources humaines.

Grace au mode de raisonnement abductif, notre guide d'entretien a connu une évolution. Il a pu se stabiliser une fois que nous avons atteint quatre grandes questions principales, représentant le souci de toute personne coachée interviewée.

Nous avons aussi, au niveau de cette partie, annoncé qui est notre échantillon visé par l'étude, et nous avons montré comment nous avons pris contact avec nos interviewés. C'était une étape non facile pour nous, vu qu'entre le premier et le dernier entretien nous avons consacré une année de travail. Il y avait une grande difficulté à ce niveau pour trouver les bénéficiaires du coaching, vu la discrétion des chefs de ressources humaines à nous avouer qui étaient les bénéficiaires.

Après avoir collectée les informations, et après avoir atteint la saturation de nos données, nous sommes passés à la transcription des entretiens. Ensuite, nous les avons soumis à l'analyse. Nous avons expliqué comment nous avons employé le logiciel servant à l'analyse.

Après analyse, nous sommes passés à l'interprétation des résultats. Notre positionnement épistémologique choisi nous permet la subjectivité dans l'interprétation, qui a respecté le principe de la triangulation.

Nous avons mobilisé à ce niveau le cadre théorique produit au niveau de la première partie. Toutefois, la revue de littérature ainsi le contexte de notre étude nous ont permis de renforcer notre travail.

Tout au long de l'interprétation des résultats nous faisons appel à notre cadre théorique, composé d'une théorie centrale qui est celle du comportement organisationnel, et d'autres théories mises dans la périphérie.

Nous avons aussi prouvé la validation de notre recherche, par la validité interne et aussi externe. Notre recherche se voit fiable et rigoureuse.

C'est au niveau de cette partie que nous avons pu répondre à nos questions de recherche, nos hypothèses, et bien évidemment répondre à notre problématique centrale.

Nous avons pu cerner les limites de la pratique du coaching au sein des organisations marocaines, nous avons pu tirer quelques irrégularités existantes, et nous avons aussi proposé quelques recommandations pouvant être mobilisables en cas de choix d'accompagner ses collaborateurs par un coaching.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons dans la première partie de ce travail présenté l'état économique de l'entreprise marocaine, ainsi les exigences qui lui sont demandées pour être plus efficace, surtout qu'avec la mondialisation, différents changements peuvent être vécues.

En effet, les entreprises admettent que les défis de changement, de restructuration et d'adaptation au contexte incertain des affaires, créent parfois des tensions et génèrent des malaises handicapant la performance des uns et des autres.⁵⁰⁰

Cependant, à l'image de l'intérêt qu'a eu l'entreprise pour la formation et les autres modes d'accompagnement adoptés par le service ressources humaines, elle commande des interventions en coaching dans un souci de cohésion d'équipe, ou d'accompagnement individuel de ses cadres et dirigeants, afin d'élever leurs performances au travail.

Nous avons expliqué tout au long de la première partie, ce qu'étaient les problèmes managériaux rencontrés au niveau de la gestion des équipes, et nous avons aussi expliqué comment l'accompagnement par un coaching, pourrait répondre au besoin de l'entreprise.

L'ensemble du travail théorique que nous avons effectué au niveau de la première partie de notre travail de recherche, nous a permis de recenser l'ensemble des données permettant de formuler la problématique suivante : Dans quelle mesure le coaching managérial dans les organisations marocaines contribue à la performance du manager coaché ?

Nous avons décliné celle-ci en trois questions de recherche : comment les missions d'intervention en coaching proposées par les entreprises sont vécues et appréciées par les coachés ? Comment sont appréciées les coachs par les coachés ? Et finalement qu'elles étaient les performances managériales réalisées grâce au coaching ?

Les objectifs visés à travers cette recherche étaient les suivants :

- Analyser et comprendre les facteurs qui incitent les entreprises à prioriser une mise en place d'un accompagnement par le coaching.
- Identifier les types de pratiques coaching auxquelles font recours les entreprises marocaines étudiées, la manière dont elles sont mises en œuvre et pour quelles finalités.
- Comprendre comment se fait l'intégration du coaching à la stratégie de l'entreprise.
- Connaître les avis des coachés sur la prestation, en leur privilégiant la parole pour s'exprimer sur cet outil qui n'était pas demandé par eux-mêmes. Cependant, la littérature sur le coaching est riche et diversifiée, aussi les études faites sur les conséquences d'un coaching ont révélé qu'il y a un apport remarquable au niveau du comportement des coachés, aussi des résultats

⁵⁰⁰ Nouamani, S. Cregor, A. (2012). Op.cit.

étaient observés sur leur environnement professionnel. Nous avons cité quelques travaux au corps de ce projet de recherche. Ci-joint, un tableau récapitulatif de l'ensemble des études faites sur le coaching :

Tableau 9- Revue documentaire des principales recherches sur le coaching

Sujets de Recherche	Auteurs
L'évolution du coaching	Chouinard, 2004; Théot et Castro, 2008
Définitions et Objectifs du coaching	Scott, 2009; Wilson, 2008; Lawton-Smith, 2007; Mathe, 2007; O'Connor et Lages, 2007; Foucher, 2007; London, 2002; Higy-Lang et Gellman, 2000
Formes, types et approches de coaching	Fine, 2009; Lefrançois, 2009; Thiery, 2008; Ulrich, 2008; Ennis et al, 2004; El Khouri, 2001; HigyLang et Gellman, 2000
Les bénéfices du coaching	Chouinard, 2009; Coutu et Kauffman, 2009; Rowold, 2008; Tompson, 2008; Francisci, 2004
Les facteurs de succès de la relation de coaching	Chouinard, 2009; Lefrançois, 2009; Mathe, 2007; Chouinard, 2004; Francisci, 2004; Godin, 2004; London, 2002; El Khouri, 2001; Levinsky, 2000; Hall, Otazo et Hollenbeck, 1999; Thach et Heinselman, 1999; Hudson, 1999; Whitterspoon et White, 1997; Koonce, 1994
Les caractéristiques d'un coach	Lefrançois, 2009; Mathe, 2007; Chouinard, 2004; Francisci, 2004; Tyler, 2000; Hall, Otazo et Hollenbeck, 1999

Source⁵⁰¹

⁵⁰¹Corbeil, A. (2011). L'influence de l'efficacité d'un coaching de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Thèse en sciences de gestion, HEC Montreal.

Le problème qui se pose, ce n'est pas ce que sont les apports du coaching sur les personnes coachées, mais plutôt comment pourrait-on s'approprier un outil dont ils ignorent ses exigences, ou bien ce que sont les bonnes stratégies à suivre pour le commander.

Nous avons fait valoir, qu'il existe un intérêt à effectuer une recherche dans le domaine du coaching managérial, en raison du développement important que connaît actuellement cette pratique. Nous avons explicité en quoi il est pertinent de donner la parole aux bénéficiaires, à la différence de celles qui privilégiaient la parole des coachs, étant donné qu'ils peuvent nous permettre un accès aux savoirs acquis à travers leurs expériences vécues.

Actuellement, le marché national est florissant. Il y a une nette évolution de la demande du service coaching dans les entreprises marocaines. Les premiers clients de coachs restent les grandes entreprises nationales ou multinationales. Aussi, quelques institutions publiques et professions libérales commencent à y avoir recours.⁵⁰²

D'après ICF, le recensement des coachs n'est pas évident puisque la profession n'est pas réglementée. Le terrain est bien favorable aux amateurs de pratiquer ce métier en tant que professionnels experts, et proposer leur service en tant qu'un service coaching, alors qu'il ne l'est pas.

Au niveau du deuxième chapitre de notre première partie, nous avons expliqué et montré les théories de base du coaching, grâce auxquelles les coachs peuvent construire leurs boîtes à outils.

Notre objectif durant ce travail de recherche était de montrer ce qu'étaient les points limitants l'efficacité du coaching managérial au sein des organisations marocaines, vu qu'il y a un grand problème qui touche l'expertise du coach. La voie est libre pour tout amateur de pratiquer le métier du coaching sans qu'il soit compétent.

En attendant que l'Etat réglemente ce métier, qui demeure efficace si l'on respecte ses fondements de base, l'entreprise peut prendre les bonnes mesures pour le réussir au sein de son service.

Pour cela, notre étude se voit utile dans la mesure où elle propose un modèle opérationnel, à la base duquel les entreprises peuvent adopter un accompagnement réussi par le coaching.

⁵⁰² Le marché du coaching. www.if-coaching.com/blog/2015/06/02/Le-marché-du-coaching. Consulté le 9 septembre 2018.

Cependant, suite à notre travail théorique effectué au niveau de la première partie, et suite à la définition de notre problématique, la seconde partie de ce document a été consacrée à la présentation de notre méthodologie.

En effet, au cours de la deuxième partie de ce travail, nous avons présenté en détail notre terrain de recherche et en quoi il est utile pour nous permettre de trouver une diversité de situations apte à nourrir notre démarche compréhensive.

Nous avons aussi expliqué notre stratégie méthodologique adoptée au niveau de recueils des données. Cette démarche qualitative a permis de répondre à notre positionnement interprétatif.

Nous avons enfin présenté notre méthode d'analyse des données : nous avons procédé de manière inductive, thématique. Nous avons élaboré le codage des données grâce au logiciel Iramuteq. Nous avons expliqué par la suite la construction finale de notre grille d'analyse à l'aide des schémas fournis tels que le nuage de mots et les CHD.

Nous avons aussi interprété nos résultats issus d'une synthèse des entretiens effectués et grâce à une triangulation de données entre notre observation, nos verbatim et le cadre théorique mobilisé.

Synthèse des résultats :

Les résultats de notre recherche nous conduisent à la conclusion selon laquelle l'environnement du coaching au Maroc, favorise le terrain pour les amateurs de coaching de l'intégrer, vu que les premiers indices de notre analyse des données ont montré l'existence de plusieurs handicaps limitants son efficacité au sein de l'entreprise.

Notre premier constat a montré qu'il y a différentes façons d'aborder le coaching, et ce en fonction du type de l'organisation.

Pour la Multinationale, il y a une grande connaissance sur le coaching. La structure adopte un coaching personnalisé et sur mesure. Apprentissage sur la vie personnelle et professionnelle du coaché, accompagnement sur terrain, mais inexistence d'un accompagnement de groupe, qui selon les bénéficiaires serait important pour pouvoir se situer à d'autres problématiques.

Pour l'entreprise privée, il y a en effet une connaissance sur les effets positifs du coaching sur le bénéficiaire, mais ils ne connaissent pas qu'elle est la bonne démarche à adopter pour le réussir. Il y avait un accompagnement de groupe, parfois un accompagnement sur le milieu du travail, mais un accompagnement individuel est rare voire inexistant. Ce qui est à conclure dans cette situation c'est que l'apprentissage sur soi n'est pas présent.

Pour les établissements publics, il n'y a une faible connaissance sur le coaching, le besoin des demandeurs n'est pas précis, ce qui a abouti à demander un accompagnement individuel pour les responsables ou chefs de divisions. A ce niveau, les responsables n'ont pas de problèmes de gestion puisque selon eux, les décisions sont prises au niveau du cabinet du ministre.

En ce qui concerne l'apprentissage, il fut présent du côté cognitif et affectif. Selon les bénéficiaires, le coaching proposé serait plutôt bénéfique au niveau du groupe afin que ces derniers puissent collaborer dans un climat moins stressant.

Nos résultats ont aussi montré qu'il y a des limites à l'efficacité du coaching au sein des entreprises. Nous avons constaté qu'il y a une grande faille au niveau de l'élaboration du contrat coaching entre le responsable financier de l'administration et le coach. Cela est remarqué le plus au niveau des entreprises privées optant pour le coaching de groupe.

Les représentants des coachés négligent au niveau de leurs demandes, un acteur très important qui est le bénéficiaire, ce qui donne par la suite une offre qui n'est pas adéquate avec le résultat attendu. Aussi, les coachés ne prouvent pas leur satisfaction pour le processus suivi.

Pour cette formulation incomplète de contrat, des conséquences ont été observées, telles que la durée du coaching n'est pas adéquate, le nombre de séances offert est insuffisant, le manque parfois des conditions favorables pour plus de commodité, les apprentissages enseignés ne marquaient pas les mêmes besoins ou bien sont incomplets, ainsi la période choisie pour l'accompagnement n'est pas bien convenable.

Il y avait parfois un choix non réussi du coach, quoi que les entreprises veuillent être plus vigilantes. Elles cherchaient les coachs ayant une solide expérience professionnelle en coaching. Mais par ignorance, elles négligeaient les compétences et le profil adéquat du coach qui doivent figurer sur son cv, tels que : - Avoir une expérience dans le domaine de l'entreprise ou bien du celui du bénéficiaire. – connaître la culture de l'environnement du coaché. – Avoir des bonnes bases en psychologie afin de comprendre comment la personne réagit. –Aussi, parfois, maîtriser la langue du coaché surtout au niveau affectif.

Un dernier point soulevé, c'est l'évaluation des coachés que l'entreprise fait, soit à chaud ou à froid pour avoir du retour sur le processus du coaching suivi. Nous avons remarqué que les personnes questionnées ne révèlent pas toujours la vérité à propos de leurs satisfactions de la prestation. La peur d'être écarté ou mal apprécié, pousse les bénéficiaires à montrer leur satisfaction totale.

Apports de la recherche :

Notre travail de recherche nous a permis de contribuer dans deux points, le premier académique et le deuxième managérial.

Pour ce qui est du point académique, il nous a permis de cerner la réalité de la pratique du coaching au sein des organisations marocaines, tout en priorisant la parole des coachés. C'est ainsi que nous avons pu élaborer notre propre définition du coaching en entreprise : le coaching managérial est un accompagnement individuel, en groupe et sur terrain, qui se fait en fonction des besoins du coaché, tout en visant son apprentissage cognitif, affectif, relationnel et communicationnel.

Pour ce qui est de l'apport managérial, nous avons proposé des recommandations aux entreprises souhaitant intégrer le mode d'accompagnement par le coaching dans les stratégies de sa GRH. Aussi, nous avons présenté un modèle opérationnel répondant aux exigences nationales.

Limites de la recherche :

Lors de notre recherche, nous avons rencontré des limites :

- Nous nous sommes retrouvés avec un faible niveau du cadrage théorique mobilisé dans cette recherche, due à la complexité du phénomène étudié. Cela est aussi expliqué par le fait que plusieurs recherches sur le coaching, se sont mobilisées à interviewer des coachs sans porter plus attention aux perceptions des coachés.
- Nous avons aussi peur d'avoir des limites inhérentes à la méthodologie qualitative, et qui est bien évidemment en rapport avec le nombre de cas étudié. Nous avons le souci de validité externe, que nous avons pu vérifier grâce à l'atteinte du seuil de saturation des données.
- Nous avons aussi rencontré des difficultés d'accès au terrain : Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons rencontré plusieurs problèmes. Concernant tout d'abord notre échantillon, nous avons une grande difficulté à y accéder. Il y avait une réticence de certains responsables d'entreprises et même des coachs pour participer à l'étude.

Les responsables ressources humaines sont discrets et parfois ne veulent pas désigner qui étaient les bénéficiaires. Même dans le cas parfois de rencontrer l'un des coachés, ils sont discrets et ne veulent pas tout avouer pour que cela touche leur fonction ou bien leur cause des problèmes avec la hiérarchie. Les personnes avec qui nous avons entretenu étaient retrouvés grâce à notre réseau de connaissances.

Pour les coachs, ils n'étaient pas tous accueillants. Ils avaient un programme chargé, et il fallait fixer des rendez-vous avec eux à maintes reprises jusqu'à ce qu'ils se réalisent.

- Nous n'avions pas assez de temps pour faire notre étude d'une manière longitudinale, vu que les années de recherche ne sont pas suffisantes pour le faire.

Perspectives de la recherche :

Selon les résultats de notre recherche, nous pouvons suggérer quelques voies futures : Dans le futur, nous comptons revoir nos interviewés pour voir ce qui a changé durant cette période. Puisque c'est un nombre réduit de 20 personnes, et avec qui nous gardons toujours contact, nous pouvons continuer à revoir ce que sont les changements réels après une longue durée de coaching.

De même, il peut servir comme une référence base pour les prochaines études de nature quantitative. En effet, nous pouvons donner suite à travaux de recherche futurs. Nous essaierons de mettre notre travail actuel sous forme d'un questionnaire pour le tester, et tester son efficacité managériale sur un échantillon assez représentatif de coachés.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1- Récapitulatif des traits des caractéristiques du développement économique au Maroc.....	20
Tableau 2- Définitions du coaching en entreprise	44
Tableau 3: les différents types d'entretiens	128
Tableau 4- Grille d'analyse de la première question « Evaluation du coaching »	140
Tableau 5- Grille d'analyse de la deuxième question « la réussite du coaching »	143
Tableau 6- Grille d'analyse de la troisième question « profil du coach »	146
Tableau 7-Grille d'analyse de la troisième question « Profil du coach »	149
Tableau 8- Modèle final de l'analyse des résultats.....	150
Tableau 9- Revue documentaire des principales recherches sur le coaching.....	215

LISTE DES FIGURES

Figure 1-Design de la recherche.....	11
Figure 2-La pyramide des besoins et de motivation selon la représentation de Maslow	80
Figure 3- Modèle de gestion du changement de Kurt Lewin	84
Figure 4 - Modèle de la démarche qualitative	121
Figure 5 -Cadre de référence théorique de la recherche	124
Figure 6- Schéma du processus de l'analyse de contenu	133
Figure 7- Démarche de l'analyse du contenu à travers IRamuteq.....	135
Figure 8-Nuage de mots pour la question « évaluation du coaching ».....	138
Figure 9- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question « évaluation du coaching »	139
Figure 10- Nuage de mots « Réussite du coaching »	141
Figure 11 - Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question de « la réussite du coaching ».	142
Figure 12- Le nuage de mots « profil du coach ».....	144
Figure 13- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question « Profil du coach »	145
Figure 14- Nuage de mots pour « bénéfices du coaching sur le coaché ».....	147
Figure 15- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour « bénéfices du coaching sur le coaché ».....	148
Figure 16-- le protocole du coaching suivi dans les trois types d'organisations au Maroc	198
Figure 17-Proposition d'un modèle d'une demande de coaching managérial	207

BIBLIOGRAPHIE

Abbes, N. (2013). L'entreprise responsable. *De la responsabilité sociétale à la communication environnementale*. Editions Le Harmattan.

Achour, L. (2006). La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 61-68.

Agathe, M. (2013). La cybernétique : Reconnaissance et oubli du paradigme sociétal. (Mémoire de recherche, Faculté des sciences et techniques. Université Aix Marseille III)

Agourram, A., & Belal, A. A. (1970). Bilan de l'économie marocaine depuis l'indépendance. *Bulletin économique et social du Maroc*, 32(116), 1-27.

Aissa, H. B. (2001, June). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (p. 27).

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuaou-Moussaoui, I. (2009). Les méthodes qualitatives. *Lectures, Les livres*.

Alves, S., Ardouin, T., & Philippe, X. (2014). Tuteur, manager, un enrichissement bidirectionnel. *Management & Avenir*, (1), 33-50.

Alves, S., Gosse, B., & Sprimont, P. A. (2010). Les apprentis de l'enseignement supérieur: de la satisfaction à l'engagement? *Management & Avenir*, (3), 35-51.

Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, (1), 244-260.

Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, (1), 43-51.

Amar, P., Angel, P. (2010). *Al. Mieux vivre en entreprise*, Paris, Dunod.

Angel, P., Amar, P. (2005). *Le coaching. Que sais-je ?* Paris.

Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1971). *La dynamique des groupes restreints*. Presses universitaires de France.

Argyris, C., & Shon, D. (1978). *Reading, Organisational Learning*.

- Arnaud, G., Brunner, R., Caillard, C., & Guinchard, R. (2005). Pour en finir avec le coaching. *L'Expansion Management Review*, (2), 92-99.
- Arrivée, J.Y. (1996). Le coaching : un accompagnement professionnel personnalisé. *Humanisme et Entreprise*, (29).
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2007). La conduite du changement : changer de conduite.
- Avenier, A. Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, Vol.8, n°4. P13-27
- B**agla, L. (2003). I. Vers l'organisation moderne. *Repères*, 7-23.
- Bandler, R. (2008). Get the life you want: The secrets to quick and lasting life change with neuro-linguistic programming. *Deerfield Beach : Health Communications Inc.*
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor-2e édition : Les meilleures pratiques du management*. Dunod.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- Bateson, J. E. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Becker, G. S. (1975). Front matter, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition* (pp. 22-0). NBER.
- Beitone, A. (2001). Pédagogie de l'accompagnement, enjeux de savoirs (s) et dispositifs didactiques, disponible en [www. aix-mrs. iufm. fr.pédagoaccomp. htm](http://www.aix-mrs.iufm.fr/pédagoaccomp.htm). Maela Paul, « l'accompagnement dans le champ professionnel », *Revue : Savoirs*, 2009/2, N°20.
- Bellet, D. (2003). Devenir une vraie entreprise apprenante, *Editions Organisations. Paris*
- Ben Zaïda, Y. (2008). *Contribution à la conduite du changement du système entreprise* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université Montpellier 2).

- Berelson, B. (1971). 1952. *Content Analysis in Communication Research*. New York : Hafner Publishing Company.
- Bernoux, P. (2007). *La Sociologie Des Organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Du seuil.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.
- Boutinet, J. P. (2004). Que savons-nous sur cet adulte qui part en formation ? *Savoirs*, (1), 9-49.
- Bowling, A. (1997), *Research method in health: Investigating health and health services*, Buckingham-Philadelphia, Open University Press.
- Brabet, J., Bournois, F. (1997). Qu'est-ce que la GRH, in *Encyclopédie de gestion*, Economica.
- Brun, P., Cortesi, D., & Rousseau, B. (2009). Desire, the Coach, and the Company. *Gestalt*, (2), 107-116.
- Brunel, V. (2004). Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelles pratiques de pouvoir. Paris, *La Découverte*.
- Cambien, A. (2008). *Une introduction à l'approche systémique : appréhender la complexité*. Certu.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Cardon, A., Lenhardt, V., & Nicolas, P. (2015). *L'analyse transactionnelle*. Editions Eyrolles.
- Cardon, A. (2003). *Coaching d'équipe*. Editions d'organisation.
- Cayla, D. (2007). *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* (Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Charles-Pauvers, B., Urbain, C., & Le Quentrec, E. (2007). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale. *Revue française de gestion*, (7), 15-33.

- Chavel, T. (2003). Profession : coach. De la théorie à la pratique, Paris, Ed. Démon.
- Chernet, D. (2014). Coaching et développement des organisations. *Actualités en analyse transactionnelle*, (3), 3-14.
- Chouinard, Y. (2004). Les chemins de la lucidité : le coaching de cadres
- Chouinard, Y. 2009. « Qu'est-ce qu'un coach peut faire pour vous ». Mission leadership, vol.2, n°1. Mars, p1-4
- Christine Rousseau, C. (2002). Apprentissage organisationnel, Chris Argyris, Donald Shon, Les fiches de lecture de la chair D.S.O, Boeck, Cycle CNAM.
- Clapier-Valladon, S. (2015). *Les théories de la personnalité*. Fenix
- Cloet, H. (2006). Un OVNI. *Revue Internationale de Psychologie*. (27). 39- 62
- Cognat, S. (2013). Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation, du manager idéal au management réparti. Sciences de gestion, (Doctorat ParisTech)
- Corton, T. (2014). How Norbert Wiener invented cybernetics and Brian Eno.
- Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? *harvard business review*, 87(1), 91-97.
- Crasnier, F. (2012). L'Approche Centrée sur la Personne en situation de handicap mental. Psychologie. Université d'Angers, 2012.
- Cresswell, J.W. (1998), qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions, London, Sage, Publications.
- Crozier, M. (1994). L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management Post-industriel. Paris. Du Seuil.
- D**amart, S., & Pezet, E. (2008). *Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching* (No. halshs-00463869).
- Dany, L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. <Hal-06148424>
- Dardouri, M. (2015). *Le mentorat professionnel au cœur du développement du capital social. (Management et Sciences des organisations), (Mémoire de recherche, Université Paris Ouest)*
- Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, (5), 6-9.

Debrosses,S. (2007).Dynamique de groupe. Psychologie sociale.

Dejoux, C. (2013). Comment la fonction RH peut-elle mieux contribuer au pilotage de la performance collective ? .CNAM. Paris.

Dejoux, C. (2013). Gestion des compétences et GPEC-2ème édition. Dunod.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64(1), 61-89.

Delaunay.R, Moret, J.M. (2008). *Manager une équipe*, Nathan, Paris.

Delavallée, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *L'Expansion Management Review*, (4), 12-17.

Delavallée, E., & Galambaud, B. (2004). Management et managers. Vers un changement de doctrine. *Etude Entreprise & Personnel*.

De Lavergne,C.(2013). Structure et dynamique des organisations. REC.

Demarquet, F. (2009). Coaching-Le coaching et la communication selon l'école de Palo Alto. *Soins. Cadres*, (70), 54.

De Roten, Y., Ambresin, G., Herrera, F., Fassassi, S., Fournier, N., Preisig, M., & Despland, J. N. (2017). Efficacy of an adjunctive brief psychodynamic psychotherapy to usual inpatient treatment of depression: Results of a randomized controlled trial. *Journal of affective disorders*, 209, 105-113.

Deschenaux, F. (2013). Des bonnes pratiques à diffuser comme adjuvant à la reconnaissance de la recherche qualitative. *Revue : Recherches Qualitatives : la reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques*. 32(1).

De Visscher, P. (2013). Science-action groupale & techniques d'animation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (1), 89-94.

De Visscher, P. (2004). Des exercices structurés en dynamique des groupes. Pourquoi ? *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*. 4(64).

Dépelteau, F. (2000). La démarche d'une recherche en sciences sociales. *Bruxelles, de Boeck*.

Détrie, P. (2015). *Manager au XXIe siècle : un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention, de coopération*. Editions Eyrolles

Détrie, P. (2004). *Le manager du XXIème siècle : un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention de coopération*. Eyrolles

Dhiaf, M. M. (2007). *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement* (Doctoral dissertation, Arts et Métiers ParisTech).

Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Flanchec, A. L. (2013). Être enseignant-chercheur aujourd'hui : discussion autour du plafonnement. *Politiques et Management public*, 30(1), 5-27.

Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation.

Durand, D. (2013). *La systémique. Que Sais-Je ?* Presses Universitaires de France.

El khouri, N. (2001). Importance et facteurs de succès du coaching exécutif : Le point de vue de coachs externes. (Mémoire de maîtrise. Montréal). Ecole des Hautes Etudes Commerciales. 147p.

Eyries, A. (2012). Pascal BARREAU (dir.) (2011), *Coacher : de la théorie à la pratique*. Rueil-Malmaison, Éditions Lamarre. *Fonction cadre de santé. Communication. Information médias théories pratiques*, 30(2).

Ezzedine, M. (2007). "Le développement des compétences et la mobilité professionnelle". Master en Institut Supérieur de Gestion de Tunis.

Facheux, C. (1957). La dynamique de groupe. *L'année psychologique*.

Fatien, P. (2009). Intérêt organisationnel du coaching individuel. *Vie & Sciences Économiques*, 182, 39-56.

Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research. San Francisco agenda. (P. 376-416).

Fiedberg, E. (2013). Michel Crozier, un innovateur dans l'université française. *Hermès la revue*, 3(67).

Fiol, M. Lyles, A. (1985). « Organizational learning ». *The academy of management review*: vol. 10, N°4. P803-813.

Fisher,G-N. (2015). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Dunod

Foulard,A. La dimension formative du coaching, *Revue : Le journal des Psychologues*, 2006/3 (n°236), P35-38

Gallewey,T.(2001).La dynamique interne du travail, le rôle du mental . *Village mondial*.

Gallwey, T. (1974). 77ie Inner Game of Tennis.

Garreau,L. (2006). L'apport du concept du sens à l'étude du fonctionnement des équipes projets. Université Dauphine. Paris

Gauthey,F.(2002).Management interculturel: représentations et pratiques en questions. *Communication et organisation*, (22).

Giddens,A.(1987). La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration. PUF

Gilbert, P., & Lancestre, A. (2011). Le coaching d'organisation. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 71-87.

Gilbert, D., Gillet. I. (2010). Revue des modèles en évaluation de formation, approches conceptuelles individuelles et sociales. *Pratiques psychologiques*.

Gilibert, D., & Gillet, I. (2010). Revue des modèles en évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales. *Pratiques psychologiques*, 16(3), 217-238.

Jimenez,M. (1997). La psychologie de la perception. Domino

Guignon, S. (2006). Des savoirs pratiques construits à partir de récits d'intervention de coachs en entreprise.

Hannebicq,S. (2011). Les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux. *Gestion et Management*. Hal id < dumas-00647460<

Herzberg, F. (1974). Wise Old Turk. *Harvard Business Review*, 52(5), 70-80.

Hevin, B. (2007). Manuel de coaching d'équipe, champ d'action et pratique, Dunod, Paris.

Higy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). *Le coaching*. Editions Eyrolles.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 23-34.

Ivanaj, S., & Persson, S. (2010). Le mentoring à la française : une pratique qui ne dit pas son nom. *XXIème congrès de l'AGRH*.

Izard, S. (2010). Conduite d'entretiens et posture de l'accompagnant en démarche d'orientation. Session M 11 ENFA (Ecole Nationale de Formation Agronomique)

Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health. Basic Books.

Jaotombo, F. (2009). Vers une définition du développement personnel. *Humanisme et Entreprise*, (4), 29-44.

Jaujard, F. (2007). *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail* (Doctoral dissertation, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II).

Jemli, A. (2015). *Les rôles des managers dans la formation de leurs collaborateurs : cas de deux entreprises industrielles (automobile et sécurité numérique)* (Doctoral dissertation, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines).

Jenny, J. (1999). À propos des fondements théoriques et des présupposés des logiciels d'analyse textuelle. Débat avec Max Reinert. *Langage et Société*.

Josien, M. (2007). Techniques de communication interpersonnelle : Analyse transactionnelle, école de palo-Alto, PNL. *Eyrolles*, Editions d'Organisation.

Karim, K. (2014). Les PME Marocaines en difficulté : Essai d'analyse. In *Colloque International Entreprises en difficulté et changement organisationnel : état de l'art et perspectives concernant les PME* (Vol. 30).

Khalifaoui, A. (2016). « l'économie marocaine : Analyse à la lumière des théories économiques du développement ». REMSES, N°1.

Kirckpatrick, Donald, L. (1984). «Four steps to measuring training effectiveness», *Personnel Administrator*, November, p. 19-25

- Kirkpatrick, Donald, L. (1998). Another look at evaluation training programs, Etats -unis, Alexandria, American Society for Training and Developpement.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.)
- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 659-692.-
- L**ambert, G., Ouédraogo, N. (2006). « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus ». *Revue française de gestion*, 7/166, p. 15-32. DOI: 10.3166/rfg.166.15-32.URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-7.htm-page-15.htm>
- laroche, H., & Steyer, V. (2012). *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*. FonCSI.
- Laramée, A. (2010), La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique. Quebec, Presses de l'Université. 343.
- Lawton-Smith, C., & Cox, E. (2007). Coaching: Is it just a new name for training. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1, 1-9.
- Lefrançois, D. (2009). *La bible du coaching aujourd'hui : tout sur le coaching et son évolution*. Maxima.
- Legault, G. A. (Ed.). (2003). *Crise d'identité professionnelle et professionnisme* (Vol. 9). PUQ.
- Lemeire, D. (2012). Le coach interculturel peut être considéré comme un accompagnement universel. (Mémoire de certification au métier de coach)
- Lemonier, J. (2010). Définir des objectifs individuels de performance. Vuibert. Paris. P7-P8
- Lenhardt, V. (1992). Les responsables porteurs de sens. *INSEP éditions*.
- Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier*. PUQ.
- Le Roy, G. (2012). Le coaching bref pour aller à l'essentiel, Paris, Inter Editions.

Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretative research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.

Lorino, P. (2001, May). Le balanced Scorecard Revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In *22^{ième} congrès de l'AFC*. (Pp. CD-Rom).

Maggi, B. (2016). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. TAO Digital Library.

Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 51-65.

Martin, O. (2012). Induction, Déduction. Paugam serge, les 100 mots de la sociologie (en ligne), Paris, Presses Universitaires de France, Collection « Que Sais-je ? », mise en ligne en 2012.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*.

Mathe, M. (2007). « Le coaching du point de vue de la personne accompagnée. ». *Revue Effectif de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréées*. Vol.10. n°5, P50-53.

Maurel, D. (2010). Sense-making: un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication. Langages, information, médiations*, (35), 31-46.

Maxence, L. (2014). *Le coaching stratégique-linguistique : Vers une science de changement*.

Michelin, J. (2006). De la professionnalisation à la qualification. *Actualité de la formation permanente*, (200), 17-21.

Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*.

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Ed. Organisation.

Moral, M. (2007). Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd'hui. *Le journal des psychologues*. 2(245).

Moscato, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, (33), 57-80.

Moyson, R. (2001). Le coaching. *Developper le potentiel de ses collaborateurs*. Bruxelles : De Boeck et Lacier.

- Mucchielli, R. (2006). *L'analyse de contenu : des documents et des communications ; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés*. ESF éd.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2^e éd.). Paris: Armand Colin.
- Nouamani, S. CREGOR, G. O., & Montpellier, I. I. (2012). Le Coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être ? Point de vue des professionnels.
- Oller, A. C. (2012). Le coaching scolaire face aux nouvelles injonctions scolaires. *Sociologies pratiques*, (2), 85-97.
- Ollivier, D. (2015). *Le métier de manager*. Editions Eyrolles.
- Olivier, M. (2012). La communication interpersonnelle, retour sur les basiques Palo-Alto, 2^e édition, Editions Dunot
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 2(20)
- Paturel, D. (2008). « L'implication au cœur d'un processus de recherche », *Pensée plurielle*, 3/19, p. 51-61. DOI : 10.3917/pp.019.0051. URL : <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-3.htm-page-51.htm>.
- Peretz, H. (2004). L'observation directe : définition et objectifs. *Repères*, p 11-30.
- Perret, V. et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R A.
- Perotti, C. (2011). *Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique* (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Lorraine-INPL).
- Persson, S. Rappin, B. (2013). « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise*, 1 / 311, p. 41-60.
- Petit, E. (2011). L'apport de la psychologie sociale à l'analyse économique.
- Probst, G., Büchel, B., & Raub, S. (1998). Knowledge as a strategic resource. *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage, London, 240-252.
- Pezet, É., & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management & Avenir*, (3), 91-102.

Péoc'h, N. (2008). Recherche-L'accompagnement de l'étudiant en soins infirmiers, une pratique entre l'explicite et l'implicite. *Soins. Cadres*, (66), 51.

Picard, D. (2013). *L'école Palo-Alto*. Puf. Presses Universitaires de France.

Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et comportemental*. InterEditions.

Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 93-110.

Quinn, J. B., & Meyer, I. (1994). *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*. Dunod.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.

Rachedi, A. (2006). L'impact des TIC sur l'entreprise. Magister, Université SAIDA.

Rappin, B. (2013). Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching. *Communication et organisation*, (43), 165-182.

Rappin, B. (2005). Le coaching, outil de réconciliation de l'économique et de l'humain. *XVIe Congrès AGRH*

Rappin, B., & Barlatier, P. J. (2005). Coaching, savoir être et Performance Organisationnelle. *Actes de l'Institut d'Audit Social 2005*, 561-568.

Ratinaud, P. (2017). initiation à la lexicométrie, IRamuteq, Mars 2017, V6.

Rechlin, M. (1957). Histoire de la psychologie. PUF, Que-sais-je ? Presses Universitaire de France.

Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présenté à l'aide d'une application. *Les cahiers de l'analyse des données*, XV.

Remoussenard, C. Ansian, D. (2013) Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. *Revue : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*.

Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction. *Cahiers philosophiques*, (3), 45-65.

Salman, S. (2014). Un coach pour battre la mesure ? *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8(1), 97-122.

Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, (2), 43-54.

Sandberg, J (2005) "How do we justify knowledge produced with interpretative approaches? *Organizational Research Methods*, Vol.8, N°1, pp.41-68.

Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management & Avenir*, (2), 111-138.

Scotto, M., Sappe, R., Boyer, A. (2008). « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes », *Management & Avenir*, 4/ 18, p. 18-41.

Seignour, Amélie. (2011). « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue française de gestion*, 2/ 211, p. 29-45. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-2.htm-page-29.htm>

Sopranot, R (2013). « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Recherches en Sciences de Gestion*. 4/97. P23-43.

Soparnot, R. (2004). A quoi correspondent les capacités de changement des organisations. In *13e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

Sorel, M., & Wittorski, R. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Editions Le Harmattan.

Stacke, É., & Cosson, P. (2005). *Coaching d'entreprise : devenez manager-entraîneur !* Village mondial.

Stiglitz, J. E. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête (The roaring Nineties)*. Paris : Fayard

St-Onge, S., & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 89-113

Stummer, M., & Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes—A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384-394.

Tabardel, G. (2001). Le coaching expliqué clairement. *Personnel*. (417), 5-7.

Thevenet, M. (2003). Culture d'entreprise. Presses Universitaires de France, Paris.

Thierry, A. (2008). Les trois types de coaching : la PNL, de 3^{ème} génération en entreprise et organisations. Bruxelles. De Boeck.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4^{ème} édition*. P13-33, Paris. Dunod.

Toniolo, A. M. (2009). Le comportement : entre perception et action, un concept à réhabiliter. *L'Année psychologique*, 109(1), 155-193.

Turner, J., & Hevin, B. (2006). Pratique du coaching, Paris, Inter-Editions.

Valérie, B. (2004). Les managers de l'âme. *Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir*, 165.

Van Royen, P. (2007). Cours d'introduction à la recherche qualitative. *Institut médecine tropicale de Bruxelles*.

Velmuradova, M. (2003). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse* (Doctoral dissertation, USTV).

Vernazobres, P. (2016). Quand les comportements difficiles deviennent un enjeu collectif sensible. Une analyse politique et régulationniste des risques psychosociaux. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 188-220.

Vernazobres, P. (2006). La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40. In *Colloque" Coaching, sport et management*.

Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 176-199.

Viala, C., Meier, O., & Barabel, M. (2009). *Le coaching de dirigeant : analogie avec le coaching de sportifs internationaux* (No. Halshs-00666651).

Vincent, D., & Granier, C. (2001). Gestalt-thérapie. *Journal français de psychiatrie*, (1), 36-37.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272

Waston, T. (2001). The emergent manager and process of management pre-learning.

Wiener, N. (1954). Cybernetics in history. *Theorizing in communication: Readings across traditions*, 267-273.

Withmore, J. (2004). Le guide du coaching, 3^{ème} Edition, Maxima, Paris. Edition originale (1992), coaching for performance, Nicholas Brealey Publishing, London.

Withmore, J. (2002). Le guide du coaching : entraînement individuel, dynamique des équipes, amélioration des performances. Maxima, Paris. (Trad. par S. Carn et S. Derville)

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, (2), 9-36.

Yao, N. (2009). Geneviève Guilhaume, L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée. *Communication & Organisation*, (2), 257-259

WEBGRAPHIE

Aubert-Lotarski Angeline. « La conduite du changement : Agir en situation complexe », *Note de synthèse n° 1*.

http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_1_conduite_changement.pdf. Consulté le 8 décembre 2017.

Baayoud,M., Zouanat,H.(2017). Evolution de la fonction ressource humaine au Maroc. [www.fmrh.org/etudes et projet](http://www.fmrh.org/etudes-et-projet). Consulté le 17 avril 2106.

Baloul,S . (2015). Nos femmes, nos hommes sont notre richesse. 15 septembre-15 octobre. N°1(973). Conjoncture. <http://www.ansamble-maroc.com/wp-content/uploads/2015/09/ITW-Conjoncture.pdf>. Consulté le 17 mars 2017.

Code de déontologie de coaching. http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/code-de-deontologie.pdf.

Ecole des classiques. www.tifaut.com/economie-et-gestion/ecole-classique. Consulté le 20 Avril 2017.

Encyclopédie Universalis est une encyclopédie rédigée en français publiée en volumes sur papier, sur CD-ROM, sur DVD et désormais sur clé USB. Elle est également accessible sur Internet par abonnement payant. Wikipédia. Consulté le 13 mars 2018.

Entretien avec le sociologue Michel Maffesoli. 19 février 2006. [www.sens-public.org/article_509.html/Entretien/Christophe Prenat/200](http://www.sens-public.org/article_509.html/Entretien/Christophe_Prenat/200). Consulté le 10 décembre 2017.

Etat de l'économie marocaine : un potentiel de développement réel mais contraint.2015. www.books.openedition.org/jb. Consulté le 10 janvier 2016.

Impact de la réglementation prudentielle sur les stratégies bancaires.www.memoireonline.com/11/10/4122/Limpact-de-la-reglementation-prudentielle-internationale-sur-les-strategies-bancaires-cas-des.html. Consulté le 10 septembre 2016.

Introduction générale au management.

<http://managementdesentreprises.blogspot.com/2017/03/introductiongenerale-le-management.html>. Consulté le 10 Avril 2017.

International Coach Federation : est une organisation à but non lucratif dédiée au coaching professionnel. Histoire de l'ICF. <http://www.icfmaroc.ma/icfmaroc-ma/historique>. Consulté le 12 juillet 2018.

Koch B., Marie-Magdelaine T. > Dossier Management du changement. « Apprentissage changement organisationnel : doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage », 2017, sous la Direction du Pr. Véronique Perret, DEA 128 FC, Université Paris Dauphine.

<http://dea128fc.free.fr/CoursA/A2ManagementChangement&TIC/expo/thierry/dossier/apprentissage/organisationnel.pdf>. Consulté le 10 mars 2018.

Kagher,Z. (2009). La formation continue et son impact dans l'entreprise. DEUA en droit des affaires. Université Abderrahmane Mira de Béjaïja.

Algérie.www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise.html. Consulté le 10 Novembre 2016.

La crise alimentaire. <http://www.commodafrica.com/23-05-2008-lonu-les-pays-livrent-leur-analyse-de-la-crise-alimentaire>. Consulté le 7 janvier 2016.

La pyramide des besoins de maslow. <http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-des-besoins-de-maslow>. Consulté le 10 Avril 2018.

Le behaviorisme : la science du comportement. saoussendkhil.over-blog.com/2014/behaviorisme-la-science-du-comportement.html. Consulté le 10 mai 2018.

Le coaching en entreprise.<https://coachingentreprise.wordpress.com/category/efficacite-collectiveentreprise-organisation-management/page/8/> consulté le 5 avril 2015.

Le management. www.afrochild.wordpress.com/les-revues/steve-biko-et-lapartheid. Consulté le 10 Avril 2017.

Les enjeux de la gestion des ressources

humaines.<https://www.memoireonline.com/09/13/7446/Les-enjeux-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-entreprises-dassurances-Cas-de-la-Sonas-G.html>. Consulté le 15 mai 2017.

Les leviers de la performance. www.icare.to/news.php?fr/2015-02. Consulté le 1 Février 2016.

Manager le changement en trois étapes selon le modèle de Lewin ; 17 février 2018. Equipe de manager-go (savoir et savoirs- faire pour des cadres et dirigeants pressés.). www.manager-go.com. Consulté le 20 mars 2018.

Marrakchi, H.(2017). Vice-président de la CGEM. www.ménara.ma, octobre 2017. Consulté le 3 janvier 2018.

Pacte national pour l'émergence industrielle.<https://www.lavieeco.com/news/actualite-maroc/pacte-national-pour-lemergence-industrielle-220-000-postes-demplois-seront-crees-dici-2015-26067.html>. Consulté le 5 mars 2016.

Qu'est-ce que le coaching ? <https://www.als-coaching.com/qu-est-ce-que-c-est-le-coaching/> Consulté le 12 juillet 2018.

Saliba,S. (2017). L'e-coaching pour faire monter en compétence les managers. 15 novembre - 15 décembre 2017.N° 997- 41. Conjoncture. <http://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2017/11/997-novembre-2017-Assurances.pdf>. Consulté le 6 mars 2018.

Tendogmo,H. Yves Bapes. (2009). "Influence sociale et leadership dans la direction des personnes", premiers textes, mis en ligne le 29 septembre 2010. URL : <http://journal.openedition.org/sociologies/3204>. Consulté le 14 décembre 2017.

Théories de l'apprentissage organisationnel : communauté de pratiques, entreprise apprenante- C.Argyris, D.Schon. <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter>. Consulté le 10 mars 2018.

ANNEXES

ANNEXE 1

Guide d'entretien n°1 pour un coach

Thème 1 : profil du coach

Expériences professionnelles, appartenance ou non à une fédération, interne ou externe à l'entreprise.

Thème 2 : relation contractuelle

A- prise de contact entre coach et coaché :(coaching initiative venant de l'entreprise ou du salarié). Comment on se réfère à vous. Les renseignements demandés aux préalables. Type d'organisation, secteur d'activité, privé, public. Individuel (en faveur de qui), équipe.

B- la définition des objectifs de l'intervention de coaching : les raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite mener une action de coaching.

C- les clauses du contrat de coaching : définition des objectifs et moyens, les signataires, durée du coaching, nombre de séances, temps consacré, lieu, prix.

D- le suivi de l'exécution du contrat de coaching : la méthode par laquelle le coach caractérise la manière dont il gère le déroulement du contrat

Thème 3 : relation interpersonnelle (individuelle ou équipe)

Thème 4 : relation professionnelle

A- Problèmes rencontrés (individuel ou équipe) et Gestion des imprévus...

B- Séance de clôture : satisfaction des partenaires

Thème 5 : Enrichissement personnel du coach

A travers vos interventions, que pourriez-vous retirer comme expériences : le meilleur résultat se voit en individuel ou équipe ?

Guide d'entretien n° 2 avec un coach

Objectif : madame, je souhaite que vous me racontiez votre vécu soit avec un manager ou un dirigeant, lors du coaching, en décrivant si le coaché arrive à prendre du recul à travers ses décisions, et qu'il réfléchit avant de réagir .et ce en répondant à travers les étapes suivantes

Première étape : diagnostic de la demande du manager/dirigeant

- Le problème du client au niveau de son entreprise ou organisation, et l'objectif souhaité.
- Nombre de séances
- Démarche

Deuxième étape :

Pour aider le coaché à revoir sa méthode, et prendre du recul à ces décisions ou ses actes :

- 1-Quel est l'outil adéquat que vous utilisez ?
- 2-jusqu'à quel point, cet outil vous sera utile ?
- 3-Comment vous l'utilisez ?

Troisième étape : évaluation du coaching

- 1 -Est ce que vous remarquez qu'il y a un changement, c.à.d. est ce qu'il devient réflexif ? Changer de perception ? Autres... ? Je souhaite avoir un exemple concret si c'est possible
- 2- au niveau de quelle séance ?
- 3- comment vous avez constatez que le coaché a changé ?
- 4- à votre avis, comment l'outil que vous avez utilisé, vous a aidé à atteindre l'objectif visé du coaching ?

Guide d'entretien pour le coaché

Se présenter

I. Apprentissage

- 1-qu'est ce vous avez appris grâce au coaching ?
- 2- avez-vous développé de nouvel apprentissage ?
- 4-Satisfaction au niveau du contenu ? Satisfaction au niveau de l'apprentissage ?
- 5-Y a-t-il des éléments que vous souhaitiez ajouter ?
- 6- Avez-vous concrétisé en action cet apprentissage ?
- 7-la différence dans la stratégie du travail avant et après coaching ?

II. Processus du coaching suivi

- 1- Le coaching répond-il aux attentes fixées au départ ?
- 2- La qualité de l'intervention ?
- 3- Est-ce que le coaching vous a aidé à faire éveiller votre agir, revoir vos manières de réfléchir ?
- 4- Soutien de l'organisation au cours de la formation coaching ?

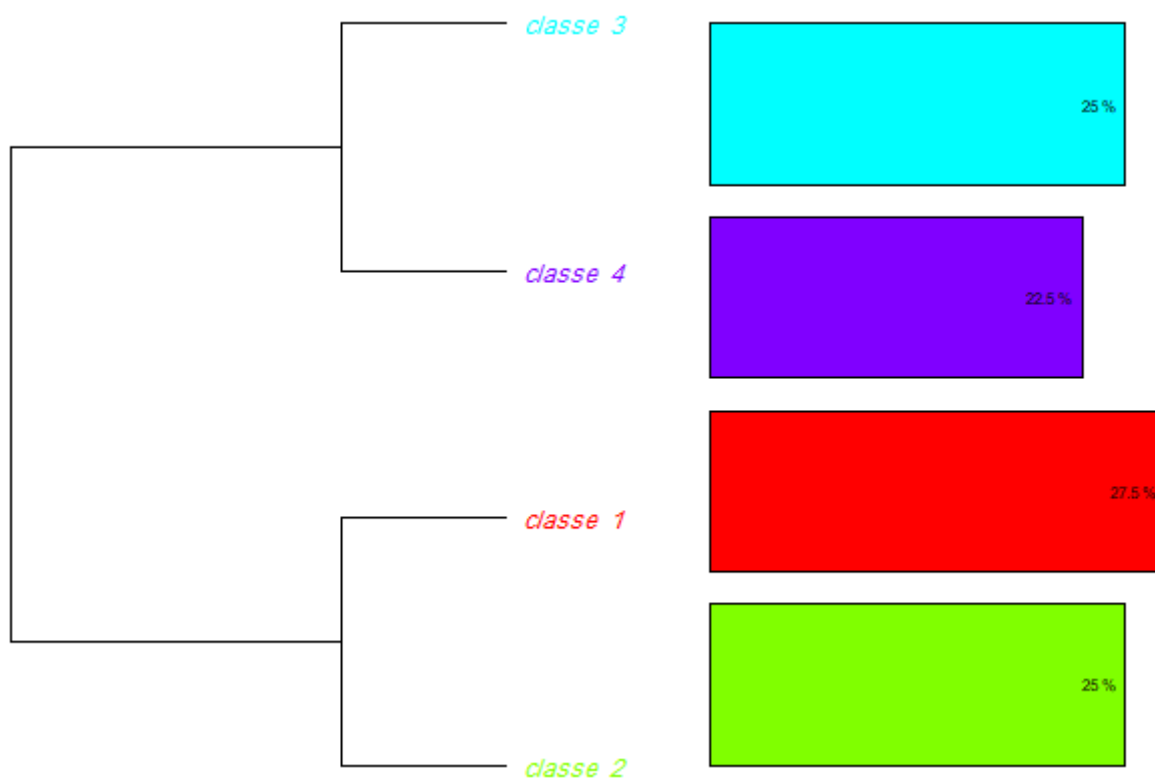
III. Profil du coach

- 1- Posture du coach (personnalité, compétence...)
- 2- Les outils et la méthode pédagogique du coach
- 3- Compétences techniques, Comment jugez-vous Son efficacité dans le transfert de l'apprentissage ?
- 4- Son aspect relationnel
- 5- Vos collègues étaient satisfaits pour ce coach ?

IV. Résultats sur vous en tant que personne coachée

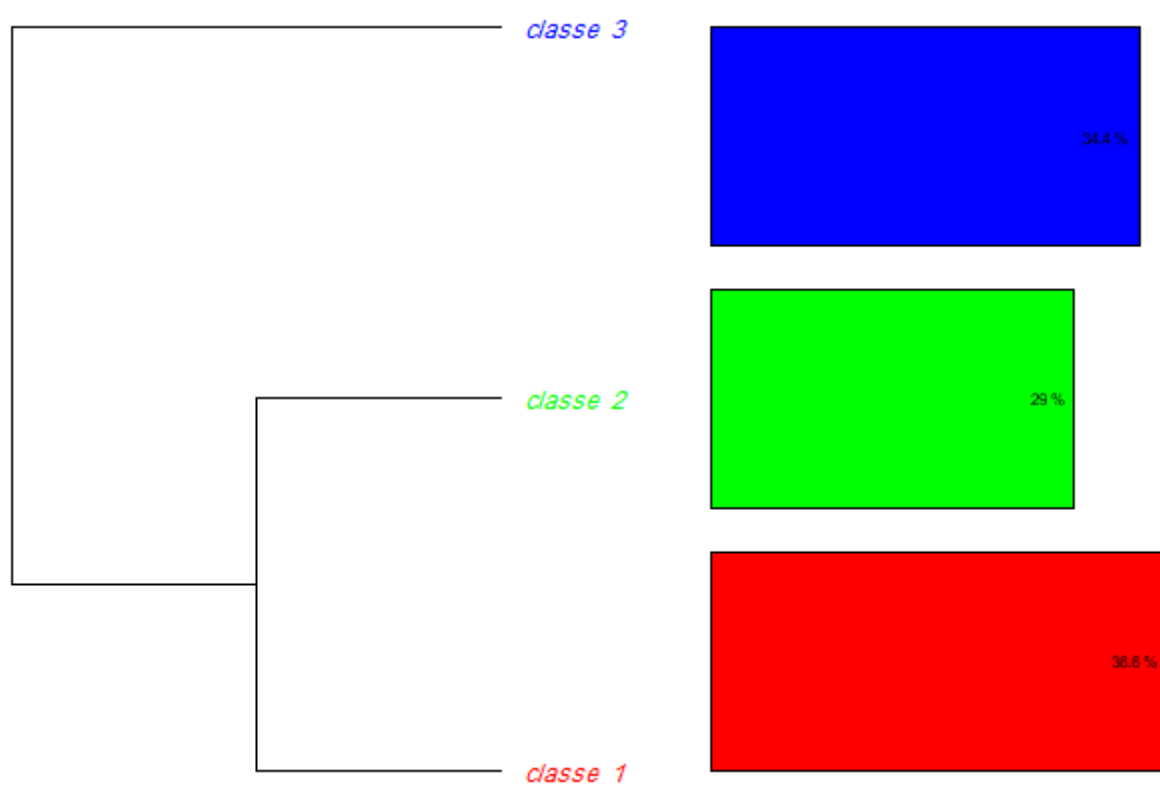
- Retombées positives sur votre personne, sur votre travail ?
- Retombés positif sur le travail de votre département ?
- Sur le groupe ?

ANNEXE 2



Le classement déterminé par l'algorithme du logiciel IRamuteq pour la catégorie :

Performance coaché



Le classement déterminé par l’algorithme du logiciel IRamuteq pour la catégorie :

Performance du coach

Question numéro 1/ Evaluation coaching

Résumé
 Nombre de textes : 20
 Nombre d'occurrences : 10748
 Nombre de formes : 1086
 Nombre d'hapax : 456 (4.24%des occurrences - 41.99% des formes)
 Moyenne d'occurrences par texte : 537.40

Forme	Freq. 	Types
coaching	107	nr
apprendre	61	ver
voir	61	ver
équipe	59	nom
travail	57	nom
formation	52	nom
coach	42	nom
donner	35	ver
prendre	34	ver
chose	33	nom
situation	32	nom
changer	30	ver
gérer	30	ver
travailler	30	ver
collaborateur	28	nom
niveau	28	nom
suivre	24	ver
aller	22	ver
comprendre	22	ver
séance	22	nom
terrain	22	nom
expérience	20	nom
exemple	19	nom
professionnel	19	adj
cadre	18	nom
objectif	18	nom
temps	18	nom
sentir	17	ver
vie	17	nom

Question2 : Réussite coaching

Résumé
 Nombre de textes : 20
 Nombre d'occurrences : 7519
 Nombre de formes : 981
 Nombre d'hapax : 460 (6.12%des occurrences - 46.89% des formes)
 Moyenne d'occurrences par texte : 375.95

Forme	Freq. 	Types
coaching	86	nr
formation	68	nom
séance	60	nom
coach	56	nom
voir	36	ver
équipe	33	nom
groupe	30	nom
travail	26	nom
travailler	25	ver
donner	24	ver
situation	23	nom
objectif	22	nom
premier	20	adj
besoin	19	nom
suivre	19	ver
demander	18	ver
gérer	17	ver
aller	16	ver
entreprise	16	nom
expérience	16	nom
fois	16	nom
jour	16	nom
attente	15	nom
cadre	15	nom
chose	15	nom
prendre	15	ver
semaine	15	nom
problème	14	nom

Résumé

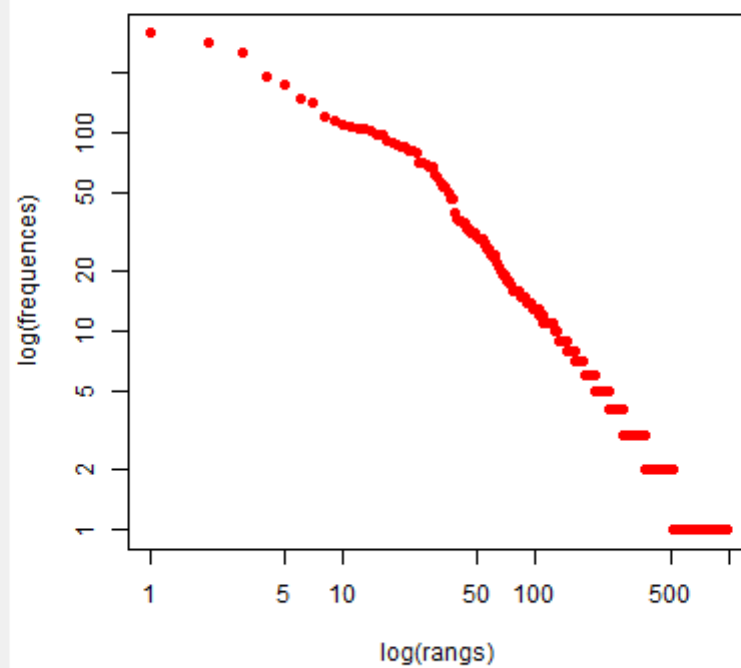
Nombre de textes : 20

Nombre d'occurrences : 7519

Nombre de formes : 981

Nombre d'hapax : 460 (6.12% des occurrences - 46.89% des formes)

Moyenne d'occurrences par texte : 375.95



premierement je peux dire que cette formation de cette durée de un an et demi était une bonne idée de la part de nos supérieurs c est une période assez enrichissante le **coaching** a répondu à nos attentes

**** *Ent_E14 *Erep_R2

je ne peux pas aborder une satisfaction vis_à_vis du **coaching** vu que je ne suis pas nouvellement recruté et vu que je n'avais pas besoin d'un encadrement 20 ans d'expériences le prouvent déjà

**** *Ent_E4 *Erep_R2

et c est là aussi où a mis les apports théoriques du **coaching** comment on pose un cadre pour former un groupe on n'avait pas la chance d'être accompagné sur terrain avec le coach

**** *Ent_E14 *Erep_R2

nombre de séance 12 séances personnalisées **coaching** individuel de 1h par séance durée de trois mois nous avons travaillé sur des thèmes différents les techniques de négociation la cohésion l'estime

**** *Ent_E1 *Erep_R2

c est grâce à cette formation de **coaching** que j'ai pu me développer mieux en mon métier et surtout l'accompagnement que le coach nous a fait sur terrain

**** *Ent_E2 *Erep_R2

effectivement je peux dire que le **coaching** était performant puisque l'objectif fixé au départ a été atteint notre entreprise a pu favoriser le cadre et les conditions favorables pour la réussite de cette formation

**** *Ent_E2 *Erep_R2

j'ai senti que nous étions supervisés à la fin mais ce n'est pas grave puisque c'était bénéfique le programme du **coaching** était de la sorte 12 séances en fonction de trois mois deux fois par semaine sous forme de modules enchaînés et en évolution

**** *Ent_E3 *Erep_R2

notre organisation ne nous a pas informé que dans les modules de formation on va suivre des formations sur le **coaching** et le management d'équipe mais qui a pris 3 jours par rapport aux autres volets de la formation

**** *Ent_E2 *Erep_R2

et on a présenté chacun de nous une partie on nous donné des remarques on a aussi travaillé dans les trois dernières séances du **coaching** en **coaching** individuel intime c'est comme devant un psychologue à qui tu peux tout raconter

**** *Ent_E2 *Erep_R2

par l'intermédiation d'un cabinet en France d'un consultant **coach** franco marocain et cela à travers six modules c'étaient des formations théoriques et pratiques sur terrain supervisés par des **coachs** experts

**** *Ent_E1 *Erep_R2

le **coach** nous a donné un livret où il y a un programme détaillé sur les séances dans chaque module nous avons une séance plénière de 2 jours 48 heures tout le temps ensemble 13 personnes

**** *Ent_E1 *Erep_R2

puis dans la deuxième séance on bénéficiait d'un accompagnement individuel sur terrain pour nous voir comment on fait notre démarche et nous corriger notre façon de faire le **coach** avait un carnet de note où il mettait notre évolution

**** *Ent_E1 *Erep_R2

c'est grâce à cette formation de coaching que j'ai pu me développer mieux en mon métier et surtout l'accompagnement que le **coach** nous a fait sur terrain

**** *Ent_E14 *Erep_R2

le **coach** a senti que je ne suis pas satisfait de ma situation actuelle dans mon travail effectivement c'est sur cela qu'on a commencé à creuser pour voir ce qu'était le problème

**** *Ent_E2 *Erep_R2

on a travaillé sérieusement avec un engagement sur des problèmes en relation avec le management où les **coachs** nous observaient comment on va gérer la situation en faisant apparaître ce qu'on a appris dans la formation

**** *Ent_E2 *Erep_R2

et c'était très très intéressant le face à face on a abordait le **coach** et moi des situations ou des choses qu'on ne pouvait pas dire devant les autres et on a déterminé des objectifs à réaliser dans le court terme

**** *Ent_E14 *Erep_R2

pour moi je n'étais pas vraiment une personne bloquée compliquée pour le **coach** elle a vite découvert le problème et puisque c'était une opportunité venant de mon administration je n'allais pas refuser

**** *Ent_E3 *Erep_R2

il y avait des pauses déjeuné dans le centre de formation pendant les pauses déjeunées on sentait mieux avec lui et avec tout le monde le **coach** nous donnait certaines méthodes standardisées par exemple organiser les tâches selon l'important et l'urgent

**** *Ent_E15 *Erep_R2

ANNEXE 3

Accompagnement du management

Suggestion de questions pour une évaluation à froid du coaching

1. Cet accompagnement répond-il à un besoin X

- ☒ Oui parfaitement
☐ Oui partiellement
☐ Non
☐ Sans opinion

2. Si oui, à quel besoin a-t-il répondu ?

Améliorer les attitudes et les aptitudes managériales
afin d'améliorer la performance des directeurs

3. Depuis cet accompagnement avez-vous pu mettre en pratique les concepts et outils acquis, Oui

Si Oui, lesquels :

- + - ~~prendre de la~~ Analyser les frictions avec les collègues sous différents angles
- + - Avoir de l'empathie dans certains cas au lieu de la confrontation
- + - Être moins exigeant vis à vis d'autrui.

☐ Non, en raison de quoi ?

4. Selon vous qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique des concepts et outils ?

- la volonté et la prise de conscience des limites, ^{de} son rôle de coaching dans l'atténuation de ces limites, la ferme volonté d'apprendre et d'évoluer.
- l'ambition et des défis plus importants

5. Après cet accompagnement exercez-vous votre fonction de manager de façon différente ?

- ☒ Oui
☐ Non

6. Si oui, pourriez-vous nous indiquer le changement qui vous paraît le plus impactant dans l'exercice de votre fonction ?

Avoir plus de recul face à un problème donné au lieu de réagir ~~auto~~ de manière automatique et spontanée. Maîtriser certaines émotions.

7. Avez-vous changé certaines de vos pratiques ?

☒ Oui

☐ Non

8. Si oui lesquelles ? - Supprimer la bonne foi pour les collaborateurs
- Motiver le collaborateur à travers la reconnaissance des efforts et les compliments pour de bonnes idées.

9. Pourriez-vous nous indiquer une situation managériale pour laquelle cet accompagnement s'est avéré efficace ?

Gérer un collaborateur qui a toujours besoin de reconnaissance et de compliments. (caresses)

10. À l'issue de cet accompagnement avez-vous eu un entretien avec votre n+1 ?

☐ Oui

☒ Non

11. Quelles sont les remarques et observations que vous aimeriez partager à l'issue de cet entretien ?

- Le coach doit avoir déjà fait ses preuves.
- Il doit avoir beaucoup d'expérience
- doit
- Le nombre de séances doit être suffisant

12. À l'issue de cet accompagnement votre entourage professionnel a-t-il ressenti des changements ?

☒ Oui

☐ Non

difficile à savoir

13. Quelles sont les remarques et observations que vous aimeriez partager à ce sujet ?

rien à dire

14. Avec le recul cet accompagnement vous a-t-il permis ?

☒ de prendre de la hauteur

☒ de changer votre perception sur votre responsabilité managériale

☒ d'adopter une nouvelle posture managériale

☐ Autres..... Empathie, recul.

15. En lien avec cet accompagnement, y-a-t-il des thématiques qu'il aurait été opportun d'aborder ou approfondir ?

- Prise de parole en public
- Gestion du stress

16. Quels sont les points forts de cet accompagnement ?

- la démarche interactive qui débouche sur une prise de conscience des causes des limites et des actions à mener.

17. Quelles sont les pistes d'amélioration de cet accompagnement ?

- un autre accompagnement pour les nouvelles thématiques seraient utiles.

18. Durant cet accompagnement quelle est la modalité qui a eu le plus d'impact sur vous :

- ☐ Formation en salle
 - ☐ Travail en groupe de pairs
 - ☒ Coaching individuel
 - ☐ Autres ...
- (Cocher une ou plusieurs cases)

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	5
PREMIÈRE PARTIE LE COACHING MANAGERIAL FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE	13
CHAPITRE 1 : MISE EN PERSPECTIVE DE LA DEMANDE DU COACHING MANAGERIAL	16
SECTION 1. CONTEXTE MAROCAIN DE L'ENTREPRISE ET LES PROBLEMATIQUES GENERALES DU MANAGEMENT	18
1. TRAITS DE L'ECONOMIE MAROCAINE.....	19
2. ETAT DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AU MAROC	21
3. ETAT ET PROBLEMES GENERAUX DU MANAGEMENT	24
3.1. HISTOIRE DU MANAGEMENT.....	25
3.1.1. L'ECOLE CLASSIQUE	25
3.1.2- L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES	27
3.2. LES DIFFICULTES ACTUELLES EN MANAGEMENT ET LES MISSIONS DU MANAGER.....	28
SECTION 2. LES PROBLEMES DU MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES MAROCAINES MENANT A UN ACCOMPAGNEMENT	32
1. L'ACCOMPAGNEMENT A LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS	33
2. L'ACCOMPAGNEMENT A LA CONDUITE AU CHANGEMENT	36
3. L'ACCOMPAGNEMENT AU DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE RESSOURCES HUMAINES.....	38
SECTION 3. LA JUSTIFICATION D'UN ACCOMPAGNEMENT PAR LE COACHING.....	41
1. GENERALITES SUR LE COACHING	42
1.1. HISTOIRE DU COACHING	42
1.2. LE COACHING EN ENTREPRISE	43
2. LE COACHING EN ENTREPRISE ET SES DIFFERENCES AVEC LES AUTRES MODES D'ACCOMPAGNEMENT.....	47
2.1. LE MENTORING	47
2.2. LE CONSULTING.....	48
2.3. LE TUTORAT	49

2.4. LA FORMATION	50
3. LES FINALITES DU COACHING	51
4. L'ADEQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DU COACHING	54
CONCLUSION CHAPITRE 1.....	59
CHAPITRE 2 : LES BASES THEORIQUES ET TECHNIQUES DU COACHING.....	62
SECTION 1. LES BASES THEORIQUES DU COACHING MANAGERIAL.....	64
1. LES APPORTS DANS LE CHAMP DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS	64
1.1. APPORTS DU COURANT DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL	64
1.2. APPORTS DES THEORIES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT	67
1.3. APPROCHE DE PALO-ALTO DANS LE CHAMP DE LA COMMUNICATION ..	70
2. LES APPORTS DANS LA THEORIE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	72
2.1. APPORT DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE.....	72
2.2. APPORTS DU COURANT SOCIOLOGIQUE.....	74
2.3. APPORTS DU COURANT DE LA CYBERNETIQUE	75
2.4. APPORTS DU COURANT COMPORTEMENTALISTE ET COGNITIVISTE	76
2.5. APPORTS DES THEORIES HUMANISTES	78
3. LES APPORTS DANS LE CHAMP DE L'APPROCHE PSYCHOTHERAPEUTIQUE ..	81
3.1. APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE	81
3.2. APPORTS DE LA GESTALT-THERAPIE.....	85
3.3. APPORTS DU COURANT PSYCHANALYTIQUE.....	86
3.4. APPORTS DE LA PROGRAMMATIQUE CONNECTEE NEURO-LINGUISTIQUE.....	88
3.5. APPORTS DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE	89
3.6. LE COURANT SENSE-MAKING	90
SECTION 2. LES CATEGORIES DU COACHING MANAGERIAL ET SES TECHNIQUES PROFESSIONNELLES	92
1. LA STRUCTURE GENERALE DE L'OFFRE DU COACHING MANAGERIAL	92
1.1. LE COACHING INDIVIDUEL	94
1.2. LE COACHING COLLECTIF.....	97
1.2.1. LE COACHING DU GROUPE	97
1.2.2. LE COACHING D'EQUIPE.....	98

1.2.3. LE COACHING D'ORGANISATION	100
2. LE CAS DU COACHING MANAGERIAL	101
2.1. LE COACHING DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL.....	102
2.2. LE COACHING DE PROFESSIONNALISATION	103
2.3. LE COACHING DE PERFORMANCE	104
3. L'ETAT DE LA PROFESSIONNALISATION DU COACHING AU MAROC	104
3.1. INTERNATIONAL COACHING FEDERATION MAROC (ICF)	105
3.2. LES CENTRES PROFESSIONNALISANT LE COACHING AU MAROC	107
CONCLUSION CHAPITRE 2.....	108
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	110
DEUXIEME PARTIE ANALYSE DE LA PRATIQUE DU COACHING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES METHODOLOGIE INTERPRETATION RECOMMANDATIONS.....	113
CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	116
SECTION 1. CADRE DE REFERENCE GENERAL DE LA RECHERCHE	117
1. PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE.....	118
1.1. PROBLEMATIQUE	118
1.2. QUESTIONS DE LA RECHERCHE	119
2. CADRE METHODOLOGIQUE GENERAL	119
2.1. UNE DEMARCHE QUALITATIVE.....	120
2.2. UNE DEMARCHE INDUCTIVE, DEMARCHE ABDUCTIVE	122
2.2.1. LA DEMARCHE INDUCTIVE	122
2.2.2. LA DEMARCHE ABDUCTIVE	123
3. CADRE THEORIQUE : NOYAU CENTRAL ET CADRE PERIPHERIQUE	124
4. LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE	125
SECTION 2. PROCESSUS DE LA RECHERCHE.....	126
1- TERRAIN DE LA RECHERCHE	126
2- EXPLORATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE ET RECUEIL DES DONNEES	127
2.1 ENTRETIEN SEMI DIRECTIF	127
2.1.1 ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN	128

2.1.2 PRISE DE CONTACT AVEC LES COACHES	130
2.2 VALIDATION DE LA RECHERCHE	131
SECTION 3. ANALYSE DES RESULTATS	132
1. LA METHODE DE L'ANALYSE DU CONTENU	132
2. LA METHODE INFORMATIQUE POUR L'ANALYSE DU CONTENU 'IRAMUTEQ'	134
3. ANALYSE THEMATIQUE DES RESULTATS ET PRESENTATION DU MODELE FINAL DE L'ANALYSE DES RESULTATS	136
3.1. CODAGE DES DONNEES	136
3.2. LA GRILLE D'ANALYSE DES 20 ENTRETIENS	136
3.3. MODELE FINAL DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS	149
CONCLUSION CHAPITRE 1.....	151
CHAPITRE 2 :INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATION.....	153
SECTION 1. INTERPRETATION DES RESULTATS	155
CATEGORIE 1 : EFFICACITE DU COACHING MANAGERIAL	155
CATEGORIE 2 : PERFORMANCE DU COACHING MANAGERIAL	176
CATEGORIE 3 : PERFORMANCE DU COACH	184
CATEGORIE 4 : PERFORMANCE DU COACHE.....	191
SECTION 2. SYNTHESE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	196
1. CONFIRMATION DES HYPOTHESES	197
2. LES LIMITES DE L'EFFICACITE DU COACHING MANAGERIAL AU NIVEAU DES ENTREPRISES MAROCAINES.....	201
3. RECOMMANDATIONS	203
3.1. Le choix du coach.....	203
3.2. Le pré-diagnostic, contrat.....	204
3.3. Processus du coaching.....	204
3.4. Satisfaction	205
3.5. Evaluation coaché/ coaching	205
CONCLUSION CHAPITRE 2.....	209
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	211
CONCLUSION GÉNÉRALE	213
LISTE DES TABLEAUX	221
LISTE DES FIGURES.....	222

BIBLIOGRAPHIE	223
WEBOGRAPHIE	238
ANNEXES.....	241
ANNEXE 1.....	243
ANNEXE	246
ANNEXE 3.....	253
TABLE DES MATIERES	257