

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU BEKR BELAKID DE TLEMCCEN

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET SCIENCES COMMERCIALES



THESE

Pour l'obtention de grade du Docteur
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines



Présentée et soutenue par
M^{lle} OULHISSANE Isnad Dalal
Sous la direction du
Pr. FEROUANI Belkacem

**LE COACHING, UN LEVIER DE
DEVELOPPEMENT EN ORGANISATION
CAS DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

JURY

Pr BENBOUZIANE Mohamed	Université de Tlemcen	Président
Pr FEROUANI Belkacem	Université de Tlemcen	Encadreur
Pr BESSOUH Nadira	École Supérieure de Management de Tlemcen	Examinatrice
Dr CHENINI Moussa	École Supérieure de Management de Tlemcen	Examinateur

Année universitaire : 2018-2019

REMERCIEMENTS

À toutes les personnes qui, à un moment ou à un autre, d'une manière ou d'une autre, m'ont aidé et contribué à l'aboutissement de ce modeste travail. J'espère qu'elles trouvent ici l'expression de ma reconnaissance la plus sincère.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma gratitude en priorité envers mon *coach*, mon directeur de thèse Mr ***Ferouani B.*** À qui je reconnais avoir la plus grande dette, pour ses multiples conseils qui m'ont été utiles. Ainsi que pour son encouragement et son soutien inconditionnel qui m'ont permis de surmonter de nombreuses difficultés rencontrées tout au long de ces années de recherche.

Également, je remercie profondément Docteur ***Zine Abd El Madjid*** pour son temps, sa disponibilité et l'aide précieuse qu'il m'a apportée.

Je tiens à remercier les membres de jury de ma thèse qui m'ont honoré en acceptant d'examiner ce travail doctoral : Professeur ***Benbouziane Mohamed,*** Professeur ***Bessouh Nadira*** et Docteur ***Chenini Moussa.***

Je tiens à remercier tout particulièrement Mme ***Pauline Fatien Diochon.***

J'exprime mes remerciements aussi à mes collègues pour leur soutien : Mr. ***Yahiaoui Slimane,*** Mr ***Kerbouche Mohammed,*** Mr ***Hamidi Mohamed,*** Mme ***Gueraa Amal*** et Mme ***Sehimi Faiza.*** Ainsi que Mr ***Maalache Abd El Rezak.***

Je remercie tous les managers et les cadres qui se sont rendus disponibles pour répondre au questionnaire d'enquête. Et je cite particulièrement ceux qui ont facilité grandement ma tâche et ont accepté de me faire partager leurs vécus, expériences, impressions et avis :

Mr ***Bouterfas,*** Mr ***Amar Karim,*** Mr ***Benabid Tayeb,*** Mr ***Mankour Mohamed,*** Mme ***Benheddi Amel,*** Mr ***Sid Ali Cherif Blaha,*** Mr ***Riag Djamel,*** Mr ***Benouis Houari,*** Mme ***Berraho Farida,*** Mme ***Boudour Ilham Khadidja,*** Mr le directeur financier et administratif de ***Castal Plastics,*** Mme la directrice de ***Fromalait*** et Mr le directeur des ressources humaines d'***Ecobat.***

Un remerciement tout particulier à ma cousine *Maachou Amina*.

Finalement, je voudrais témoigner ma profonde reconnaissance à toute *ma famille* pour la grande patience qu'elle m'a témoigné durant ces années de recherche.

DEDICACES

À ma famille,

Mes très chères mamans : *Mima Maachou Aicha* et
Mama Said Aouda

Mon très cher adorable neveu *Mustapha Ajwad*

Mes très chères sœurs *Amal, Asma* et *Amina*

Mon très cher frère *Mohamed Oussama* et mon beau-
frère *Ali*

Mon cher **papa** *Tayeb*

Mes oncles *Bouazza* et *Belkacem*.

À toutes mes amies

El-Aoufi Amina, Ben Bekriti Soumia, Belarbi Souad,
Chaida Hadjer, Nadji Amina, Teniou Soumia,
Kanoune Bouchra, Rouabhia Meriem.

À Mme *Ben Oussed Lila*, sa famille, *Loubna* et *Imène*.

SOMMAIRE

Introduction générale	6
Chapitre I : Organisations entre théories et dynamisme	21
Section I : Approches théoriques des organisations	23
Section II : Nouvel environnement, nouveau fonctionnement	32
Section III : Culture organisationnelle	46
Section IV : Changement organisationnel	59
Chapitre II : Comprendre le coaching	75
Section I : Fondamentaux du coaching	77
Section II : Modèles de référence de coaching	90
Section III : Étapes de coaching	102
Section IV : Métier de coach	117
Chapitre III : Le coaching, un véritable levier de développement	131
Section I : Universalité du coaching	134
Section II : Dérives, Difficultés, Doutes & Erreurs en coaching	148
Section III : Avantages, Situations, Conditions & Enjeux du coaching	161
Section IV : Impact de l'Implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur la relation Coaching-Développement RH	174
Chapitre IV : Chapitre empirique	200
Section I : Revue de la littérature	202
Section II : Démarche méthodologique	232
Section III : Collecte & Traitement des données	255
Section IV : Présentation et discussion des résultats & Test des hypothèses	282
Conclusion générale	313
Références bibliographiques	320
Liste des annexes	354
Liste des tableaux	355
Liste des figures	356
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes	357
Index des noms	359
Résumé	365
Table des matières	368
Annexes	384

INTRODCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

L'organisation devient un univers en constante mutation, c'est une évidence !

À l'ère de l'information et de la connaissance, les pressions exercées par l'environnement sur les organisations sont devenues très fortes : l'économie mondiale est devenue une économie de services, de la connaissance, de l'immatériel et du savoir ; la concurrence sur les marchés matures est vive, le développement est rapide, les frontières des organisations sont floues, les structures et les contenus du travail sont plus complexes ; et les modes de gestion des ressources humaines deviennent plus individualisés (Garner-Moyer, 2009, pp. 61-62).

Ce passage d'une économie industrielle à une économie immatérielle a, donc, remis en cause les postulats managériaux qui semblaient toujours inébranlables : savoir produire et vendre ne permet pas aux organisations de créer une valeur ; les facteurs classiques de la production (territoire, travail et capital) ne leurs suffisent pas à être performantes ; et s'intéresser seulement à la production des biens dans une économie de service n'est pas rentable.

Ce même passage a fait émerger un nouveau modèle d'organisation en poussant les acteurs à repenser leurs pratiques de management et de gestion des ressources humaines. C'est le modèle de l'organisation intelligente, ouverte et flexible qui détient les éléments nécessaires lui permettant de s'adapter et se reconfigurer sans cesse aux influences et aux exigences environnementales. Elle se caractérise par des structures en réseau qui s'étendent au-delà de son périmètre formel, favorisant le partage, la coopération entre tous les acteurs, et permettant un fonctionnement plus souple et réactif. Elle gère les processus (performance, projets, potentiels de performance) plutôt que les choses (stocks de produits, *business units*, ressources humaines) (Chavel, 2006, p. 32). Elle adopte une gestion individualisée, discrète et localisée des ressources humaines plutôt que de les considérer comme des identités collectives ayant des symptômes collectifs (Flamant, 2010, p. 41), et de les manager de façon identique (Albert, 2010, p. 150). Elle se fonde sur les idées et les capacités d'innovation et de coopération des personnes, ainsi que l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes, plutôt que l'utilisation exclusive des compétences techniques.

Les organisations ont bel et bien compris que ces changements impliquent une évolution profonde des pratiques managériales, surtout que la pluralité des

INTRODUCTION GENERALE

enjeux et l'instabilité qu'entraînent créent chez les managers des tensions et génèrent des malaises qui freinent leur développement. Dans ce sens, une étude de l'*Institut National de Recherche et de Sécurité* (INRS) faite en 2007, estime que le coût du *job strain* (qui combine une forte pression aux cadences et aux délais courts à une faible latitude décisionnelles), et de ses conséquences (maladies cardiovasculaires, dépression), en termes de coûts (absentéisme, décès prématurés, mise en invalidité) : entre 1.9 et 3 milliards d'euros qui représente 14,5% et 27,3% de la branche accident du travail-maladies professionnelles de l'Assurance maladie (Thoenig & Curpasson, 2010, p. 107).

Dans ces conditions, les organisations doivent s'appuyer sur l'appartenance collective de leur personnel qui ne sont plus considérés comme des simples individus. Ils sont devenus, désormais, des acteurs principaux de changement et des vrais partenaires qui ne se limitent pas seulement à mettre en pratique leurs compétences techniques, ils ont besoin de mobiliser d'autres compétences spécifiques telles que : autonomie, responsabilisation, créativité, initiative individuelle, relationnel, adaptabilité et flexibilité.

À cet égard, *Luc Boltanski & Eve Chiapello*, dans « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (1999), défendent l'idée qu'il convient de puiser dans « *les changements idéologiques qui ont accompagné les transformations récentes du capitalisme* », ils considèrent que « *auto-contrôle, auto-organisation en équipe dans une entreprise en réseau, flexible et innovante sont désormais les maîtres-mots du néomanagement (...)* S'insérer dans des réseaux, impulser des projets, être adaptable, flexible, polyvalent, autonome mais encore doué d'intuition, de compétences relationnelles, savoir prendre des risques ou inspirer confiance sont désormais les qualités requises de celui ou celle qui n'est plus cadre mais chef de projets, manager ou coach » (Frétigné, 2001, p. 172).

Ce nouveau discours sur « *la nouvelle entreprise* » reflète l'évolution de la littérature managériale des grandes entreprises dans les années 1990. Il ouvre la porte à une nouvelle ère de dématérialisation des organisations, où il importe de créer les conditions de relations humaines nécessaires à un fonctionnement collectif et efficace (Scotti, 2003) ; où l'acteur principal est bien l'homme flexible, adaptable, actif, autonome, « *connexionniste* » et « *entrepreneur de soi-même* » (Frétigné, 2001; Salman, 2015).

Par suite, ce « *troisième esprit du capitalisme* » a imposé des formes modernes de management des ressources humaines qui se recentrent plus sur la personne

INTRODUCTION GENERALE

en prenant en compte sa particularité, son individualisme et ses propres attentes et en lui offrant un accompagnement personnalisé.

Devenu un des enjeux délicats des organisations contemporaines, il s'agit « *d'accompagner, de soutenir des personnes fragiles* » (Guérin, 2010). Nous devenons fragiles parce que nos expériences au travail affectent les états psychologiques et émotionnels et la santé de notre corps, *Guérin* nous rassure que ces fragilités qui « *sont liées à un moment spécifique ou à un environnement particulier, ne sont pas générales, totales et linéaires* » (Guérin, 2010).

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Face à ce contexte -non seulement exigeant mais- menaçant, les organisations doivent optimiser leur fonctionnement à tous les niveaux et réaliser des avantages tant individuels qu'organisationnels. Cela peut être réalisé en donnant aux ressources humaines, considérées comme une des sources de rendement et d'efficacité (Devillard, 2005), des possibilités pour apprendre et leur motiver à apprendre (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017).

Mais, les dispositifs existants de développement, comme la formation et le conseil, demeurent limités faute de capacité de répondre aux nouvelles exigences environnementales et aux nouveaux besoins des managers. Ces dispositifs, se caractérisant par une relation discontinue, un apport ponctuel et une offre standardisée ; peuvent offrir l'avis d'un expert mais pas l'oreille d'un partenaire.

Selon une étude de *Patel* (2010), les coûts de formation sont estimés à 130 milliards de dollars par an, cependant, *Ricks et al.*, (2008) indiquent que les responsables de développement, rarement, où ils constatent un réel changement chez leurs employés après avoir terminé un programme de formation (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017, p. 145). À partir de ces constats, les organisations doivent savoir où investir leur budget de développement pour obtenir les meilleurs résultats ; et surtout savoir déterminer la méthode la plus efficace et la plus rentable pour développer les potentiels et les compétences de leur personnel.

Dans ces circonstances, le coaching en organisation se répand vite et fort un peu partout dans le monde, franchit les frontières des organisations et s'impose

INTRODUCTION GENERALE

comme une alternative aux dispositifs traditionnels. Mais, est-ce que cette réalité, représentée par les nouveaux enjeux de changement et d'adaptation au contexte incertain, et des dispositifs limités ne permettant pas aux managers à y répondre, explique l'engouement des organisations à ce type d'intervention ?

Le coaching se définit comme une pratique qui « *mette en avant le pouvoir de dépassement d'un obstacle, la gestion du stress et des émotions, la gestion des conflits managériaux et situations de crise sociale, la cohésion d'équipe, la conduite du changement. Il vise à améliorer la communication, à encourager la créativité et le changement, à faire émerger les nouveaux talents et à améliorer les conditions de fonctionnement des organisations grâce à des équipes (groupes restreints) plus solidaires* » (Anzieu & Martin, 2000).

Développée aux États-Unis dans les années 1980-1990, le coaching est une activité jeune qui n'est pas encore vraiment une profession réglementée au statut établi. C'est une industrie en quête de légitimité, et cela laisse la porte ouverte à des paradoxes et des contrastes importants. Mais cela n'a pas, apparemment, affecté la figure emblématique que détient le coach !

Cette intervention est devenue une véritable tendance et une pratique indispensable qui intéresse toutes les couches de la société. Elle se base sur une relation d'association, d'aide et de partenariat qui se construit entre tous les acteurs (coach, coaché et organisation). Dans laquelle, le coach occupe une « *position basse* » (contrairement à la « *position haute* » d'un expert) (Salman, 2015, p. 61). Cette position se justifie par le fait de croire profondément que les individus sont des ressources à considérer, et ils détiennent un potentiel supérieur à ce qu'ils sont actuellement capables d'exprimer. Mais, il ne suffit pas d'avoir des croyances, le coach devra, aussi, repérer et mettre en œuvre les techniques les plus appropriées à un moment donné et à une personne donnée pour réaliser des développements remarquables.

À cette étape, l'évaluation de l'impact du coaching représente une question d'importance majeure et une mission délicate à assumer pleinement. Loin de le considérer comme une mode éphémère, un luxe inaccessible ou une source de coût supplémentaire, même les partisans du coaching avouent qu'il faudrait justifier rigoureusement et expliquer en détail les modalités de contribution du coaching au développement des ressources humaines en organisation.

INTRODUCTION GENERALE

De plus, ce résultat ne peut pas être atteint sans créer les conditions nécessaires à sa réussite. D'une part, ces conditions peuvent se rapporter à la pratique elle-même, où une bonne compréhension du coaching, de la part de tous les acteurs, est nécessaire pour le rendre efficace. Il s'agit d'une démarche volontaire, qui ne se fonde pas sur aucun contenu standardisé, et ne peut pas garantir des résultats miraculeux.

Il se structure sous forme d'une relation tripartite, où chacun assume son rôle : un coaché ayant une réelle motivation pour le changement, un coach certifié et reconnu, ayant une formation professionnelle et un amalgame de compétences techniques, relationnelles et d'expérience. Un prescripteur qui ne force ni le coaché à accepter la demande du coaching, ni le coach à partager les échanges confidentiels à propos du travail effectué avec son coaché.

D'une autre part, d'autres conditions peuvent se rapporter au contexte externe lié généralement à la culture organisationnelle adoptée, qui pourra jouer un rôle déterminant dans la réussite ou non du coaching. Abandonner la dimension humaine du management au profit d'une recherche de rentabilité immédiate ; adopter une structure centrée sur la hiérarchie et le pouvoir, ne favorisant pas la cohésion et la fluidité ; ne pas investir dans le capital immatériel, qui est devenu une ressource précieuse. Ces éléments et d'autres, constituent des entraves à l'adoption et à la réussite du coaching.

OBJET ET CHAMP DE LA RECHERCHE

Après avoir déterminé le contexte dans lequel s'inscrit ce travail doctoral, nous déterminons l'objet et le champ de notre recherche.

OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de la recherche est : ***Le coaching comme un levier de développement en organisation.***

Certes qu'il existe une littérature abondante sur le coaching, mais aussi très confuse. D'une part, de nombreux auteurs (*Clegg, Rhodes & Kornberger ; Garvey ; Natale & Diamante ; Sperry*) le considèrent comme une pratique ambiguë, confuse et chaotique (Nizet & Fatien Diochon, 2012, p. 24). D'une autre part, très peu d'études empiriques ont été faites sur l'efficacité de ce processus et son utilité managériale.

INTRODUCTION GENERALE

CHAMP DE LA RECHERCHE

Le champ de la recherche est : **un échantillon d'entreprises algériennes implantées dans la région ouest de l'Algérie.**

La pratique du coaching n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherches en *Algérie*. Ce marché est, certes, en plein expansion et attire, de plus en plus, des adeptes dans le domaine de coaching et de développement personnel. Mais en revanche, il se caractérise par un vide juridique, par une méconnaissance du métier et par des programmes de formation de coaching (qui ne dépassent pas quelques jours) ne répondant pas aux normes internationales.

PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

À partir de ce constat, un questionnement central et des questions sous-jacentes méritent d'être posés :

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Notre démarche de recherche consiste à établir une relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation sous l'impact d'une implication organisationnelle et d'une fluidité informationnelle.

Dès lors, notre problématique est axée sur le questionnement central suivant :

Peut-on concilier une démarche de coaching en organisation - qui exige une implication organisationnelle et une fluidité informationnelle- et développement des ressources humaines ?

QUESTIONS SOUS-JACENTES

Certaines questions découlent de cette problématique, à savoir :

- Comment le coaching peut contribuer au développement des ressources humaines en organisation ?

INTRODUCTION GENERALE

- Est-ce qu'on peut considérer que la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines est modérée par l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle ?
- Comment le coaching est-il perçu dans les organisations algériennes ?

HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à la problématique énoncée ci-dessus, nous formulons trois hypothèses.

Issue de la revue de la littérature, la première hypothèse de la recherche est établie comme suit :

- ***H1 : Le coaching a un effet positif sur le développement des ressources humaines en organisation.***

L'analyse du cadre théorique de la recherche a permis d'enrichir la littérature recensée en soulignant la possibilité que la relation entre le coaching d'une part, et le développement des ressources humaines d'une autre part, puisse être modérée par l'influence exercée par l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle.

- ***H2 : L'implication organisationnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.***
- ***H3 : La fluidité informationnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.***

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Notre recherche vise à atteindre les trois objectifs suivants :

L'objectif principal de cette recherche est d'appréhender l'impact du coaching sur le développement des ressources humaines. Nous souhaitons apporter des réponses sur sa valeur ajoutée, sur ses modalités de contribution au développement et même sur ses risques.

INTRODUCTION GENERALE

La réussite de ce processus dépend de plusieurs facteurs clés, mais nous avons remarqué que la plupart des études exposent des facteurs liés à la pratique elle-même (soit de la part du coach, du coaché ou du prescripteur). Cela nous pousse, en deuxième point, à nous intéresser à étudier l'impact des facteurs organisationnels. Nous choisissons d'examiner le rôle que peuvent avoir l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.

Les études empiriques sur le coaching et sa valeur ajoutée restent rares au niveau international, et presque inexistantes dans le contexte algérien. Cette présente étude vise, en troisième point, à combler ce vide, à évaluer le coaching dans un ensemble des organisations algériennes et à inviter les directeurs et les managers algériens à comprendre mieux cette pratique, et à apprendre à être coaché et coacher afin d'exploiter au mieux les aspects inutilisés de leurs potentiels, à être plus efficace et plus performant dans leur travail.

INTERETS DE LA RECHERCHE

En fait, l'intérêt de notre recherche peut être appréhendée à travers deux axes : théoriques et pratiques.

INTERETS THEORIQUES

Sur l'axe théorique, trois contributions principales sont attendues :

- Dans un environnement, complexe, changeant et incertain, les managers confrontent de multiples pressions tant internes qu'externes et ont d'importants défis à relever qui s'imposent de façon de plus en plus rapide et complexe. Face à cette réalité, ils sont appelés à optimiser leur management, à découvrir, mettre en pratique et développer des compétences qui dépassent les compétences techniques.
Cette présente étude met en exergue que des nouvelles compétences, comme le leadership, la fluidité, l'autonomie, la responsabilisation, la créativité et le relationnel, ne peuvent pas être satisfaits par des méthodes de développement classiques et limitées.
- Nous souhaitons contribuer au débat sur le coaching, et sur son lien avec le développement des ressources humaines tant

INTRODUCTION GENERALE

pour les managers que pour les organisations. Ce sujet a fait l'objet d'une littérature riche et diversifiée, mais rares sont les études empiriques qui ont rigoureusement testé son efficacité (Castel-Girard & Baron, 2015, p. 30). Ce travail tente à améliorer la compréhension du lien qui unit ces deux concepts.

- Ce travail se particularise par la prise en compte de l'impact de certains facteurs organisationnels sur le coaching et son efficacité. Nous ne nous contentons pas d'étudier seulement les facteurs qui ont liés au processus en lui-même, mais nous nous proposons d'étudier d'autres facteurs qui pourraient avoir un effet sur la réussite du coaching.

INTERETS PRATIQUES

Sur l'axe pratique, notre recherche se particularise par :

- Le sujet est récent et c'est -à notre connaissance, la première étude qui s'intéresse à étudier l'apport du coaching en organisation en *Algérie*.
- Nous souhaitons, à travers notre recherche, attirer l'attention sur de nouvelles techniques de développement, à savoir : le coaching. Les directeurs et les managers algériens font face à des sérieux défis externes (El-Kadi, 13, juillet 2018) : une économie convalescente surtout suite à la chute du cours du brut, et un taux de croissance faible. Et auxquels s'ajoutent d'autres défis internes, face à lesquels les méthodes classiques de développement, comme la formation, le conseil, etc. restent limitées.
- Les résultats obtenus pourront intéresser les chefs d'entreprises, les managers, les coachs et les chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines en général, et du développement personnel en particulier, pour intégrer cette démarche comme axe prioritaire dans les stratégies de développement de leurs organisations.

DESIGN DE LA RECHERCHE

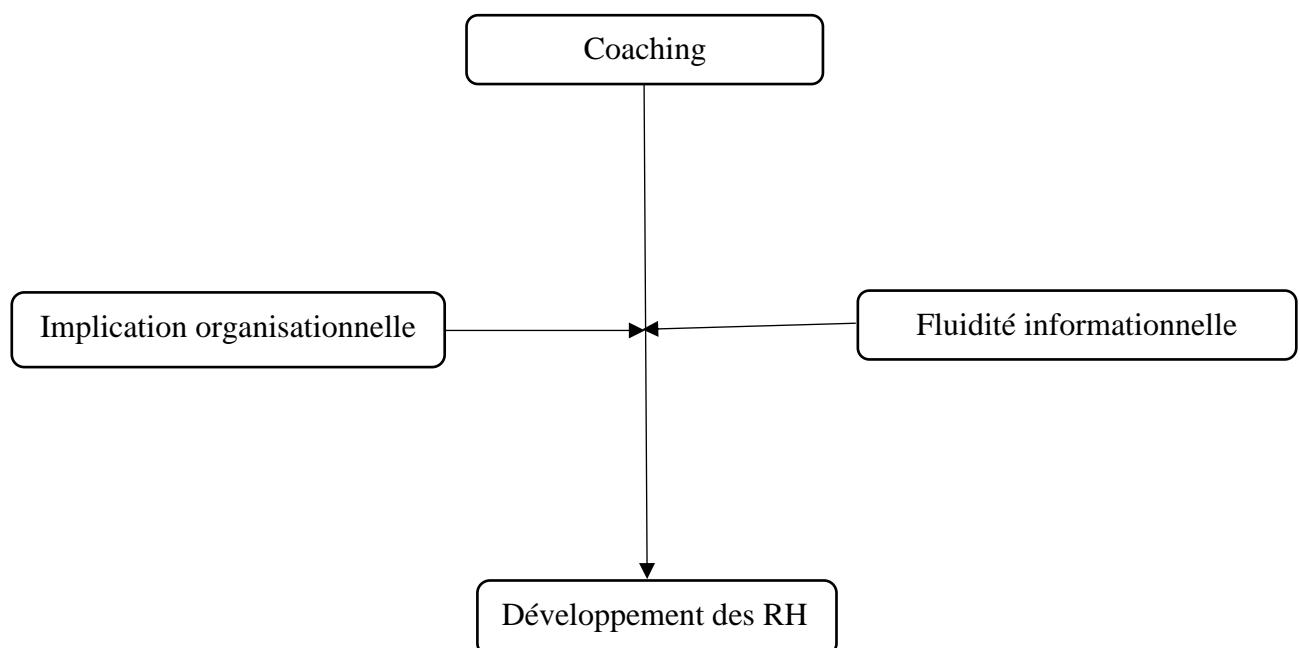
Cette étude cherche principalement à expliquer le développement des ressources humaines en organisation à partir du coaching. Puis, elle tente à vérifier si cette relation pourrait être modérée par des variables comme l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle.

Nous avons procédé à la collecte de données primaires, par le biais d'une enquête par questionnaire contenant des échelles de mesure inspirées d'études antérieures ; et de données secondaires. Les données collectées seront traitées statistiquement par deux méthodes : la PLS-PM et la régression linéaire afin de tester les hypothèses de la recherche.

En résumé, notre modèle de recherche contient trois types de variables et deux types d'effets : une variable indépendante (coaching), une variable dépendante (développement des RH), deux variables modératrices (implication organisationnelle et fluidité informationnelle), un effet causal et un effet modérateur.

Notre modèle simplifié est synthétisé dans la figure suivante :

Figure 1 : Modèle simplifié de la recherche



Source : Élaborée par l'auteure

ORGANISATION GENERALE DE LA RECHERCHE

La finalité de notre recherche est de répondre, à l'aide du cadre théorique construit et de la revue de la littérature recensée, sur notre problématique traitant les retombées du coaching sur le développement des ressources humaines en organisation sous l'effet modérateur de l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle. Et de tester, empiriquement, ces liens en réalisant une analyse quantitative via un questionnaire afin de vérifier et valider les hypothèses et le modèle de de la recherche.

Pour ce faire, notre thèse est structurée en quatre chapitres, chaque chapitre est décomposé en quatre sections.

Dans *le premier chapitre*, nous procéderons à une analyse du fonctionnement des organisation afin de comprendre leur dynamique. La première section s'intéressera aux différentes approches théoriques qui peuvent service de cadre de référence pour les coachs. Nous ferons de brèves présentations des principales théories de l'école classique, l'école des relations humaines, l'école managériale et l'école sociologique.

L'objectif de la deuxième section est d'expliquer comment les nouvelles mutations de l'environnement mettent de la pression et génèrent des contraintes qui entravent l'analyse efficace et les processus de prise de décision des directeurs et managers. Ces derniers doivent utiliser de nouveaux mécanismes tels que : veille stratégique, management de l'intelligence collective, knowledge management et management agile.

Dans ces conditions, le concept et le rôle de la culture organisationnelle sont largement évolués. Certes qu'elle était toujours conçue comme un vecteur d'intégrité des individus vers des buts communs, mais actuellement elle est devenue un vecteur essentiel des processus de changement. Le changement, cette réalité organisationnelle présente un défi pour les managers qui, face à elle, se sentent en difficulté, dépassés et stressés. Il est le moment de tester le coaching.

Le deuxième chapitre sera consacré au métier de coaching. Dans un premier temps, nous présenterons des fondamentaux généraux sur cette pratique. Au début, nous revenons aux différentes racines historiques du concept qui se trouve à la croisée de plusieurs disciplines et prend plusieurs facettes. Nous

INTRODUCTION GENERALE

essayerons de le bien déterminer en le définissant et en précisant sa proximité avec d'autres construits comme le mentoring, le conseil, la formation, etc. Et puis, nous présenterons ses trois modes d'intervention en organisation : coach interne, coach externe et manager-coach.

Dans un deuxième temps, nous exposerons les différents modèles de référence, soit des référentiels théoriques, des démarches théorico-pratiques ou des approches collaboratives. La troisième section, quant à elle, porte sur le processus du coaching. Il est utile de préciser qu'il n'existe pas un déroulement type à suivre, nous proposerons dans ce travail de mener cette intervention en quatre étapes : établir la relation tripartite de coaching, rentrer dans une boucle d'apprentissage, encourager le coaché à l'action et finalement apprécier les résultats et procéder à une évaluation globale du processus du coaching.

Avant de conclure ce chapitre, la dernière section visera à situer le coaching comme un métier à part entière même dans un marché non réglementé. Chaque coach est censé de connaître la déontologie de cette profession, les compétences à acquérir, les formations à suivre et les critères de professionnalisme.

Dans *le troisième chapitre*, nous essayerons de mettre en exergue la variété et la malléabilité du coaching avant d'expliquer ses modalités de contribution au développement des ressources humaines, ainsi que d'analyser l'impact des variables potentiellement modératrices sur cette relation de causalité. La première section de ce chapitre nous expliquera comment le coaching est devenu si répandu : des acteurs, de plus en plus, nombreux ; des organisations professionnelles jouant un rôle régulateur du marché ; des chiffres d'affaires toujours en augmentation et une bibliographie riche et diversifiée.

Quant à la deuxième et la troisième sections, le coaching sera présenté comme une pratique « *sur-mesure* », qui s'adapte à de diverses situations ; génère plusieurs avantages individuels, organisationnels et collatéraux ; nécessite certaines conditions de réussite et fait face à des enjeux sérieux. En parallèle, le coach peut être influencé par certaines dérives liées à l'activité humaine ; il peut avoir des difficultés et des doutes ; et même commettre des erreurs qui peuvent influencer sur le résultat final du coaching.

Dans la dernière section, nous examinerons les liens qui relient les différentes variables de recherche. Nous commençons par définir l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle. Puis, nous passons à

INTRODUCTION GENERALE

déterminer la nature de la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines, ainsi que les différents facteurs de succès de cette pratique. Et finalement, nous analysons l'impact de l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur le lien entre le coaching d'une part, et le développement des ressources humaines en organisation d'une autre part.

Enfin, nous essayerons dans *le quatrième chapitre* de présenter des réponses empiriques à notre problématique. Ce chapitre portera sur une étude empirique sur la pratique du coaching dans le contexte algérien. Nous commençons tout d'abord par faire un rappel des principales définitions et fondements théoriques des quatre variables de recherche et de faire état de la littérature.

La deuxième section détaillera la démarche méthodologique et présentera les raisons qui nous ont poussé à s'inscrire dans une démarche hypothético-déductive sous une forme descriptive, et mener une analyse quantitative via un questionnaire distribué sur un échantillon par convenance constitué de 50 organisations algériennes.

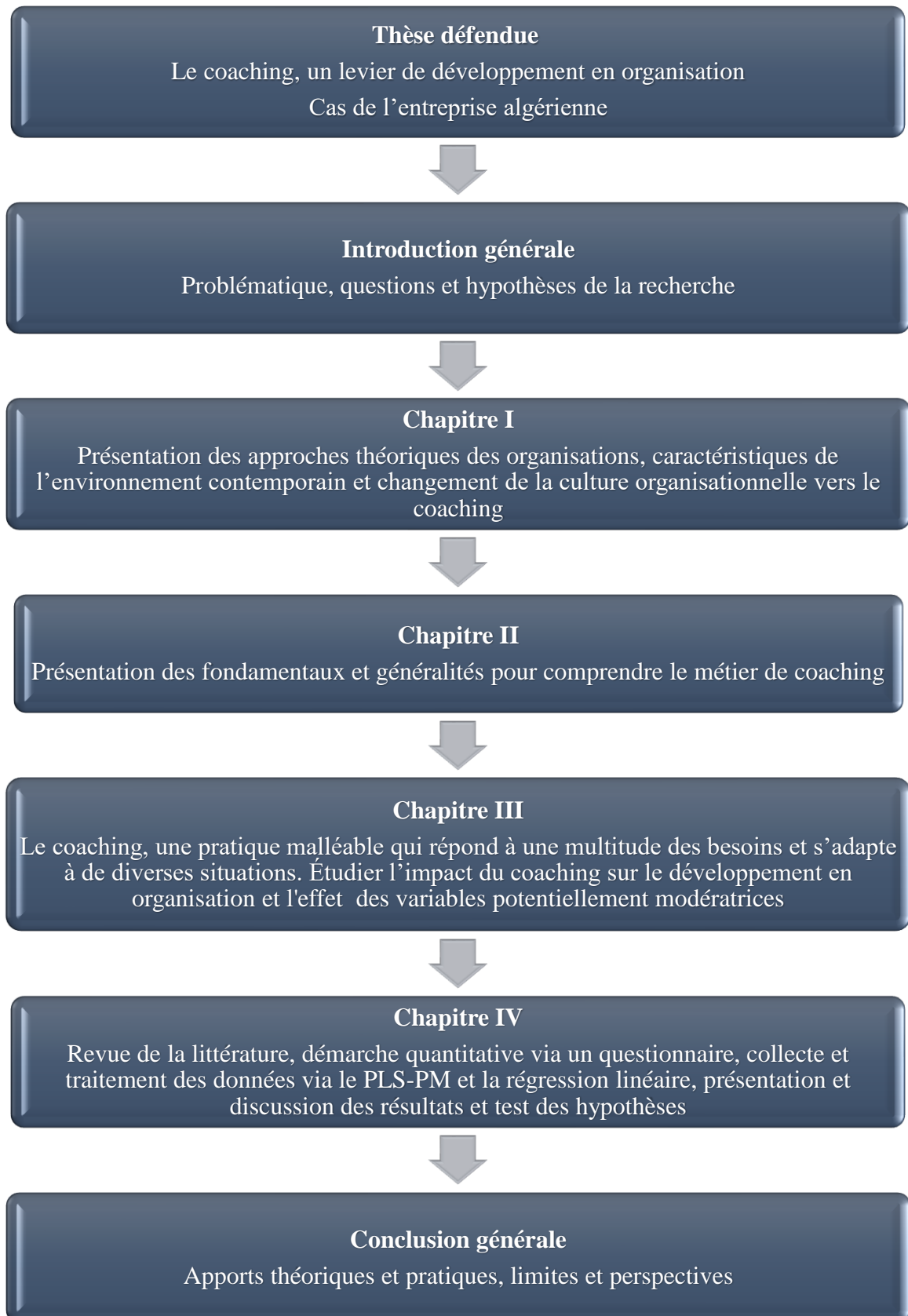
La troisième section, quant à elle, exposera les outils de la collecte et de traitement de données. Elle tentera d'expliquer le choix de questionnaire, de son mode d'administration, de ses grands axes et des différentes échelles de mesure utilisées. Les données recueillies seront traitées statistiquement par deux méthodes : la PLS-PM, la régression linéaire et la régression par la méthode *Bootstrap* afin de répondre à notre problématique. Nous terminons par présenter et discuter les principaux résultats obtenus, ainsi que vérifier et valider les trois hypothèses de recherche énoncées ci-dessus.

À la fin de la thèse, une conclusion générale est présentée afin de synthétiser les apports de cette étude. C'est l'occasion aussi de présenter les limites de la recherche et de proposer certaines pistes à enrichir en invitant les chercheurs à poursuivre de voies de recherches futures.

L'architecture de la thèse est synthétisée ci-dessous :

INTRODUCTION GENERALE

Figure 2 : Architecture de la thèse



Source : Élaborée par l'auteur

CHAPITRE I :

ORGANISATION,

ENTRE THEORIES ET DYNAMISME

Introduction

Globalisation, digitalisation et accélération des processus des affaires, dématérialisation de l'économie, mondialisation de la concurrence, etc. Ces vagues successives de changements sont devenues aujourd'hui des phénomènes marquants de la société dite de connaissance, où les investissements immatériels deviennent fondamentaux pour nombre d'organisations.

Dans ce contexte incertain qui a ruiné les principes et les outils, qui étaient pendant longtemps, adoptés par les organisations traditionnelles. Les spécialistes ont lancé une vaste réflexion sur les théories des organisations, les cultures organisationnelles, les processus de travail et les modes de gestion des ressources humaines au cours des dernières décennies, pour pouvoir réagir à ce tremblement organisationnel.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre la nature dynamique des organisations, ainsi que le contexte dans lequel se crée le besoin d'accompagnement chez les individus. Pour y atteindre, ce chapitre sera décomposé en quatre sections :

Dans cette première section, nous évoquerons brièvement les approches théoriques qui sont en lien avec l'objet de notre thèse. Puis, nous tentons dans la deuxième section de décrypter l'environnement contemporain afin de comprendre pourquoi et comment les organisations doivent évoluer leur fonctionnement pour garantir leur survie ?

La troisième section sera destinée à analyser le concept de la culture organisationnelle autant qu'un outil du management vu son intérêt croissant dans le champ managérial. Elle n'est pas seulement un outil de stabilisation des pratiques et des valeurs des organisations et des personnes, mais un vecteur essentiel des processus de changement.

Enfin, la quatrième et la dernière section abordera la notion du changement organisationnel qui présente aujourd'hui un défi majeur pour les managers qui ont besoin d'être accompagnés ou coachés pour dépasser la tension et le stress dus du changement.

Section I : Approches théoriques des organisations

Les écoles de pensée peuvent être classifiées selon différentes formes. Notre objet n'est pas de reprendre le détail de toutes les théories des organisations, mais d'évoquer les différents courants de pensée auxquels les coachs se réfèrent (Moral & Henrichfreise, 2008, p. 15). Le travail de *Richard Scott* (1978) présente ces approches théoriques des organisations selon quatre phases (Aïm, 2014, p. 19) :

1. Révolution Industrielle & l'École Classique

Le *British Industrial Health Research Board* et la plupart des chercheurs américains du travail promulguent cette approche à la fin du 19^{ème} siècle. Elle se base sur l'application des bonnes règles de fonctionnement pour atteindre les buts (Comeau, 1992, p. 2).

Héritiers : Babbage Charles, Gantt Henry, Gilberth Frank, Gulick Luther, Urwick Lyndall.

1.1. Frédéric Taylor & l'Organisation Scientifique du Travail

Les principes du management scientifique, ainsi que ses critiques se présentent comme suit :

1.1.1. Principes

Le taylorisme s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux (Charreire & Huault, 2002, p. 55; Kennedy, 2003, p. 327; Barbel & Meier, 2010, p. 10) :

- « *The One Best Way* » : la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires.
- **Recrutement des Ouvriers Spécialisés (OS)** : trier les ouvriers en fonction de leur dextérité à accomplir une tâche déterminée.
- **Formation des ouvriers** : visant le perfectionnement de leurs connaissances.
- **Séparation du travail** : entre les ingénieurs (*les cols blancs*) qui conçoivent et les ouvriers (*les cols bleus*) qui exécutent.

- **Rationalisation du travail** : à partir de ses études sur le temps et les mouvements.
- **Rémunération proportionnelle aux performances** : un système de salaires différentiels aux pièces (*a piece Rate System*) pour stimuler la productivité.
- **Contrôle sévère** : un système très strict pour s'assurer que les méthodes sont suivies par tous les ouvriers dans le temps fixé.
- **Paix sociale** : entre les intérêts de la direction et les intérêts de son personnel.

1.1.2. Critiques

Les limites du taylorisme sont dues aux (Cavagnol & Roulle, 2009, p. 49) :

- La standardisation du travail n'arrive pas à satisfaire une demande diversifiée.
- « *Syndrome de l'OS* » qui se traduit par un taux d'absentéisme et un turn-over chez des ouvriers démotivés et dépossédés de leur travail.
- Un système de contrôle strict pousse souvent les ouvriers à démissionner.
- Le taylorisme conçoit l'entreprise comme étant un système fermé exerçant seulement dans un environnement stable.

1.2. Henry Fayol & la Théorie du Commandement

Parmi les principes et les limites du fayolisme publiés dans un des plus grands ouvrages de la littérature du management « *Administration Industrielle et Générale* » (Charreire & Huault, 2002, p. 42), on trouve :

1.2.1. Principes

La pensée du *Henry Fayol* fait encore autorité par sa modernité (Dauphin, 2011, p. 6). Sa théorie fondatrice repose sur : six fonctions, quatorze principes de bonne gestion, et cinq composants de l'activité administrative (Kennedy, 2003, pp. 103-104-105) :

- **Prévoir** : anticiper et planifier.
- **Organiser** : en identifiant les structures, les responsabilités et les procédures.

CHAPITRE I : ORGANISATION, ENTRE THEORIES ET DYNAMISME

- **Commander** : diriger les équipes par les tâches et les instructions.
- **Coordonner** : mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise.
- **Contrôler** : vérifier et corriger la conformité du travail au plan.

Fayol déduit ainsi que la fonction managériale nécessite un grand nombre de qualités (Barbel & Meier, 2010, p. 14) notamment : physiques, mentales, morales, éducatives et techniques.

1.2.2. Critiques

Fayol propose une conception uniforme et mécaniste de l'organisation qui débouche sur un modèle de management universel applicable à toute organisation quelle que soit sa nature ou sa forme. Donc, la démarche qu'il propose ne peut être initiée que par le responsable lui-même qui est l'acteur interne de l'organisation, et elle peut difficilement s'appliquer à des agents externes du changement (Charreire & Huault, 2002, p. 45).

1.3. *Max Weber* & la Rationalisation Bureaucratique

La théorie bureaucratique cherche à analyser le rôle du leader dans une organisation en s'interrogeant « *Comment et pourquoi les individus réagissent à l'autorité ?* » (Kennedy, 2003, p. 323).

1.3.1. Principes

Dans son ouvrage le plus intéressant en management « *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société* », *Weber* écrit que « *le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique* ».

Selon lui, la bureaucratie est « *un modèle d'organisation rationnelle et efficace adapté au capitalisme occidental* » (Boyer & Equilbey, 2003, p. 55) caractérisée par (Kennedy, 2003, pp. 330-331-332; Barbel & Meier, 2010, p. 17) :

- **Logique de poste** : l'individu n'est pas propriétaire de sa fonction.
- **Système de compétence** : la sélection se fait selon la qualification professionnelle révélée par l'examen et attestée par le diplôme.
- **Organisation stricte** : une discipline et un contrôle rigoureux.
- **Promotion rationnelle** : et hiérarchique par des appointements fixes.

1.3.2. Critiques

Sans remettre en cause l'apport intellectuel de *Weber*, de nombreux chercheurs comme (*Crozier*, 1977 ; *Gouldner*, 1954 ; *March & Simon*, 1958 ; *Merton*, 1945 ; *Mintzberg*, 1973 ; etc.) reprochent aux organisations bureaucratiques le fait de : réduire l'innovation, dépersonnaliser les rapports humains, sous-estimer la dimension informelle des organisations et générer des conflits et des dysfonctionnements de plus en plus conséquents.

2. Approches Qualitatives & l'École des Relations Humaines

L'École des Relations Humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme, et en introduisant le facteur humain dans les mécanismes organisationnels.

Héritiers: Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris.

2.1. Elton Mayo & les Relations Humaines au Travail

Elton Mayo est l'inventeur du terme de *Relations Humaines* et fondateur de la sociologie en milieu industriel.

2.1.1. Principes

Mayo mène ses recherches (1927-1932) à l'atelier *Hawthorne* de la *Western Electric Company* à *Cicero, Chicago*, à l'assistance d'une équipe de scientifiques de *Harvard* et de 75 à 100 enquêteurs, concernant 20.000 employés de l'usine et partant d'une question classique « *Quel est l'impact des conditions matérielles du travail à la productivité ?* ». Son travail se base sur l'existence d'un système implicite des relations et d'interactions basées sur les comportements et les affinités des individus qui sont désormais dominés par la « *logique du sentiment* » (Kennedy, 2003, p. 235).

2.1.2. Critiques

Pour *Morin Edgar*, les travaux de *Mayo* ignorent le rôle des relations de pouvoir. Donc si la maîtrise risque d'avoir des bonnes relations avec le personnel et une faible productivité, elle n'osera plus à intervenir de peur de dégrader ses relations avec le personnel et faire chuter la productivité par suite. D'une autre part, la présence de *Mayo* et ses disciples a influencé le

comportement des ouvrières, ce qui met en cause la neutralité de l'analyste (Cavagnol & Roulle, 2009, p. 51).

2.2. Abraham Maslow & la Hiérarchisation des Besoins

Le père de la psychologie humaniste, *Abraham Maslow*, a établi une pyramide des besoins qui permet de définir les origines de la motivation humaine par rapport au travail.

2.2.1. Principes

La théorie des besoins propose une conception systématique des besoins de l'homme et hiérarchise cinq niveaux selon une pyramide (*physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation et d'accomplissement*). L'hypothèse centrale de *Maslow* est qu'un besoin du niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits. Dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin de niveau supérieur apparaît alors. À l'inverse, le retour à l'insatisfaction d'un besoin inférieur est censé entraîner la disparition des besoins supérieurs (Kennedy, 2003, p. 230).

2.2.2. Critiques

Pour *Maslow*, lorsque le besoin économique est satisfait, il devient de moins en moins satisfaisant d'augmenter cette rétribution économique. Alors que pour *Drucker P.*, cela ne signifie pas toutefois que cette rétribution devient moins importante car sa capacité à créer de l'insatisfaction augmente rapidement si elle baisse du niveau ; et elle peut même devenir une source de dissuasion, confirme *Herzberg*.

2.3. Douglas Mc Gregor & les Théories X et Y

Gregor propose dans son livre « *The Human Side of Enterprise* » (1960) un modèle simple fondé sur deux théories X et Y destinées à influencer le type de leadership à adopter en fonction du groupe concerné (Kennedy, 2003, p. 221).

2.3.1. Principes

Gregor explique les deux styles comme suit (Kennedy, 2003, p. 224) :

- **Théorie X** : correspond au système de commandement traditionnel, selon lequel le travail est pénible par nature et demande de la part de direction un contrôle permanent des individus en raison de leur faible motivation à travailler.
- **Théorie Y** : où l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail tant qu'il lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement personnel.

2.3.2. Critiques

Les deux théories X et Y sont des versions extrêmes de modes de direction qui sont rarement observables à l'état pur dans la réalité. La faiblesse de la théorie Y repose sur l'idée implicite et en réalité contestable que si on lui en donne l'occasion, l'individu cherchera spontanément à se développer. De plus, *Drucker P*, souligne que les individus peuvent réagir différemment selon les contextes auxquels ils sont confrontés, ils peuvent donc être peu motivés dans une situation donnée, et motivés dans une autre.

3. L'Environnement & l'École Managériale

Selon l'analyse systémique, l'environnement est perçu comme un facteur de déstabilisation qui contraint les organisations dans leur choix.

Héritiers: Michel Kalika, J. Wood Ward, Emery & Trist.

3.1. *Ledwing Von Bertalanffy* & la Théorie des Systèmes

Bertalanffy considère l'organisation comme un système ouvert où le tout est plus que la somme des parties.

3.1.1. Principes

L'organisation –autant que système- est un ensemble d'éléments ou sous-systèmes liés entre eux par des relations ou flux, organisés et régulés dans un but déterminé. Elle est donc un système ouvert, finalisé hiérarchisé et commandé (Cavagnol & Roulle, 2009, p. 48). La démarche consiste à isoler logiquement les composants d'un système pour les étudier individuellement, puis à reconstituer le système afin d'en avoir une vision globale qui est en permanence à la recherche de son équilibre (Barbel & Meier, 2010, p. 40).

3.1.2. Critiques

Dans un environnement caractérisé par des changements complexes, les managers doivent toujours trouver les sources d'entropie afin d'envisager les actions correctives. Mais en réalité, aucune forme organisationnelle n'est satisfaisante ; plus sa variété augmente plus il devient difficile d'anticiper et de le piloter.

Emery & Trist, pensent que seul un effort collectif de plusieurs organisations peut leur permettre de faire face à cet environnement, selon la théorie de l'écologie sociale (Barbel & Meier, 2010, pp. 40-41).

3.2. *Lorsch & Lawrence* et la Contingence Externe

Les deux professeurs à la *Harvard Business School* apportent le terme de *Théorie contingente* dans leur livre « *Organization and Environment* » en s'interrogeant « *Quelles sortes d'organisation sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de l'entreprise ?* » (Zambotto, 2000, p. 4).

3.2.1. Principes

Leur étude (1963-1966) faite sur dix entreprises aux *États-Unis* ayant des différences importantes sur les caractères d'incertitude et de diversité de leur environnement (Zambotto, 2000, p. 5) conclut que les organisations utilisent un double mécanisme de différenciation en se fractionnant en différentes fonctions pour se spécialiser ; et d'intégration de leurs structures par de mécanismes de coordination afin de s'adapter à son environnement (Charreire & Huault, 2002, p. 122; Rouleau, 2007, p. 50).

3.2.2. Critiques

La théorie de la contingence traite souvent l'environnement d'une façon vaste et abstraite. Elle ne permet pas, par suite, de dégager des principes applicables à l'échelle universelle et susceptibles de s'adapter à toutes les situations, même en prenant en compte l'immense diversité des entreprises.

3.3. *Henry Mintzberg* & la Théorie de la Contingence Structurelle

Mintzberg était classé par le *Financial Times* au 7^e rang du classement des auteurs en management les plus influents (*FT dynamo guru rankings* 2001).

3.3.1. Principes

H. Mintzberg définit une structure comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes en assurant la coordination entre ces tâches. Elle se divise en cinq composants : sommet stratégique, centre opérationnel, ligne hiérarchique d'autorité, technostucture et support logistique (Kennedy, 2003, p. 248). Chaque structure a quatre facteurs de contingence : l'âge et la taille de la structure, le système technique, l'environnement et le pouvoir (Charreire & Huault, 2002, p. 129).

3.3.2. Critiques

Cette démarche de la taxinomie de configuration donne une vision statique, formelle et qui n'enseigne pas beaucoup sur les systèmes d'action concrets. Elle est donc alignée plus sur la formalisation et la modélisation.

4. L'Individu & l'École Sociologique

L'école sociologique donne à l'homme une place déterminante dans un système ouvert qui s'inscrit dans un environnement technique et économique complexe.

Héritiers : Crozier, Thévenet, Allen & Meyer.

4.1. Michel Crozier & l'Analyse Stratégique

Michel Crozier est une des figures de proue de la sociologie française qui a marqué la discipline au-delà des frontières hexagonales (Demazière, 2013). Son livre « *L'Acteur et le Système* » (1977), coécrit avec *Friedberg Erhard*, est considéré comme le fondateur de l'analyse stratégique.

4.1.1. Principes

Crozier insiste sur la dimension active des acteurs sociaux où chacun a des objectifs propres et une stratégie pour les atteindre. Il a établi un système d'action concret qui correspond à un jeu structuré mouvant des relations de pouvoir qui s'établissent dans les rapports sociaux.

Pour lui, un acteur qui a la capacité de faire agir un autre suivant une orientation souhaitée, a une grande ressource de pouvoir et peut prévoir les incertitudes en utilisant ses compétences, son réseau de communication et de relations et son expertise.

4.1.2. Critiques

Malgré l'apport fondamental de cette analyse, *Crozier* sous-estime les enjeux techniques et économiques en réduisant l'organisation au jeu d'acteurs animés par le souci de défendre leurs propres intérêts. Et au moment où les frontières de l'entreprise sont floues et instables, il n'a pas approfondi les liens entre une entreprise et son environnement.

4.2. *Meyer & Allen & la Théorie de l'Implication*

John Meyer & N. J. Allen ont élaboré leur fameux modèle d'engagement dans le lieu de travail (1990) à trois composants.

4.2.1. Principes

Meyer & Allen considèrent l'implication comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation, et qui influe sur ses comportements au travail. Ils proposent une approche multidimensionnelle qui contient trois composantes :

- **Affective** : une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- **Calculée** : est une ligne d'action cohérente basée sur la connaissance de l'individu des coûts associés au fait de quitter l'organisation.
- **Normative** : reflète le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi.

4.2.2. Critiques

Généralement, les recherches sur l'implication au travail souffrent de problèmes récurrents de redondance conceptuelle et de mesure, où les auteurs ne sont pas toujours très clairs sur la façon dont ces phénomènes se situent entre les réalités objectives et les représentations subjectives que peuvent en avoir les individus concernés. Donc, la nature mal identifiée de l'implication, notamment, avec une certaine confusion entre ses causes et ses conséquences comportementales constitue déjà une faiblesse. Car si l'implication est conçue comme une force objective, il n'est pas facile de savoir comment elle se développe ? Dans quelle mesure elle est modifiée par les expériences ? Dans quelle mesure elle peut influencer les comportements ?

Section II : Nouvel environnement, nouveau fonctionnement

L'environnement actuel se caractérise par de nouvelles mutations marquées par : une incertitude, une complexité et un progrès accéléré. Par suite, les entreprises doivent évoluer leur fonctionnement par des mécanismes comme la veille stratégique et l'agilité collective.

1. Décrypter le nouvel environnement

Ça sera difficile pour une entreprise de garantir sa survie dans un environnement caractérisé par (Barrand, 2012) :

1.1. Incertitude

L'incertitude a des origines et des effets dont il faut gérer selon le principe de précaution.

1.1.1. Origines de l'incertitude

L'incertitude peut être référée à :

- La montée des nouvelles puissances économiques (*Chine, Inde, Russie, Brésil, etc.*) qui créent des tensions concurrentielles et alimentent de l'incertitude.
- Une hostilité qui rend l'acquisition d'un avantage compétitif ou la conquête de nouvelles parts de marché une tâche énormément difficile et risquée.
- L'émergence d'un nouvel capital stratégique dit « *l'information* » qui puisse réaliser une valeur ajoutée surtout avec l'avènement des TIC.

1.1.2. Effets de l'incertitude

Ces phénomènes cités influencent les contextes d'actions des managers qui doivent :

- Ne pas appliquer des procédures types en toutes circonstances. Ils doivent, par contre, témoigner des qualités morales et psychologiques pour maîtriser la surprise que l'environnement leur offre.

- Avoir la capacité de confronter à des risques et à des menaces quel que soit le moment et leur nature pour réaliser leurs objectifs.

Pour gérer ces effets, le manager, et par principe de précaution, doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de vigilance et mettre en œuvre des mesures de prévention des risques qui doivent être proportionnelles à la gravité de ces risques, et révisées pour faire preuve de souplesse face à ce contexte mouvant.

1.2. Complexité

La mondialisation recouvre le caractéristique complexe de l'environnement par la multiplicité de ses variables.

1.2.1. Multiplicité des variables

Un système complexe est un système qui ne peut jamais être décomposé comme le signifie son origine latine *Complexus : Tissé ensemble*. La complexité d'un environnement est due au nombre, l'intensité et la fréquence des interactions entre un ensemble des éléments impalpables, irrationnels, par nature difficiles à diagnostiquer et à anticiper.

Pour analyser un tel environnement, un manager doit comprendre les relations entre le tout et les parties qui ne sont pas systématiquement réciproques et absolues. Et ensuite décrypter les environnements évolutifs des organisations comme le précise *Pearsons Talcott* « *Un système social qui n'est en fait qu'un sous-système fonctionnellement différencié d'un système social plus large où d'autres systèmes constituent la situation ou l'environnement dans lequel l'organisation œuvre* ». Sinon, il risque de la rejeter par de faux moyens de protection :

- **Principe de réduction** : il cherche à réduire un tout composite à la connaissance des éléments premiers qui le composent.
- **Principe de disjonction** : il décompose la situation et envisage chaque élément individuellement pour séparer les difficultés cognitives.

1.2.2. Mondialisation

La mondialisation recouvre de multiples aspects complémentaires liés à la circulation libre des personnes, des biens, des capitaux et des technologies. Elle

est analysée par les trois dimensions suivantes (Charpentier, 2007, pp. 397-398-399) :

- **Financière** : le poids croissant des institutions financières et des investisseurs institutionnels, générant des mouvements intéressants de capitaux, alimente les économies en leur fournissant des ressources abondantes.
- **Économique** : la dynamique créée par des grandes firmes multinationales qui cherchent des nouveaux débouchés dans les zones en développement et réalisent des taux intéressants de croissance.
- **Commerciale** : l'intensification des échanges commerciaux due aux : l'abaissement des barrières protectionnistes et des coûts de transports, la création des zones de libre-échange et les progrès accélérés dans les TIC.

1.3. Accélération du progrès

Avec l'avènement des TIC et la logique de compétence, on est passé d'une économie industrielle à une économie de connaissance.

1.3.1. Logique de compétence

La logique de compétence considère les ressources humaines comme un déterminant essentiel de la performance puisqu'elles sont à la base des compétences stratégiques de toute organisation. Donc, le meilleur moyen pour faire face à un environnement incertain et complexe est de s'appuyer sur ces compétences.

Le modèle japonais de production en flux tendus le *Juste-À-Temps* (JAT) adopte cette logique par le fait d'associer les salariés à la conduite de l'organisation, et d'utiliser de nouveaux outils de repérage, mesure, évaluation et développement des compétences.

1.3.2. TIC & Économie des connaissances

Les Technologies d'Information et de Communication constituent l'ensemble des technologies qui sont associées à l'usage de l'Internet et de ses protocoles, ainsi que les différentes formes de réseaux locaux reliant des micro-ordinateurs ou des stations de travail. Selon *Balantzian*, ce sont le moteur des organisations de demain, et une nécessité pour celles qui veulent disposer d'un potentiel

concurrentiel, pour ne pas dire un avantage concurrentiel (El-Fidha & Tarifa, 2009, p. 9). Elles ont un impact important au sein des organisations, en termes de réduction de la quantité de travail monotone, d'enrichissement des tâches, de développement du travail à distance, d'exigence de nouvelles qualifications, de réduction des coûts, de contraction des espaces, d'extension des communications, de développement de la coordination et d'accroissement de la capacité de collecte, de stockage et de gestion de l'information.

La nouveauté apportée par l'usage des TIC réside dans l'accroissement remarquable du capital immatériel et dans la diffusion rapide des nouvelles technologies qui ont créé une économie fondée sur la connaissance, caractérisée par une accélération de processus d'innovation et du changement technologique, après une période de stabilité de régime fordiste de production.

2. Contraintes d'action

Les enjeux, le temps et les parties prenantes, ce sont des contraintes qui rendent l'analyse efficace des situations et les processus de prise de décision extrêmement difficiles (Combalbert & Delbecque, 2011, p. 35).

2.1. Contrainte d'enjeux

Les enjeux sont devenus un facteur de complexité de l'environnement, dont les managers trouvent des difficultés à les saisir.

2.1.1. Définition des enjeux

Un enjeu est une valeur qui peut être matérielle, morale, individuelle ou collective, que l'on cherche à obtenir dans le cadre d'une activité économique, d'un jeu ou d'une compétition (Combalbert & Delbecque, 2011, p. 38). Il peut impliquer deux conséquences particulières : négatives (*échec, perte*) ou positives (*victoire, gain*).

Actuellement, les enjeux représentent un véritable facteur de complexité et exercent des pressions sur les managers qui se trouvent appelés à établir une liste des enjeux d'une activité particulière dans des circonstances incertaines.

2.1.2. Raisons de crainte

L'interconnexion et l'interdépendance des enjeux contemporains ont créé la notion d'univers chaotique. Un système est chaotique si une portion

significative de son espace est caractérisée par : une sensibilité aux conditions initiales et une forte récurrence. Donc, dans un système pareil, la modification d'un de ses enjeux qui faisant partie des conditions initiales peut entraîner des résultats impossibles à anticiper sur le long terme.

Dans cet univers chaotique, le manager trouve des difficultés pour élaborer une liste des enjeux, surtout quand il (Combalbert & Delbecque, 2011) :

- Manque de confiance en soi, ou à la capacité de son organisation à lui soutenir. Par suite, il ne retient que des enjeux mineurs pour ne pas se mettre en risque.
- Rejette l'incertitude surtout pour les enjeux qu'il craint d'évaluer leurs conséquences. Et ça peut même lui pousser à minorer ses enjeux.
- Marginalise sa capacité intuitive même si elle n'est pas toujours explicable.
- Encourage la normalisation, alors que la perception des enjeux réels dépasse le simple cadre de l'application d'un processus tel qu'il est indiqué.
- A des difficultés à déterminer les enjeux réels des parties prenantes.

2.2. Contrainte du temps

Le manager doit faire son planning en prenant en compte le *Chronos* et le *Kairos* sans oublier les sources contraintes du temps.

2.2.1. Définir le temps

Pour gagner en efficacité, un manager doit travailler sur une notion personnelle et subjective du temps (Combalbert & Delbecque, 2011, p. 43). Car, le temps est une :

- **Ressource universelle et personnelle** : pour les Grecs, il y-a deux mots pour parler du temps, *Chronos* : temps programmé, linéaire et répétitif, et *Kairos* qui correspond à l'imprévu, aux événements qui perturbent *Chronos*. Donc, les organisations doivent planifier selon *Chronos*, avoir une gestion du temps rigide et réglée avec des horaires prévisibles et réguliers. Mais sans oublier les paramètres de *Kairos* définissant l'environnement dans lequel elles doivent vivre.
- **Ressource objective et subjective** : dans des situations normales, le manager réalise les tâches en suivant un planning pour avoir une

meilleure efficacité globale selon un rapport temps/qualité de chaque tâche. En situation d'urgence, il alloue le minimum du temps pour les tâches obligatoires, et polarise tous les efforts sur les tâches d'urgence (Barbel & Meier, 2010, pp. 268-269).

Pour élaborer son propre planning en matière de gestion du temps (Barbel & Meier, 2010, pp. 274-275-276-277), un manager doit : organiser la gestion des flux d'informations, optimiser ses classements professionnels, prévoir les modalités d'action en cas d'urgence, prévoir explicitement les temps de détente, définir et appliquer des principes de délégation clairs, savoir gérer les interruptions et savoir dire non aux importuns.

2.2.2. Définir le temps contraint

Temps contraint, un concept qui n'est pas universel car chacun a ses propres contraintes :

- **Sources de pressions existantes** : les imprévus (accidents, dysfonctionnements), les importuns (problèmes personnels et interpersonnels), les détentes professionnelles (café, pause cigarette, discours de couloir) et les activités consommatrices du temps (réunions, conversations).
- **Sources inutiles** : l'utilisation extensive des TIC (consultation fréquente des mails), les surcharges inutiles (contrôles répétitifs) et les engagements cachés.

2.3. Contrainte des parties prenantes

Pour les tenants de l'École *Palo Alto* « *La carte n'est pas le territoire* ». Chacun a sa propre vision de son environnement et son propre objectif. Et pour comprendre chaque action, il faut l'observer dans le contexte dans lequel elle s'exerce. C'est le cas des parties prenantes.

2.3.1. Définition & Multiplicité des objectifs

Les parties prenantes, alliées ou adversaires, sont soumises à des contraintes propres qui doivent trouver leur solution dans les contraintes des autres. Elles regroupent les :

- **Utilisateurs directs** : consommateurs, usagers, prescripteurs.

- **Autorités publiques** : réglementation, représentants de l'état.
- **Prestataires** : fournisseurs, sous-traitants.
- **Autorités privées** : ordres, fédérations professionnelles.
- **Partenaires** : investisseurs, actionnaires.
- **Collaborateurs** : salariés, employés, syndicats.
- **Presse** : médias, journalistes.
- **Groupes de pression** : ONG, associations de consommation.

Ces parties ont des objectifs multiples qui contribuent à compliquer l'environnement, même s'ils sont clairement annoncés. Cependant, elles ne sont pas toutes aussi transparentes, elles peuvent avoir des objectifs cachés ou même destructeurs.

Et parfois, les managers font face à des parties prenantes dont ils ne comprennent pas les actions, et se trouvent régulièrement attaqués comme le font : *Greenpeace* contre *Nestlé*, *Leg* pour *Eurostar*, *Monsieur White* pour le site *Europe1.fr* (Zerbib, 2010).

2.3.2. Défiance systématique

La défiance systématique est un comportement contagieux qui impacte la confiance entre les parties prenantes, et par suite empêche toute envie de partager avec l'autre et de constituer une équipe efficace.

Malheureusement, chaque partie prenante se concentre sur sa mission sans aucune coalition avec l'autre pour ne pas se trouver obligée à négocier, faire des concessions et sortir de son cadre prescrit. Alors que la notion de coalition est importante pour les équipes efficaces puisqu'elle garantit une alliance dans laquelle plusieurs entités distinctes vont se coopérer pour avancer ensemble vers un objectif commun.

3. Veille stratégique

Les managers généralement, ont tendance à analyser la complexité et l'incertitude sous l'angle des risques qu'elles sous-tendent. Dans ces circonstances, favorables ou non, il existe des opportunités stratégiques à celui qui sait intelligemment les piloter.

L'opportunisme est une conduite qui consiste à tirer le meilleur parti des circonstances, et à concevoir qu'elles offrent probablement autant

d'opportunités que de menaces (Combalbert & Delbecque, 2011, p. 31). Dans cet axe, la veille stratégique constitue un outil primordial même si ça reste une conduite volontariste chez quelques managers.

3.1. Généralités sur la veille stratégique

La veille stratégique est un concept qui s'applique sur six axes.

3.1.1. Définition de la veille stratégique

La veille stratégique se définit comme étant « *un processus volontariste, par lequel l'entreprise cherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement, dans le but d'identifier et de créer des opportunités ou de répondre à des menaces externes* » (Stern & Schoettl, 2009, p. 90). Les managers doivent accorder du temps, une constance dans l'effort, un état d'esprit d'ouverture, de curiosité et d'appétence à l'apprentissage pour faire réussir ce mécanisme.

Donc, cette pratique se caractérise par :

- Elle porte sur des domaines susceptibles d'engager le futur de l'entreprise.
- Elle cherche, voire suscite l'information et son sens sous-jacent.
- Elle porte sur les facteurs influençant les performances et les décisions.
- Elle constate les signaux, et même elle les interprète.
- Elle porte et croise différents regards sur l'environnement, les concurrents, etc.

3.1.2. Axes de la veille stratégique

La veille stratégique se fera sur six axes (Combalbert & Delbecque, 2011, p. 34) :

- **Commercial** : les nouveaux modes de distribution (magasins virtuels), l'impact de l'Internet sur le mode de distribution, le comportement des clients, etc.
- **Juridique et fiscal** : les changements réglementaires (ce qui a été permis, ce qui ne l'est plus, ce qui a été interdit, ce qui ne l'est plus).

- **Économique et financier** : les rapports avec les banques, l'expertise comptables.
- **Scientifique et technologique** : impact des nouvelles technologies sur les produits de l'entreprise, la réaction des clients, etc.
- **Concurrentiel** : l'identité et la part de marché des concurrents, leur avantage concurrentiel, leur marge de profit, etc.
- **Social et sociétal** : les nouvelles formes de valeurs et mentalité des individus, l'évolution des partenaires sociaux, émergence de nouveaux comportements.

3.2. Organisation & Étapes de la veille stratégique

Les managers doivent créer une organisation propice à la veille stratégique avant de l'appliquer selon des étapes bien définies.

3.2.1. Organisation de la veille stratégique

L'organisation de la veille stratégique est une partie importante du processus global puisqu'elle conditionne sa réussite, il faut donc :

- Créer une structure dédiée à la veille stratégique proche de la direction générale.
- Impliquer les directions générales en amont pour identifier les thèmes de recherche et spécifier les zones à surveiller.
- Exploiter les nouvelles techniques de recherche d'information sur l'Internet, notamment par le recours aux agents intelligents.
- Bâtir et animer des réseaux internes et externes susceptibles de fournir de l'information confidentielle.
- Donner du sens à l'information en développant le savoir-faire d'analyse et d'interprétation des données.
- Restituer l'information de façon attractive.
- Respecter les règles de déontologie de la veille stratégique.

3.2.2. Étapes de la veille stratégique

Pour établir une veille stratégique, il faut passer par les étapes suivantes :

- Cibler l'information sur les facteurs critiques à surveiller pour éviter la dispersion des efforts de recherche.

- Rechercher l'information auprès des sources formelles ou informelles.
- Compléter l'information documentaire par des données recueillies sur le terrain.
- Stocker l'information formelle et créer une mémoire de l'entreprise.
- Traiter l'information pour lui donner un sens, notamment en interprétant les signaux faibles : (évaluation, tri, analyse, synthèse, restitution et réajustement).

3.3. Enjeux de la veille stratégique sur internet

Les enjeux de la veille stratégique sur internet sont (Combalbert & Delbecque, 2011, p. 32).

3.3.1. Collecte actualisée des informations

L'analyse de l'information diffusée dans les médias traditionnels et la presse donne des éléments très différents de l'information à disposition sur les sites institutionnels, et permet d'identifier certains signaux faibles et reflète de grandes tendances pouvant mettre sur la piste de problématiques plus pointues.

Avec l'avènement des TIC, de nouveaux terrains d'expression autonomes s'émergent encore et se développent. Par ailleurs, il faut régulièrement actualiser la liste des sources analysées dans la mesure où ces types naissent à un rythme bien plus soutenu que les médias traditionnels.

À titre d'exemple, la *National Union of Students* a appelé, en 2007, via un groupe de Facebook de 5000 membres au boycott de la banque *Hsbc* qui voulait imposer un taux d'intérêt de 9.9% sur les découvertes bancaires des étudiants en *Grande-Bretagne*. Face à ce mouvement, *Hsbc* renonce à sa mesure.

3.3.2. Diffusion ciblée des informations

La diffusion intelligente des informations repose sur une bonne maîtrise des problématiques et des enjeux par métiers/activités spécifiques, ainsi que sur la bonne définition des axes de recherche en regard de la stratégie de l'entreprise. L'identification du destinataire de l'information est toute aussi cruciale que la collecte, pour que la veille stratégique soit pertinente, bien partagée et concrétisée opérationnellement, et puisse garantir la pérennité de l'organisation.

4. Agilité collective

Le manager qui sait transformer son groupe à une équipe à haute valeur ajoutée, son entreprise à une entreprise intelligente, sait par suite créer une culture de l'agilité collective.

4.1. Entreprise intelligente

Une entreprise intelligente repose sur les notions suivantes :

4.1.1. Intelligence collective & *Knowledge management*

Le management de l'intelligence collective regroupe l'ensemble des outils, des méthodes et des processus qui permettent de mettre en réseau, de faire coopérer les intelligences individuelles pour atteindre un objectif commun, réaliser une mission ou un projet. Pour *Williams & Sternberg*, c'est « *L'intelligence fonctionnelle d'un groupe des personnes fonctionnant comme unité* ». Et *Mack* le définit comme « *La capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes... de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu* » (*Greselle-Zaïbet*, 2007).

Le *knowledge management* est un système d'initiatives, méthodes et outils destinés à créer un flux optimal de connaissances pour le succès de l'entreprise et de ses clients. L'association ECRIN –qui a entamé en 2001 un projet de « *Capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences* », réunissant des différentes entreprises- le définit comme « *Le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation avec deux objectifs stratégiques majeurs : le processus d'apprentissage et de création des connaissances, et le processus de capitalisation et de partage des connaissances* » (*Loufrani-Fedida & Missonier*, 2009).

4.1.2. Technologies de l'Information et de la Collaboration

Elles représentent l'ensemble des technologies informatiques utilisées pour traiter, modifier et échanger des informations et des données numérisées, comme l'Internet, l'Intranet, le site web, l'Extranet, le courrier électronique, le

workflow, le *groupeware* et la *data Warehouse*. En outre, il est primordial d'apprendre à utiliser et maîtriser toutes ces technologies qui vont poser des problèmes croissants de protection des données privées et de sécurité (Bruillard, 2011).

4.2. Définition de l'agilité collective

Seule une équipe à haute valeur ajoutée sait agir en agilité, le *Kaizen*, ce système appliqué à *Toyota* répond aux principes de l'agilité collective.

4.2.1. Agilité collective & Équipe à Haute Valeur Ajoutée

L'agilité collective est la nécessaire flexibilité des organisations face à un environnement incertain. Elle se reflète par leur capacité à fonctionner en réseaux souples et fluides aptes à la sollicitation, à la mobilisation et à l'engagement permanent, tout en utilisant les atouts de la complexité des situations et en fonctionnant. Elle se manifeste par :

- L'interaction avec les personnes plus que les processus et les outils.
- Un produit opérationnel plus qu'une documentation pléthorique.
- La collaboration avec le client plus que la négociation de contrat.
- La réactivité face au changement plus que le suivi d'un plan.

Un manager peut créer une Équipe à Haute Valeur Ajoutée quand il amène son groupe à tirer son plein de l'interaction des talents individuels. Ce travail se bâtit sur : une confiance réciproque, le partage d'une stratégie commune, une répartition claire des rôles et une coordination parfaite au moment de la décision. Cette équipe est agile sur deux niveaux :

- **Forme** : la capacité de s'organiser face aux imprévus, de répartir leurs capacités et leurs rôles selon la situation et de mobiliser les experts les plus adaptés.
- **Fond** : génération de leurs propres règles du jeu permettant la confiance mutuelle et donnant la possibilité à chaque membre de s'exprimer et de s'épanouir dans l'exercice de sa mission.

4.2.2. Toyotisme & Kaizen

Au milieu des années 1950, l'ingénieur *Ohni Taiichi* a inventé le *Toyotisme* qui défend l'idée que l'offre doit s'adapter à la demande, et non pas l'inverse. Ce

Le système repose sur le *Kaizen* ou l'amélioration continue des processus qui se base sur le travail en collaboration pour éliminer les activités sans valeur ajoutée, les coûts superflus et les gaspillages.

Les principes du *Toyotisme* s'entendent avec ce que suppose l'agilité collective : la production en flux tendus ou le JAT, le travail en équipe, la polyvalence des travailleurs, le management participatif, la sous-traitance et l'autonomie où les machines sont conçues pour s'arrêter dès qu'elles rencontrent un dysfonctionnement.

4.3. Conditions d'application d'une agilité collective

Afin de créer une culture de l'agilité collective, il faut savoir mobiliser et faire engager une équipe experte vers un objectif commun.

4.3.1. Expertise & Mobilisation

Pour constituer une équipe efficace, il faut avoir la plus grande variété d'expertise possible pour pouvoir faire face à n'importe quelle situation. Cela permettra au manager de :

- Composer son équipe idéale avec les personnes qu'il a.
- Choisir les personnes les plus aptes à traiter la situation, et ayant une capacité à travailler en synergie, les uns au service des autres.
- Sélectionner plusieurs profils pour chaque type d'expertise afin d'être certain de pouvoir en mobiliser au moins un au bon moment. Ça s'appelle la redondance.

Avoir de l'expertise n'est plus suffisant, il faut créer une mobilisation efficace en :

- **Constituant l'équipe dans les délais adaptés à la situation** : un manager peut gérer une situation complexe seulement s'il est capable avec son équipe d'entrer en action au plus vite. Donc, l'activation et la rapidité de mobilisation sont des éléments prépondérants dans la performance d'une ÉHVA.
- **Mettant les membres dans une logique de coalition** : la coalition signifie un regroupement face à un ennemi partagé pour une durée limitée, c'est-à-dire jusqu'à la réalisation de l'objectif commun. Elle s'exprime par l'échange des : objectifs, besoins, limites et contraintes.

Cette phase de négociation ne doit pas être perçue comme une phase conflictuelle, mais plutôt comme la construction d'un méta-objectif qui permettra à tous de s'engager dans la mission.

4.3.2. Engagement

L'engagement d'une équipe influence sur son agilité collective. Il repose sur :

- Fonctionner en mode d'intelligence collective, où le manager doit faire un travail sérieux d'impulsion et d'optimisation de ses subordonnés ; en leur considérant, non seulement, pour leur force de travail mais pour leur force de réflexion.
- Créer une culture de la complexité est primordial pour faire engager une équipe vers un objectif commun, tout en acceptant la zone d'incertitude qu'elle génère. La complexité représente un véritable facteur d'opportunité stratégique pour ceux qui sauront l'utiliser.

Section III : Culture Organisationnelle

Les choix des organisations sont guidés par leurs vrais principes. À chaque fois qu'elles rencontrent des nouvelles situations, elles utilisent inconsciemment des références puisque le besoin de références se fait sentir plus. Ainsi, face à une situation donnée, chacun utilise son cadre de référence pour la comprendre, l'analyser et l'anticiper. La culture organisationnelle est donc, cette variable essentielle qui explique le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social (Duran, Fili, & Hénault, 2000).

Cette section analyse ce concept autant qu'un outil du management qui joue un rôle important surtout dans l'environnement contemporain.

1. Cadre théorique de la culture organisationnelle

Dans ce cadre théorique, on va présenter l'historique du concept, puis le définir avant d'exposer ses caractéristiques.

1.1. Historique de la culture organisationnelle

Famille, maison et équipe sont les trois métaphores qui étaient utilisées pour désigner l'esprit de l'entreprise avant le déclenchement du concept dans les années quatre-vingt.

1.1.1. Trois métaphores de la culture

Le concept de la culture d'entreprise n'est pas récent, depuis 150 ans, les dirigeants utilisent trois métaphores pour analyser, organiser voire légitimer l'esprit de l'entreprise et le projet d'intégration des salariés (Godelier, 2009, p. 98) :

- **Famille** : à l'époque de la révolution industrielle (1830-1880), l'entreprise est une grande famille avec un patron à sa tête, « *père* » de ses employés. Mais ce paternalisme a été critiqué par les syndicats.
- **Maison** : face à la crise des années (1930) la mobilisation du personnel devient un enjeu vital pour la performance à travers des éléments matériels et symboliques de l'activité. L'entreprise devient une maison qui entoure et protège son personnel.

- **L'équipe « sportive »** : (1970) les pratiques de mobilisation du personnel s'inspiraient des compétitions sportives, de ses critères de réussite et d'évaluation.

1.1.2. Naissance du concept *Culture organisationnelle*

Au cours des années 1980, la notion de culture d'entreprise connaît un immense succès surtout lors de la parution de quatre ouvrages (*Deal & Kennedy, Ouchi, Pascale & Athos, Peters & Waterman*) (Delavallée, 1995, p. 2). Le Japon et ses groupes industriels semblent mieux résister aux chocs économiques et sociaux des années 1980. Les chercheurs en attribuent l'origine aux spécificités culturelles du pays et à la cohésion de la culture de ses entreprises. Rapidement, ces réflexions accordent la culture organisationnelle un intérêt croissant dans le champ managérial.

1.2. Définitions de la culture organisationnelle

Les définitions les plus couramment admises de la culture se différencient. Elles sont issues de l'anthropologie, de la sociologie et des sciences de gestion.

1.2.1. En Anthropologie

Dans cette approche, la culture représente l'expression de la totalité de la vie sociale de l'homme, qui est fondamentalement collective et acquise au cours de l'histoire par la répétition. *Linton* la décrit comme « *une configuration générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres d'une société donnée* ». La première définition scientifique est proposée par *Taylor Edward* (1871), il écrit « *Ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société... C'est un ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différente selon les circonstances historiques* ».

1.2.2. En Sociologie

La culture est un phénomène sociohistorique qui résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire qui s'inscrit dans l'inconscient

des membres d'un groupe. Elle articule en système des objets matériels (techniques, pratiques) et des éléments conceptuels (représentations, valeurs).

Pour le psychosociologue *Morin Edgar*, qui a repris l'approche de *Taylor Edward* « *Tout ce qui est appris, le savoir, le savoir-faire, les mythes, etc., tout ce qui est transmis de génération en génération est une culture* ».

1.2.3. En Management

La définition la plus fréquente citée de *Schein Edgar* dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership* (Godelier, 2009, p. 103) est : « *La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles. Et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* » (Barbel & Meier, 2010, p. 109).

1.3. Caractéristiques de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un phénomène collectif, une construction sociale caractérisée par sa cohérence interne.

1.3.1. Phénomène collectif

Pour *M. Thévenet*, une culture organisationnelle « *C'est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres* ». Donc, c'est un phénomène collectif qui associe les individus autour de valeurs partagées ; un univers où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.

Elle englobe ses composants à tous ceux qui travaillent et collaborent au sein de la société, qui doivent permettre au groupe de faire face durablement aux exigences de sécurité, de compétitivité et de légitimité auxquelles est quotidiennement confrontée leur entreprise.

1.3.2. Construction sociale

La culture est une construction sociale qui évolue avec le temps puisqu'elle est associée à l'apprentissage, à la transmission par la répétition et à l'interaction.

Et à travers cette culture, la continuité du groupe va converger vers les mêmes postulats et transmettre ses suppositions aux nouveaux membres. Elle résulte d'un processus de décisions et de réaction à des événements et actions menés par la firme durant son histoire.

La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies, et la valorisation de certains mythes. Elle évolue donc en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance.

1.3.3. Cohérence interne

En se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structuré, la culture organisationnelle est aussi caractérisée par sa cohérence interne. Elle crée un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer par rapport à un « *Dehors* ». Par la création d'un langage commun spécifique qui facilite la communication interne et l'insertion de nouveaux arrivants, elle permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà des règles formelles, à travers un ensemble de représentations.

2. Dimensions de la culture organisationnelle

Le processus de construction d'une culture prend en considération des abstractions telles que les normes ou les valeurs, et d'autres déterminants plus profonds et plus enfouis des comportements organisationnels. Il contient trois couches : visible, intermédiaire et enfouie (Charpentier, 2007, p. 393) qui nourrissent la culture organisationnelle, orientent les comportements de l'individu et l'aident à comprendre son rôle.

2.1. Dimension visible

La couche visible de la culture contient les symboles, les procédures et les rites.

2.1.1. Symboles

Les symboles et les signes sont des faits ou des objets concrets mais chargés de sens, où chaque sens est associé à une valeur ou une position sociale. Ils peuvent être :

CHAPITRE I : ORGANISATION, ENTRE THEORIES ET DYNAMISME

- **Cadre physique** : l'architecture, le design, l'agencement des locaux, la taille d'un bureau, l'épaisseur d'une moquette, le logo de l'organisation et la décoration interne.
- **Habitudes de salutations** : serrer la main, faire un signe, etc.
- **Habitudes vestimentaires** : le port de l'uniforme, d'une blouse ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs.
- **Langage utilisé** : langue parlée, vouvoiement, recours au nom ou au prénom, etc.

2.1.2. Procédures

C'est l'ensemble des pratiques et règles qui organisent les relations professionnelles et sociales au sein de l'entreprise. On entend par procédures :

- **Pratiques de gestion et d'organisation** : structure, mode de coordination, système de contrôle, etc.
- **Règles techniques** : sont des règles explicites de fonctionnement, elles correspondent à des procédures organisationnelles et administratives et servent à résoudre les problèmes du management au quotidien.

2.1.3. Rites

Les rites et les cérémonies constituent des pratiques stéréotypées qui symbolisent les valeurs de l'organisation. Selon *Moscovici*, ce sont « *Des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie qui servent à développer le sentiment d'appartenance et de donner de l'importance aux événements* ». Ils jouent un rôle d'intégration qui sert à cimenter les groupes, comme ils jouent également un rôle d'exclusion telle que les fêtes d'adieu pour les retraités.

2.2. Dimension intermédiaire

Dans ce niveau, on trouve : les croyances, les valeurs et les normes.

2.2.1. Croyances

Les croyances peuvent être orientées par l'importance que les individus accordent au résultat, aux objectifs et à la manière d'atteindre les objectifs. Elles sont manifestées concrètement par des comportements visibles tels que :

CHAPITRE I : ORGANISATION, ENTRE THEORIES ET DYNAMISME

- Des affirmations non démontrées sur ce que sont les choses.
- Des orientations générales qui traduisent la manière dont les dirigeants perçoivent et se représentent le monde qui les entoure.
- Une ligne directrice qui va conditionner les choix de l'entreprise en termes de vision et de priorités stratégiques.

2.2.2. Valeurs

Elles forment la philosophie de l'entreprise, déterminent sa charte de conduite et évoquent des affirmations ce que les choses devraient être dans l'idéal. Elles définissent ses préférences collectives exprimées par (Duran, Fili, & Hénault, 2000) :

- **Règlement intérieur** : système de récompense et de sanction adopté.
- **Descriptifs des postes** : attribution des rôles et responsabilités.
- **Communication interne et externe.**

Le directeur est considéré généralement un acteur essentiel pour développer et promouvoir les valeurs d'une organisation, qui sont à la fois stables et constituent des éléments de continuité, évolutives et constituent aussi des éléments dynamiques. Ces valeurs sous-tendent par conséquent des choix qui peuvent conduire les membres d'une entreprise à privilégier la sécurité de l'emploi ou le niveau de rémunération.

2.2.3. Normes

À côté des croyances et des valeurs, on trouve les normes qui correspondent à des règles de comportements propres à l'entreprise et contiennent les règles à suivre dans le cadre du développement et de la gestion des activités.

Les normes donnent aux individus une idée de ce que l'on attend d'eux et des limites à ne pas franchir sous peine de sanction, puisqu'elles impliquent des logiques d'arbitrage entre ce qu'il faut faire et ne pas faire, en établissant les interdits, les tabous et les marges de liberté qui ne doivent pas être dépassées.

2.3. Dimension enfouie

Cette dimension recouvre des points qui sont souvent enfouis dans la mémoire de l'entreprise et se situent à un niveau inconscient. *Hall E.* écrit dans son livre « *Le langage silencieux* », « *La culture cache plus de chose qu'elle n'en*

révèle ». *Schein Edgar* confirme que « *Les forces culturelles sont puissantes parce qu'elles relèvent de l'inconscient* ».

2.3.1. Postulats implicites

Les comportements visibles et intermédiaires sont déterminés par quelques hypothèses fondamentales dont l'identification est complexe. Selon *Schein*, ces hypothèses expliquent l'adaptation externe et l'intégration interne. On les trouve dans :

- **Le rapport des membres du groupe à la nature** : soit à la nature de l'activité humaine ou la nature humaine en général, au contrôle et à l'incertitude.
- **Leur conception des rapports interpersonnels** : en préférant les rapports sociaux plutôt qu'aux tâches, les liens hiérarchiques plutôt qu'aux relations entre pairs.
- **Leur rapport au temps** : variable limitée et séquentielle, ou au contraire illimitée et simultanée, leur attachement au passé, au présent et au futur.

2.3.2. Histoires & Mythes

Les histoires sont des manifestations culturelles qui racontent des évènements mettant en jeu des personnages assimilés à des héros ou des boucs émissaires. Ce sont des exemples concrets de comportements à travers lesquels sont exprimées les valeurs de l'organisation.

Ces histoires se transmettent de façon informelle et ont un pouvoir de persuasion plus fort qu'un écrit ou un discours officiel. Alors que les mythes sont des histoires auxquelles on ajoute une dimension irréelle. Ils peuvent être liés aux personnalités qui ont marqué la vie de l'entreprise, et ils servent à renforcer les valeurs communes.

2.3.3. Tabous

Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire. Les origines des tabous ne sont pas facilement identifiables, ils peuvent relever des échecs ou des erreurs des stratégies.

3. Rôle managérial de la culture organisationnelle

Frank et al. (1992) ont montré que « *les différences de performance économique peuvent être liées à la culture nationale [...] le modèle américain de l'honneur, la logique française de l'honneur, la paternelle japonaise, le modèle de consensus hollandais... ces valeurs culturelles ne sont ni imitables, ni échangeables, ni substituables* » (Fouda Ongodo, 2013). Cette partie va présenter le rôle important que joue la culture organisationnelle autant qu'un outil du management.

3.1. Culture organisationnelle & Management

La culture organisationnelle joue son rôle managérial selon le niveau de risque pris par l'organisation, et la rapidité de sa réaction.

3.1.1. Typologie de la culture organisationnelle

Deal & Kennedy (1982) définissent quatre cultures organisationnelles à partir du niveau de risque géré et encouragé par l'organisation, et de la rapidité de la capacité de réponse de l'organisation (Cayer, Raufflet, & Delannon, 2011, p. 71).

- **Culture intrépide** : caractérise une organisation ayant une capacité rapide de réaction et un niveau élevé de risque.
- **Culture circonspecte** : on la trouve dans une organisation caractérisée par une capacité de réaction rapide et une tolérance basse de risque.
- **Culture processuelle** : caractérisera une organisation tolérante au risque et lente dans sa capacité de réaction.
- **Culture opérante** : s'adapte avec les organisations ayant une capacité lente à la réaction et un niveau bas de risque.

3.1.2. Culture organisationnelle & Rôle managérial

Il existe deux types de relations entre culture et pratique du management. D'une part, l'impact de la culture dans les problèmes quotidiens du management, et d'autre part lors de situations plus spécifiques telles que les situations de changement. Cette relation se concrétise quand la culture organisationnelle devient une source d'avantage concurrentiel, elle contribue à la convergence de l'ensemble des parties (salariés, dirigeants, actionnaires, fournisseurs, etc.) vers des buts communs. Elle constitue un facteur de régulation important pour les

organisations, et également un outil de motivation et d'implication pour les salariés.

3.2. Finalité de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un actif immatériel, un levier d'action, un facteur de performance et une source d'attraction pour les hauts potentiels. Considérée comme le quatrième sous-système de l'entreprise après les structures, les objectifs et les techniques, elle facilite la résolution des problèmes rencontrés (Delavallée, 1995, p. 6) en réalisant deux finalités :

3.2.1. Finalité externe

La culture organisationnelle délimite les frontières d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. Elle se représente, donc comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement. Selon *Roche*, elle permet d'établir un certain nombre des références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière.

Elle aide les individus à converger dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement, en leur précisant ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper.

3.2.2. Finalité interne

Au sein d'une même organisation, la culture permet à des acteurs venant d'horizons différents de cohabiter, de coopérer, de renforcer les points de convergence et de réduire les éléments de divergence. Elle constitue donc, un des modes de coordination dans l'entreprise selon *Mintzberg*, et un des types de contrôle selon *Ouchi*.

Elle joue aussi un rôle décisif lors de l'intégration de nouveaux salariés en leur permettant d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise. Elle crée les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de fondements communs ; vise à fédérer et mobiliser des individus pour travailler ensemble au-delà des différences et autour d'objectifs communs, ce qui permet d'améliorer la qualité du travail et l'implication du personnel.

3.3. Culture organisationnelle, Stratégie & Structure organisationnelle

Il existe une interaction forte entre culture, stratégie et structure organisationnelle.

3.3.1. Culture organisationnelle & Stratégie

L'analyse stratégique se présente comme une confrontation entre les réponses que l'entreprise apporte aux contraintes externes (menaces et opportunités) et celles qu'elle oppose à ses contraintes internes (forces et faiblesses), et la culture se présente comme les éléments d'adaptation externe et d'intégration interne.

Dans cette vision, la stratégie et la culture se définissent mutuellement, vu que certains traits culturels vont se révéler déterminants dans la conduite de la stratégie. *Weick Karl*, pense qu'on peut même remplacer stratégie par culture sans rien altérer le sens.

Plus concrètement, la culture organisationnelle peut dessiner la ligne entre les options souhaitables et les solutions réalisables en conduisant l'organisation vers des stratégies ambitieuses et risquées, ou prudentes et orientées vers la consolidation.

Elle peut aussi tisser les liens entre maison mère et filiales, influencer les processus de décision et de planification stratégique. Enfin, la culture organisationnelle détermine le rapport au temps qui représente un élément essentiel dans la stratégie (Charpentier, 2007, p. 396).

3.3.2. Culture organisationnelle & Structure organisationnelle

La culture organisationnelle influence la structure organisationnelle d'une façon évidente. Une structure caractérisée par une formalisation importante et une abondance de règles et de procédures reflète une faible tolérance à l'incertitude et une forte aversion au risque.

De même, les cultures individualistes agissent sur les modes de communication, de coordination et de contrôle, sur les processus de prise de décision et sur les modes de fonctionnement d'une façon différente si on les compare avec des contextes où on favorise le groupe.

4. Culture organisationnelle face à l'inertie

La culture est considérée aussi comme un instrument d'adaptation à un environnement organisationnel souvent chargé de changements, d'ambiguïtés et de contradictions.

4.1. Mosaïque culturelle

Le phénomène culturel s'avère complexe du fait de sa richesse, d'où il est primordial d'apprendre les principes du management interculturel.

4.1.1. Aspect multiculturel

La culture est une mosaïque qui contient des différentes cultures et sous-cultures :

- **Culture professionnelle** : renvoie aux individus appartenant aux mêmes catégories professionnelles ou effectuant le même métier.
- **Culture nationale** : est l'ensemble des éléments propres à un groupe spécifique.
- **Culture de groupe social** : renvoie aux liens sociaux qui se créent entre les individus travaillant ensemble dans une équipe.
- **Culture organisationnelle** : symbolise la culture officielle de l'organisation.
- **Culture informelle** : liée aux pratiques quotidiennes des acteurs, et s'inscrit en dehors des règles et procédures officielles de l'organisation.
- **Culture individuelle** : dépend de certaines caractéristiques passées de l'individu (*Âge, région, loisirs pratiqués, appartenance syndicale, etc.*).

4.1.2. Management interculturel

Le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans l'entreprise comme le montrent plusieurs études (Karjalainen, 2010, p. 34). Pour *Pelled*, les groupes multiculturels sont plus exposés aux conflits ; et pour *Riordan & Shore*, il y a moins de coopération et de cohésion. Enfin, *Dass & Parker* constatent qu'il n'existe pas de solution universelle pour le management de diversité. Mais, le management international exprime de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes (Barmeyer & Mayrhofer, 2009, p. 111).

Il gère cet aspect multiculturel et coordonne le travail entre les personnes de cultures diverses en créant une culture organisationnelle qui facilite l'intégration des entités et crée une identité forte.

4.2. E-culture

Dans les organisations, les TIC (*Smartphone, réseaux sociaux, télétravail, géolocalisation, etc.*), par leur utilisation grandissante et par les fonctionnalités qu'elles offrent, affectent les habitudes, les méthodes de travail, les relations interpersonnelles et même la structure (Benrais, Boujenah, & Tahssain, 2005, p. 917).

Il est donc indispensable de comprendre les comportements des individus, qui peuvent même avoir des réactions opposées à l'introduction des TIC ; et veiller à gagner l'ensemble du personnel.

4.2.1. Définition de l'e-culture

Toutes ces évolutions à caractère technologique ont profondément changé les attitudes, compétences, ambitions, conditions matérielles et même les relations au sein des organisations. Ce qui signifie qu'elles ont entamé à construire une nouvelle culture organisationnelle.

E-culture, Free culture, Cyber culture, Internet culture, Digital culture... et autant d'appellations qui souhaitent rendre compte de l'émergence d'un système de valeurs, de l'expression d'attentes de la part du public et de pratiques de production médiatiques rendues plus prégnantes et plus visibles grâce aux possibilités offertes par la technologie numérique (Laurence, 2011, p. 163). Ce concept s'inscrit dans une acceptation mouvante de la culture caractérisée par une hyper-sociabilité et une activité de production intense.

4.2.2. Composantes de l'e-culture

Les auteurs constatent trois composantes de l'e-Culture :

- **Remédiation** : un composite sémiotique, ou remix entre anciens et nouveaux médias.
- **Bricolage** : création d'objets à partir de matériaux accessibles en ligne, réutilisant des artefacts existants pour incorporer certains éléments.
- **Participation** : qui concerne des pratiques communicationnelles de consommation et de production de contenus médiatiques.

4.3. Culture de changement

Dans certains courants théoriques, la culture est un vecteur d'intégration des individus qui nécessite de moyens pour stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises. Dans d'autres, c'est un vecteur essentiel des processus de changement.

4.3.1. Définition de la culture de changement

La culture organisationnelle est un facteur clé pouvant faciliter ou même entraver une réforme. Selon *De Roche*, changer les fondements permet de changer la culture ; tant qu'il n'y a pas un modèle de culture gagnante, le défi est d'arriver à de nouvelles perceptions partagées, des croyances, et des valeurs qui sont au cœur d'une organisation. Certains auteurs comme *Wilkins & Ouchi* soulignent que, par sa nature abstraite et tolérante à l'ambiguïté, une culture donnée peut s'avérer adéquate dans un large éventail de situations, et dans cette mesure, elle ne constituerait pas un frein au changement (Lemaître, 1985).

Mais, l'insertion d'une innovation technologique pourra être refusée par les employés si leurs dirigeants ne vont pas préserver l'emploi et prendre des mesures pour assurer la mise à jour des compétences. Donc, tout dépend des représentations et valeurs formant la culture d'entreprise.

4.3.2. Passage de l'ancrage culturel à la culture de changement

Les managers cherchent à créer un milieu propice à la créativité, l'innovation, l'empathie et la curiosité intellectuelle. Mener ce changement culturel est un travail difficile qui soulève des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel.

La culture peut en effet constituer un obstacle au changement et à la diversité, en favorisant la préservation de la stabilité interne, en recherchant l'homogénéité et en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions différentes de celles de la culture dominante qui signifie la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et rallie la majorité des employés. Chaque manager doit donc, concevoir la question de l'évolution de la culture, car elle est reproduite, mais elle n'est pas indéfiniment reproduite à l'identique. Certes, c'est un facteur de stabilisation sociale ; mais, il s'agit d'une stabilisation dynamique et non pas inerte.

Section IV : Changement Organisationnel

Actuellement, aucun type d'organisation n'échappe au besoin de modifier sa façon de procéder pour faire face à une réalité organisationnelle nommée « *le changement* ».

1. Généralités sur le changement organisationnel

Le changement organisationnel présente un défi majeur pour les managers d'aujourd'hui. Ce concept est caractérisé par une abondante littérature et une diversité des modèles.

1.1. Définition & Forces du changement organisationnel

Quoique l'utilisation du concept du changement est répandue, il importe de répondre à la première question « *Que signifie le concept du changement organisationnel ?* »

1.1.1. Définition du changement organisationnel

La grille de lecture de *Demers* (1999) présente l'évolution historique du concept du changement selon le contexte socio-économique (Barbel & Meier, 2010, p. 370) :

- **Modèle d'organisation et de croissance** : (1950-1965), le changement est perçu comme un vecteur de développement et de progrès pour les entreprises.
- **Adaptation à l'environnement** : (1965-1980), le changement est perçu comme une menace pour les entreprises qui doivent désormais répondre aux problèmes de l'adaptation des structures face à l'évolution de l'environnement.
- **Processus dynamique et permanent** : (1990), le changement est perçu comme une réalité incontournable et un processus inévitable, dynamique, complexe et continu.
- **Capacité à changer** : (1995), la capacité des firmes à changer au regard des forces internes qui peuvent favoriser ou contraindre la dynamique du changement.

Hafsi & Fabi le définissent comme « *Un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus de l'évolution des organisations* ». Il présente donc, une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Cette modification est apportée à (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2011, p. 216) :

- **Technologie** : modifier les méthodes et les outils utilisés pour accomplir le travail.
- **Personnel** : modifier les attitudes, attentes, perceptions ou les comportements.
- **Organisation** : modifier les relations, les postes et les mécanismes de coordination.

1.1.2. Forces du changement organisationnel

La provenance des forces de changement est variée entre :

- **Externe** : les pressions exercées par les concurrents ; la mondialisation. les changements et les crises économiques ; le développement technologique ; la pénurie de certaines spécialités dans le marché du travail; les nouvelles lois sur l'aménagement du temps de travail et l'interdiction de fumer dans les lieux de convivialité.
- **Interne** : il touche les cycles de vie organisationnels en provenant d'une modification de la stratégie : adopter de nouveaux modes de fonctionnement, créer des nouvelles unités, changer le système de rémunération et les avantages sociaux.

1.2. Niveaux & Visions du changement organisationnel

Il n'est pas facile de comprendre le phénomène du changement organisationnel qui peut avoir plusieurs niveaux et plusieurs visions.

1.2.1. Niveaux du changement organisationnel

Mintzberg identifie deux niveaux de changement :

- **Micro-changement** : il touche une partie de l'organisation qui peut le maîtriser assez aisément en raison de sa délimitation qui permet une

gestion locale du problème. Il relève de tous les niveaux de responsabilités et concerne des processus opérationnels tels que : développement d'un produit, recrutement de nouveaux membres, etc.

- **Macro-changement** : il relève de la responsabilité de la direction de l'organisation et porte sur toutes ses dimensions : sa stratégie, sa vision, sa structure et ses règles de fonctionnement. Il peut s'agir d'un repositionnement stratégique, d'un rapprochement international au moyen d'une opération de fusion ou d'acquisition.

1.2.2. Visions du changement organisationnel

Le changement organisationnel peut avoir deux visions :

- **Incrémental** : selon *Quinn*, le changement évolutif est une série de petits pas, caractérisé par une transformation graduelle, et orienté par le dirigeant qui guide les membres de l'organisation dans une démarche d'apprentissage et de découverte. Au début, le dirigeant vise à les sensibiliser au besoin de changement, à expérimenter de nouvelles approches et à construire du support autour du projet de changement.
- **Radical** : pour *Hafsi & Demers*, le changement radical est stimulé par le constat d'une inadéquation entre la stratégie de l'entreprise et les circonstances prévalant dans l'environnement, et exige une transformation majeure de la carte mentale des membres de l'entreprise et remet en cause son cadre de référence dominant.

1.3. Processus & Conduite du changement organisationnel

Pour mettre en œuvre un changement, un manager est appelé à conduire cette action selon le processus qu'il le convienne.

1.3.1. Processus du changement organisationnel

Vas Alain propose cinq processus de changement (Sopranot, 2010, pp. 73-81) :

- **Processus planifié** : le changement est perçu comme le produit de l'action volontaire et délibérée des personnes en charge de le conduire (*Child, Tessier & Tellier*).
- **Processus politique** : le changement est caractérisé par des jeux de pouvoir dans lesquels les acteurs négocient leurs avantages grâce à des

effets d'influence et à la constitution de coalitions (*Lindblom, Etzioni, Crozier, Dawson*).

- **Processus routinier, culturel** : le changement résulte de la confrontation et de l'évaluation par les acteurs des routines organisationnelles (*Cyert & March*).
- **Processus de création du sens** : le changement s'effectue quand les nouvelles représentations induites font sens pour les acteurs (*Weick Karl, Hatch*).
- **Processus complexe** : pour les tenants de la théorie du chaos, le changement est une tension dialectique entre l'ordre et le chaos inhérent au dynamisme des organisations.

1.3.2. Conduite du changement organisationnel

Le changement organisationnel se déroule selon deux métaphores. Dans un environnement stable, la métaphore des eaux tranquilles décrit par *Lewin Kurt* (Décristallisation, transition, recristallisation) conçoit le changement comme un grand bateau traversant une mer d'huile. Et dans un environnement incertain et changeant, la métaphore des eaux vives est la plus adaptée.

Chaque métaphore nécessite une conduite spécifique à elle, qui consiste à avoir un ensemble de techniques qui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement, à mettre en œuvre des outils de mesure de la participation.

Selon *Autissier & Moutot*, un manager doit cadrer cette action en déterminant les besoins, un cahier de charge et l'équipe de conduite du changement. Puis, il doit faire une analyse sociologique sur les systèmes de valeurs, les résistances, les routines et les acteurs clés. Il organise des ateliers pour négocier le changement. Et enfin, il détermine les outils de la conduite dans une cartographie des étapes, des plans et des acteurs, tout en gérant les risques du changement et la situation post-changement.

2. Changement organisationnel & Résistance

Avant de gérer les résistances au changement, il faut comprendre pourquoi et comment une personne résiste ? cela va permettre au manager de déterminer comment se manifeste-t-il ? pour quel motif ? et surtout quelle est la bonne méthode pour gérer cette résistance ?

2.1. Nature du changement organisationnel & Résistance

La résistance au changement est associée à l'insécurité, aux craintes, à la peur et à l'hostilité. Cela a un lien direct avec la nature des changements qui représente en effet une source d'ambiguïté et d'incertitude.

2.1.1. Changements simultanés, multiples & rapides

Le fait que les membres de l'organisation se trouvent simultanément face à plusieurs changements, ça entraîne chez eux une surcharge de travail ainsi qu'un stress mental pour trouver les solutions adaptées. Sinon, ils sont en confrontation à un nombre croissant de projets d'innovation permanente et d'adaptation continue.

Cette multiplicité contribue à un risque de dispersion des forces en présence (Énergie, compétences, moyens) ; elle augmente aussi le risque de dilution des compétences centrales (Contrôle, coordination, soutien) et renforce la complexité des projets en mobilisant des partenaires de plus en plus nombreux.

Les managers doivent veiller aussi à ce que le rythme de changement corresponde aux aspirations et aux besoins des membres de l'organisation. Car, par manque de temps ou par constat d'impuissance, certains acteurs de l'organisation peuvent refuser tout nouveau changement et bloquer toutes les initiatives.

2.1.2. Changements profonds, complexes & fréquents

Selon *Hafsi*, la profondeur du changement est conditionnée par l'importance des modifications apportées. Alors que la complexité du changement est expliquée en partie par l'existence des trois dimensions du changement :

- **Changement individuel** : l'individu réagit selon sa pertinence et sa qualité, et s'interroge sur les efforts qui lui permettent de maîtriser les nouvelles contraintes.
- **Changement collectif** : l'individu-acteur prend en compte les réactions de son environnement professionnel, afin de sonder si le changement lui est plutôt favorable ou défavorable, et ainsi apprécier l'attitude qu'il convient d'adopter.

- **Changement organisationnel** : porte sur toute l'organisation : réorganisation, apport de nouvelles procédures et méthodes, changement des relations internes, etc.

Face aux changements fréquents, les managers sont appelés à mener des modifications fréquentes, elles aussi, qui touchent les structures organisationnelles et les procédures de travail dans des délais relativement courts. Le défi des managers est donc de gérer des changements successifs, afin de faire face à un contexte socio-économique qui évolue lui-même continuellement.

2.2. Résistance au changement organisationnel

Réussir le changement suppose de comprendre et de gérer ses résistances.

2.2.1. Définition de la résistance au changement organisationnel

La résistance au changement est définie comme « *Un ensemble de comportements allant à l'encontre d'un changement désiré* » (Sopranot, 2010, p. 156). Bareil précise que c'est « *Un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* ». Elle reste avant tout, une loi de la nature que tout manager doit l'admettre, où chaque organisme se défend contre ce qui peut le changer, même si ce changement est bénéfique (Debordes, 2006, p. 152).

Les études récentes (Sopranot, 2010, p. 160) suggèrent d'étudier les résistances par des conduites à la fois anti- et pro-changement. Pour Colletette & Schneider (1996), les réactions d'opposition peuvent être aussi légitimes que les comportements d'adhésion. Bryant (2006) pense que l'employé utilise la parole pour exprimer ses préoccupations cognitives et émotionnelles face au changement et pas forcément sa résistance. Van Dijk & Van Dick (2009), ajoutent que la résistance est le fruit de l'interprétation que bâtit l'acteur au sujet de sa relation avec son environnement changeant.

2.2.2. Manifestations & Motifs de la résistance au changement organisationnel

La résistance au changement peut se manifester en deux formes :

- **Explicite et directe** : elle se traduit par une opposition, des grèves, une diminution de la productivité, des pratiques parallèles, des contestations, une perte du temps, un blocage de l'information ou encore par des actes de sabotage.
- **Sourde et passive** : l'absentéisme, une augmentation des retards, une procrastination, des demandes de mutation ou de démissions, indifférence, déni, inertie, rejet, refus, pessimisme, baisse du moral, rumeurs et désengagement.

Chaque résistance au changement cache derrière elle un motif :

- **Psychologique** : attitude instinctive et irraisonnée fondée sur la perte de repères.
- **Comportementaux** : liés à des raisons d'habitude et de dépendance à un contexte procurant aux individus un sentiment de confort.
- **Professionnels** : liés aux risques de changement au niveau de la gestion des activités.
- **Politiques** : liés aux sentiments de crainte de perdre une partie de son pouvoir, de son positionnement, de son prestige, de ses degrés d'initiative, etc.

2.3. Gérer la résistance au changement organisationnel

La résistance au changement est actuellement étudiée selon une nouvelle approche cognitive contient une gamme plus ou moins vaste de comportements, allant de la résistance active au soutien et à l'acceptation.

2.3.1. Processus à suivre pour gérer la résistance au changement organisationnel

Ford & Ford (2009) proposent de décoder la résistance au changement en la considérant comme une ressource et un feedback utile pour prendre connaissance des inquiétudes, et des idées générées par le changement et d'en faire le suivi.

Ils doivent juste suivre ce processus pour gagner en efficacité (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2011, pp. 219-220) :

- Évaluer si le climat est propice pour lancer un projet du changement.
- Choisir une approche adaptée pour gérer la résistance au changement.

- Continuer à se communiquer avec les employés –pendant et après la mise en œuvre du changement- afin de déterminer quel type de soutien pourrait leur être fourni.

2.3.2. Modalités pour gérer la résistance au changement organisationnel

Selon *Robbins et al.*, les managers réduisent les résistances en utilisant les modalités suivantes (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2011, p. 226) :

- **Éducation et communication** : elle est utilisée lorsque la résistance est due à une désinformation, ce qui permet d'effacer les malentendus.
- **Participation** : accroît l'implication et l'acceptation entre des résistants compétents, mais elle prend beaucoup de temps.
- **Facilitation et soutien** : lorsque les résistants sont victimes de crainte et d'angoisse.
- **Négociation et entente** : elle garantit des engagements lorsque la résistance est l'œuvre d'un groupe puissant.
- **Manipulation et cooptation** : elle s'assure facilement un soutien, surtout lorsque l'appui d'un groupe puissant est nécessaire.
- **Coercition** : éventuellement, elle est illégale et peut nuire à la crédibilité de l'agent du changement qui lance des menaces directes ou utilise la force contre les résistants.

Collerette & Schneider recommandent différents moyens, que leur combinaison peut engendrer des effets d'entraînement positifs : donner des moyens adaptés à la culture, trouver des appuis crédibles, former, offrir un temps raisonnable pour apprendre à maîtriser les nouvelles pratiques, ébranler les réactions idéologiques, influencer le projet et démontrer de l'empathie, etc. (Sopranot, 2010, p. 165).

3. Assurer un changement organisationnel réussi

Pour assurer un changement réussi qui favorise la créativité et l'innovation, le manager doit communiquer la vision du changement et activer le rôle de la supervision transformationnelle (soit par un leader transformationnel, dirigeant transformationnel ou manager intermédiaire transformationnel) pour pouvoir mobiliser ses collaborateurs et les engager autour d'un projet négocié, légitime et qui a un sens.

3.1. Supervision transformationnelle

Le rôle de la supervision transformationnelle est d'intensifier les mécanismes de communication entre les différents acteurs de l'organisation afin de maintenir la mobilisation des membres par rapport aux choix effectués.

3.1.1. Leader transformationnel

Contrairement au leader transactionnel qui est efficace dans des contextes caractérisés par la stabilité et la prévisibilité, le leader transformationnel est pertinent dans des contextes instables, incertains et ambigus. D'après *Burns* (1978), *Bass* (1981), *Tracey & Hinkin* (1998), c'est une personne qui se montre capable de mobiliser les subordonnés sur d'autres bases, de chercher à accroître le niveau de conscience de l'importance et des spécificités des résultats attendus ainsi que des voies diversifiées pour les atteindre (Sopranot, 2010, p. 101).

Le leader transformationnel fait en sorte que les intérêts personnels soient mis en perspective avec ceux de l'équipe, de l'organisation, et donc de la politique de l'entreprise. *Blake & Mouton* (1985) ajoutent que leaders transformationnels cherchent à faire évoluer les valeurs établies et les comportements individuels et collectifs, en créant un sentiment de confiance partagé et en incitant les équipes à converger dans la même direction.

3.1.2. Dirigeant transformationnel

Les dirigeants ont un rôle central dans la redéfinition identitaire des entreprises qui figure dans la construction d'une base politique et symbolique nécessaire aux changements. Un dirigeant transformationnel devra développer d'autres aptitudes managériales qui font partie des outils de gestion informels tel que : l'observation, le dialogue, l'écoute et la communication. Il devra aussi inventer de nouvelles pratiques, en ayant recours à l'expérimentation, en permettant de certaine liberté, et en ayant à l'esprit la nature réelle des enjeux de l'entreprise.

3.1.3. Manager intermédiaire transformationnel

Pour *Nonaka* (1994), le manager intermédiaire se positionne à la croisée entre la vision de l'organisation et les savoirs opérationnels ; il cherche à réduire l'écart entre les deux en devenant un médiateur entre ce qui est et ce qui devrait être ; il synthétise le savoir issu à la fois des employés de la base et des tops

managers, ce qui leur permet de leur rendre explicite et de l'insérer dans une conduite de changement.

Ce sont eux qui vont faire vivre le changement et assurent un rôle de liaison avec des agents opérationnels. En investissant leurs qualités, ils deviennent des vrais catalyseurs du changement ou *Champions du changement* comme les désigne *Fabi* (1999).

3.2. Sens, Légitimité & Négociation du changement organisationnel

Chaque changement doit avoir un sens, être légitime et négocié afin de faire adhérer les différents collaborateurs de l'entreprise au processus du changement.

3.2.1. Sens d'un changement organisationnel

L'individu sait mobiliser ses énergies quand il participe à un changement qui a du sens et qui lui permet de se sentir utile, aux objectifs qui lui semblent positifs, motivants et souhaitables. Selon *Demers* (1991), ce processus interactif de création de sens passe par les étapes suivantes :

- Clarifier l'objectif du changement pour chacun et le rendre désirable et motivant.
- Définir les principales étapes à parcourir pour y arriver et les critères d'évaluation.
- Pousser les collaborateurs à intégrer leurs propres interprétations.
- Rendre visible le processus du changement.
- Dialoguer et mettre en relation les acteurs sur les différents sujets afin d'encourager la modification des schémas cognitifs et comportementaux.

3.2.2. Légitimité d'un changement organisationnel

Les acteurs d'une organisation s'engagent véritablement dans des changements qu'ils estiment justifiés et allant dans le sens de leurs objectifs personnels, collectifs et organisationnels. La légitimité d'un changement est donc sa diffusion stratégique par la recherche d'une interprétation commune, une vision partagée et un sentiment commun auprès des différents échelons hiérarchiques.

Suchman la définit comme étant « *une perception ou une acceptation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adéquates et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Barbel & Meier, 2010, p. 403).

3.2.3. Négociation dans un changement organisationnel

Dans un changement négocié, la conduite dépend de l'assentiment d'acteurs de plus en plus nombreux. Pour atteindre cet effectif, il faut susciter l'implication de tous dans les interactions entre les acteurs et le promoteur du changement. La négociation dans un changement permettra de favoriser la capacité de participation et d'initiatives des acteurs, faire émerger des solutions innovantes en exploitant leur potentiel créatif, de bâtir une vision commune sur le devenir de l'organisation et sert à mettre en place une culture du compromis.

3.3. Changement organisationnel axé vers l'innovation

Pour innover, les managers doivent susciter de nouvelles directions et adopter de nouvelles logiques d'apprentissage fondées sur les principes de dynamisme, diversité et créativité.

3.3.1. Structure dynamique & diversifiée

La division du travail, dans sa conception étroite, représente un système d'arrangements stables et progressivement inefficaces, qui ne permet pas d'identifier et de mesurer le caractère inadapté de certaines unités et de trouver le temps et les moyens de faire évoluer le personnel vers des tâches plus compliquées. Pour parvenir donc à changer et à innover, l'organisation devra construire continuellement sa structure, et modifier quasi instantanément sa combinaison entre unités, en remplaçant les articulations inutiles par d'autres plus utiles.

Cela suppose logiquement que l'entreprise doit être prête à modifier leur mode d'interprétation et à apprendre par expérimentation pour élaborer des réponses innovantes ; elle doit aussi disposer d'une diversité interne ayant au moins la même complexité que l'environnement. Pour *Ross Ashby*, qui a formulé le principe de la variété requise de la théorie des systèmes, un système autorégulateur doit prendre en considération, à la fois la complexité et les

dimensions critiques de son milieu, et de les intégrer dans ses propres structures.

3.3.2. Créativité

Pour favoriser la créativité, l'entreprise doit miser sur l'initiative individuelle et collective de son personnel. Cette tâche consiste à :

- Éviter de s'enfermer dans des routines et de programmes imposés.
- Développer des moyens de lutte contre l'inertie et le statu quo.
- Combattre le consensus excessif imposé par une hiérarchie omniprésente.
- Accepter une dose acceptable d'opposition, de confrontation et de conflits.
- Donner un degré d'autonomie et de délégation suffisant à tous.
- Accompagner des individus capables d'exprimer librement leurs points de vue et ouverts au débat constructif et à la critique afin d'envisager d'autres visions.

4. Stress du changement organisationnel & Accompagnement

Face à la tension liée au changement, certaines personnes ont le sentiment d'être dépassées et incapables de réagir, en d'autres termes, stressées. Et face à cette réaction, le besoin d'accompagnement émerge comme un remède.

4.1. Stress

Le stress est une maladie de société ayant des diverses manifestations.

4.1.1. Définition du stress

Le stress est « *Une tension au niveau individuel, liée à une pression excessive résultant de demandes, de contraintes ou de circonstances exceptionnelles* » (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Rüling, 2011, p. 226). Les contraintes sont des obstacles empêchant de faire les choses comme on l'entend, alors que les exigences sont liées à un sentiment de perte de quelque chose.

Un stress potentiel peut se transformer en un stress réel dans l'existence d'un enjeu important avec l'incertitude. Cependant, il importe de rappeler qu'un stress peut –par contre- permettre à une personne d'atteindre un niveau de performance élevé.

À la fin des années 80, le *Karoshi*, ce concept qui signifie « *La mort subite causée par une surcharge de travail* » (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2011, p. 227), est né à la suite du décès brutal de plusieurs hauts dirigeants japonais, qu'ils étaient apparemment en parfait état de santé. Face à ces conséquences dramatiques du stress (dix mille cas par an en 1992 selon le docteur *H. Kawato*) (Angel & Concellieri-Decroze, 2011, p. 37), et devant la sensibilisation grandissante du public, le ministère du Travail japonais a décidé de publier des statistiques de décès *Karoshi*.

4.1.2. Manifestations du stress

Les différentes manifestations de stress peuvent être repérées en trois grandes catégories, et elles peuvent toutes avoir un impact sur la capacité de travail d'un individu :

- **Psychologiques** : insatisfaction personnelle, tensions, peur, ennui, irritabilité, ennui.
- **Physiologiques** : accélération de la fréquence cardiaque et de la respiration, hypertension, maux de tête.
- **Comportementaux** : absentéisme, départs, nervosité, perte de productivité, problèmes de sommeil, changements des habitudes d'alimentation, tabac et alcool.

4.2. Origines & Effets du stress

Le stress en milieu de travail a ses origines et ses effets.

4.2.1. Origines du stress

Les facteurs de stress peuvent être regroupés en deux grandes catégories principales :

- **Organisationnels** : tels que : les obligations de tâche, les normes de performance jugées excessives, l'interdépendance entre les activités ; les conditions défavorables comme la température, le bruit, etc. ; des tensions interpersonnelles entre collègues ; l'excès de règles et de procédures, un manque d'occasions ressenti par l'employé de participer aux décisions importantes.

Et enfin, certains dirigeants sont les premiers responsables à créer des tensions et un climat de crainte, voire d'anxiété permanente, en imposant des délais impossibles à respecter et des contrôles rigoureux.

- **Personnels** : tels que : les problèmes familiaux, les soucis économiques et les traits de personnalité.

4.2.2. Effets du stress

Au-delà de l'inconfort et du mal être qu'il suscite chez une personne, le stress est une source de non-performance, il a des répercussions économiques néfastes sur toute l'organisation : perte de motivation, perte de dynamique, moindre efficacité, moindre productivité et pertes financières du côté de l'actionnaire qui procède aux grands arbitrages. *Barbel & Meier* proposent une synthèse de récentes enquêtes sur le stress des cadres qui fait ressortir les points suivants (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2011, pp. 393-394) :

- Les principaux facteurs reconnus sont : l'accélération du rythme des changements et des rythmes de travail, la pression exercée par les nouveaux outils de gestion.
- La majorité des cadres se sentent démunis face à cette expérience, et ne savent pas apaiser les effets négatifs du stress et les transformer aux émotions positives. Ils ressentent une dégradation du lien social et des réseaux de soutien qui les aident à traverser les moments difficiles.

4.3. Accompagner le changement organisationnel

De très nombreuses formes d'accompagnement se proposent pour gérer le stress comme le coaching.

4.3.1. Accompagner pour réduire le stress

Pour réduire le stress organisationnel, le manager doit s'attaquer à ses aspects dysfonctionnels en contrôlant ces facteurs qui peuvent le provoquer au travail. Il s'agit de repenser les tâches des employés sans aucun conflit, ambiguïté et surcharge, leur impliquer et leur faire participer activement dans la réalisation de la stratégie de l'organisation. Cependant, l'entreprise doit contrôler les facteurs personnels de stress, et peut proposer des programmes d'accompagnement, d'aide et de bien-être afin d'apporter des conseils et combattre des problèmes personnels et de santé.

L'accompagnement est un outil adapté à tous les managers qui ont à gérer une période de transition délicate et en particulier à ceux qui se sentent trop seuls pour faire le chemin nécessaire à la traversée de cette période. Ces programmes d'aide au personnel sont une extension de ceux lancés aux *États-Unis* dans les années quarante. Des entreprises comme *Dupont*, *Standard Oil* ou *Kodak* ont instauré des programmes d'accompagnement officiels sur site afin d'expliquer les dangers d'alcool et permettre de combattre la dépendance pour une partie de leurs employés souffrant de l'alcoolisme (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2011, pp. 229-230).

4.3.2. Coacher

Parmi les différentes formes d'accompagnement qui peuvent être proposées au manager et qui sont les plus pratiqués, le coaching tient une place prépondérante (Barbel & Meier, 2010, p. 400). C'est un accompagnement individuel qui permet à son bénéficiaire de trouver un sens à son action en conscience de soi. Il contribue à favoriser l'autonomie et les modes de fonctionnement sur une confiance raisonnée, il aide à développer les aptitudes relationnelles, la créativité individuelle et même collective, il favorise l'intelligence collective latente et prend en compte le lien avec les collaborateurs.

Conclusion

Le but poursuivi par ce chapitre était d'analyser et de comprendre les enjeux managériaux contemporains d'un monde socio-organisationnel constamment en mouvement, dont les repères traditionnels s'effacent au profit de nouvelles pratiques managériales collaboratives et innovantes.

Nous avons tout d'abord présenté quelques théories organisationnelles qui sont en rapport avec notre sujet. Puis, dans la deuxième section consacrée à décrypter le nouvel environnement, nous avons démontré que dans un contexte caractérisé par de nouvelles mutations marquées par : une incertitude, une complexité et un progrès accéléré ; les entreprises sont appelées à évoluer leur fonctionnement par des pratiques plus fluides et plus souples telles que : la veille stratégique et l'agilité collective.

Troisièmement, nous avons discuté la notion de la culture organisationnelle en présentant : son historique, sa définition, ses caractéristiques, ses dimensions et surtout son rôle managérial important. Car comme l'individu est au cœur de l'entreprise, l'entreprise est au cœur du changement.

Tous les challenges actuels cités ci-dessus nécessitent une culture organisationnelle de changement qui favorise la rapidité, l'anticipation et l'agilité. Les dirigeants et managers se rendent bien compte que les compétences techniques seules ne suffisent plus dans le monde de travail. Ils commencent à reconnaître le besoin d'acquérir un ensemble de compétences plus spécifiques telles que : des compétences relationnelles, compétences de communication, l'adaptabilité aux changements rapides, etc.

Heureusement que les personnes ne réagissent pas de la même manière aux changements. Voilà pourquoi les entreprises cherchent à développer chez elles l'esprit de l'autonomie, de l'initiative et de la prise de responsabilité.

En résumé, nous avons conclu que le coaching est devenu aujourd'hui une pratique très répandue dans les organisations parce qu'il répond aux enjeux managériaux actuels et à la complexité du changement organisationnel que doivent affronter les managers au quotidien. Il leur procure les outils susceptibles de les aider à surmonter leurs faiblesses et à développer leurs potentialités inutilisées.

CHAPITRE II :

COMPRENDRE LE METIER DE

COACHING

Introduction

Dans ce chapitre, nous traitons le métier de coaching en souhaitant mettre la lumière sur les caractéristiques qui le rendent un véritable métier spécifique par rapport aux autres métiers voisins. Notre chapitre sera décomposé en quatre sections.

La première section visera à présenter les fondamentaux du coaching. Nous aborderons dans un premier point ses racines historiques qui proviennent du sport et qui se sont développées dans le cadre de l'entreprise, sans oublier d'aborder sa multidisciplinarité et ses diverses facettes. Ensuite dans un deuxième point, nous détaillerons ce concept en partant de son étymologie et arrivant aux différentes définitions proposées par des institutions professionnels et des spécialistes. Dans un troisième point, nous essayerons de clarifier la place qu'occupe le coaching parmi les différents métiers d'accompagnement, avant de conclure sur ses différentes formes d'intervention au sein des organisations.

La seconde section abordera les différents modèles de référence de coaching qui désignent la théorie, les modèles et les techniques associées à la profession et forment l'identité professionnelle du coach qui lui poussent à choisir son type d'intervention. Nous exposerons les différents référentiels théoriques, les démarches théorico-pratiques, les approches collaboratives et d'autres nouvelles techniques.

La troisième section sera consacrée au processus sur lequel le praticien s'appuie pour coacher la personne accompagnée. Et comme chaque coaching est différent, il n'existe pas un déroulement type de cette intervention. Cela nous amène à proposer une série d'étapes inévitables, où les trois acteurs doivent établir la relation selon un cadre prédéfini, avant que le coach anime la boucle d'apprentissage, encourage la capacité du coaché à l'action et évalue les progrès réalisés.

La quatrième section quant à elle, a comme objectif de tester la légitimité d'un métier occupé par une grande diversité d'intervenants dans diverses sphères d'activité. Nous essayerons d'analyser respectivement le rôle de : code de déontologie, formation, supervision et développement des compétences sur la professionnalisation du métier du coach.

Section I : Fondamentaux du coaching

Cette section a pour objectif d'éclaircir le concept du coaching en faisant un état sur : ses racines historiques, ses définitions, ses typologies et sa spécificité par rapport aux autres méthodes qui proposent un soutien personnel et professionnel.

1. Généalogie du coaching

Une pratique ayant des origines lointaines et se trouvant à la croisée d'un ensemble des disciplines.

1.1. Racines historiques du coaching

Entre philosophie, sport et management, le coaching dévoile ses origines.

1.1.1. Racines philosophiques

Socrate, le célèbre philosophe grec du V^e siècle est considéré comme le père du coaching à travers ses pensées et ses méthodes comme la maïeutique qui signifie un processus de découverte de soi résumée par sa fameuse citation « *Connais-toi toi-même* ».

Au Moyen Âge et à la Renaissance, les fous des seigneurs, les précepteurs, les confesseurs et les éminences grises étaient aussi des coachs. En *Chine*, l'empereur *Wu* de la dynastie *Liang* a demandé à ses conseillers de l'aider à trouver le chemin de l'excellence, ses successeurs ont continué à appliquer ses idées et la *Chine* a connu les plus grands maîtres du *Wei Qui* (Lefrançois, 2009, p. 11).

1.1.2. Racines sportives

Entre 1950 et 1980, le coaching sportif est apparu pour amener l'athlète à travailler au-delà de ses capacités physiques, sur son mental et ses émotions, en lui faisant découvrir par lui-même son potentiel plutôt que de lui faire intégrer un savoir extérieur (Vitte-Blanchard, 2011, p. 153).

Le premier coach sportif est *Gallwey Timothy*, il a mis en relief dans son analyse le rôle du psychisme dans la pratique sportive où il a conclu que les

obstacles à la performance résident dans : la perte de concentration, la nervosité et le manque de confiance en soi (Monédi & Mouterde, 2009, p. 8).

1.1.3. Racines managériales

À partir de 1985, les entreprises empruntent cette pratique mais seuls les dirigeants qui en bénéficiaient. Depuis 1990, toute une culture de coaching qui s'instaure pour créer un personnel autonome, réactif, adaptable dans un environnement de plus en plus imprévisible. Depuis 2000, c'est l'épidémie, tout le monde fait appel aux « *Socrates des temps modernes* » (Cloet, 2002, p. 373).

1.2. Multidisciplinarité du coaching

Coaching, un mot derrière lequel on peut trouver des réalités fort diverses, mais l'*H*omme et le *T*ravail sont toujours les fondements.

1.2.1. Psychosociologie des organisations

La psychologie des organisations étudie les relations qu'entretiennent les personnes entre elles et avec leur environnement de travail. *Enriquez Eugène, Lujan Christian*, parmi d'autres psychosociologues, pensent qu'un coach devra prendre en considération l'organisation, sa culture et ses valeurs pour choisir son modèle d'intervention sur le coaché.

Un coach ne doit pas être obligatoirement un psychosociologue, et être un psychosociologue ne suffira pas pour être coach. Mais, ce dernier est appelé à développer sa culture dans cette discipline surtout quand il s'agit d'un coaching d'équipe (Bigot, 2010, p. 63).

1.2.2. Psychologie sociale & Sociologie

La psychologie sociale s'intéresse aux transformations des comportements et des caractéristiques psychiques que l'individu subit en société. Les expériences de *Milgram* sur l'autorité et la soumission, *Lewin* sur la dynamique des groupes, *Moscovici* sur les réseaux d'influence et d'autres, constituent un corpus théorique dont le coach peut s'en servir.

Même si le coaching accompagne l'individu dans son champ professionnel, ça reste avant tout un phénomène de société. La sociologie apporte des clés de lecture sur la société et ses évolutions, ce qui permet au coach d'inclure les

changements et les variations que connaît l'environnement dans lequel vivent lui et le coaché.

1.2.3. Théories du management et des organisations

Un coach a intérêt à utiliser les outils conceptuels proposés par les théories managériales pour accompagner son coaché. Ça lui permettra de mieux appréhender les éléments constitutifs de la culture métier et la culture d'entreprise auxquelles la personne est assujettie, et de les transformer à des vrais leviers d'action.

1.3. Facettes du coaching

Autant qu'un processus d'aide et de co-construction, le coaching relève à la fois d'une anthropologie, d'une approche, d'une attitude et d'aptitudes spécifiques.

1.3.1. Anthropologie & Approche

Dans une anthropologie universelle, le coaching croit que sous la diversité des cultures et des comportements, il existe des « *invariants* » qui font l'identité humaine (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 10). C'est cette part intime cachée au-dedans de chaque individu qui lui rend responsable de ses choix et acteur de changement positif, tout en prenant en compte sa nature complexe qui embrasse de multiples identités. Cela est bien décrit par *Sartre Jean-Paul* « *Nous sommes nos choix* ».

Le coaching est aussi une approche, où les personnes doivent apprendre à penser et à agir par elles-mêmes avec la complexité d'un environnement incertain et changeant, et non pas contre. Le coach intervient dans ce cas dans une relation de partenariat pour aider le coaché à naviguer dans ce vague et trouver ses propres motivations, son potentiel latent et son énergie créatrice afin de se libérer et se progresser.

1.3.2. Attitude & Aptitude

Un coach doit adopter une attitude qui ne concentre pas sur les performances présentes de son coaché, mais elle focalise sur ses possibilités de progression. Elle ressemble à ce qu'on appelle en pédagogie « *l'effet Pygmalion* », où le coach doit d'abord créer un espace de confiance pour permettre à son client de s'exprimer librement sans aucune contrainte de pouvoir ou d'appartenance.

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

En parallèle, il devra améliorer ses compétences d'écoute pour arriver à décoder la problématique du coaché dans un nœud compliqué des informations, des attentes et des sentiments. Enfin, il doit le pousser à prendre un recul et revoir autrement ses habitudes et ses croyances pour oser se dépasser.

Pour garantir la bonne mise en œuvre de cette démarche, un coach doit faire appel à quelques aptitudes particulières : saisir la demande du client qui cherche souvent les solutions, mettre ses compétences à son service pour l'aider à identifier ses points de force. Et d'autres aptitudes pédagogiques telles que : l'écoute active, le feed-back...etc.

2. Définitions du coaching

La littérature abondante sur le coaching rend impossible d'établir un inventaire exhaustif des définitions (Persson, 2006).

2.1. Étymologie

Étymologiquement, le mot coaching provient de diverses origines et recouvre plusieurs sens.

2.1.1. Origine hongroise

Le mot coach provient du mot hongrois « *kosci* » qui signifie « *diligence* » ; il est issu du nom de la ville *Kocs*, une bourgade situant près de *Raab* en *Hongrie* qui était au Moyen Âge un relais de poste de *Vienne* à *Pest* (Rouvin, 2004, p. 14), où furent construites des diligences postales dotées d'un système de suspension et de conduite à la fois innovant, exceptionnellement solide et confortable (Moral & Angel, 2009, p. 7).

2.1.2. Origine française

Dans ses deux premières définitions, le *Coache* était conçu selon le *Dictionnaire culturel en langue française* d'Alain Rey comme une « *grande voiture fermée à deux portes latérales* » (1832) et « *automobile fermée, à deux portes et quatre glaces* » (1929) (Winkin, 2007, p. 19). Il est donc un moyen et non un guide (Turner & Hévin, 2010, p. 11).

Ainsi on trouve dans le *Petit Robert* que c'est « *une grande voiture tirée par des chevaux, qui servait au transport des voyageurs* ». Dans le *Petit Larousse illustré*, un coach est une personne qui entraîne une équipe ou un sportif de haut

niveau ; et dans une entreprise, est un conseiller professionnel d'un salarié dont il cherche à développer la performance.

2.1.3. Origine anglaise

En *Angleterre*, ce mot a diverses résonances : le *stage coach* comme diligence, le *mail coach* comme le fourgon postal, le *railway coach* comme le wagon, le *coachman* comme le conducteur de la diligence.

À la fin du XVIII^e, il désigne un sport réservé à la haute société, de la conduite des charrettes tirées par des chevaux à la conduite d'attelages (Délivré, 2008, p. 18). Au milieu du XIX^e siècle, l'argot universitaire anglais l'utilise dans le sens de « *répétiteur qui aide un étudiant avant une épreuve* » (1848).

2.2. Définitions des institutions

Les institutions citées sous-dessous sont réparties selon les continents.

2.2.1. Aux États-Unis

Il aide le client à définir et accomplir ses buts professionnels et personnels plus vite et plus facilement qu'il ne serait possible autrement (ICF : *International Coach Federation*, www.coachfederation.org).

Sa philosophie tient que les gens sont naturellement créatifs, ingénieux et capables de trouver leurs propres réponses à n'importe quel défi qu'ils font face. Le travail d'un coach est de poser des questions fortes, écouter et responsabiliser pour susciter les compétences et la créativité qu'un client possède, plutôt que lui conseiller (CTI : *Coach Training*, www.thecoaches.com).

2.2.2. En Europe

Accompagner des personnes ou des groupes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle (ICI : *Institut de Coaching International*, www.icicoach.com).

L'accompagnement des personnes ou des équipes pour le développement de leurs potentiels et savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels (SFCoach : *Société Française de Coaching*, www.sfcoach.org).

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

L'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes dans la réalisation d'objectifs professionnels ou personnels. Au travers d'une co-construction favorisant l'autonomisation, coach et client forment un partenariat dynamique grâce auquel le client peut lever des obstacles à son développement, faire émerger de nouvelles ressources et compétences, améliorer sa performance et développer son potentiel (EMCC France : *Association Européenne de Coaching France*, www.emccfrance.org).

2.2.3. En Asie

Les coaches sont des agents de changement qui peuvent aider à construire une culture de coaching pour la haute performance et le moral pour conduire à des meilleurs résultats (CCA : *Corporate Coach Academy*, <http://corporate-coachacademy.com>).

2.3. Définitions des auteurs

Parmi les auteurs piliers du coaching : *Lenhardt Vincent, Turner Jane, Hévin Bernard & Whitmore John*.

2.3.1. Vincent Lenhardt

Dans son livre marquant *Les responsables porteurs du sens* (1991), *Lenhardt* pense que l'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée, à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. Il a élaboré une approche qui comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures.

Une des définitions les plus citées, *Lenhardt* décrit le coaching comme « *une aide apportée dans un accompagnement d'une personne ou d'une (ou plusieurs) équipes (s), dans une situation personnelle ou professionnelle, et qui consiste à aider cette personne ou cette équipe à trouver des solutions à ses problèmes ou à sa situation, ceci dans une perspective de développement durable et global* » (Lenhardt, 2006, p. 6).

2.3.2. Jane Turner & Bernard Hévin

Le coach est un spécialiste du changement accompagnant des personnes, des individus ou des équipes en séances individuelles ou collectives, en face-à-face

ou au téléphone, dans son cabinet ou tout autre endroit permettant de trouver l'intimité nécessaire à la relation.

L'action de coaching vise à faciliter le développement de la personne et l'amélioration de ses ressources dans le cadre d'un changement évolutif. Sa finalité est que le coaché rêve, planifie, met en œuvre et savoure son projet de vie (Turner & Hévin, 2010, p. 9).

2.3.3. John Whitmore

Le but de travail du coaching est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que lui faire ingurgiter un savoir extérieur.

Dans son livre *Coaching* (1998), Whitmore le décrit comme « *une vraie compétence, un art (...) il ne révèle pleinement son immense potentiel que s'il est pratiqué avec une profondeur et une finesse qui ne s'acquièrent qu'au prix d'une longue expérience* » (Turner & Hévin, 2007, p. 22).

3. Distinction entre le coaching & d'autres méthodes d'accompagnement

Une autre façon pour définir le coaching est de présenter les autres pratiques cousines. Et comme le décrit Gilles Alexandre, le coaching est « *un peu de tout mais rien de tout ça* » (Fatien Diochon, 2009, p. 43).

3.1. Développement personnel, Psychothérapie & Supervision

Les points de ressemblance et de divergence sont les suivants :

3.1.1. Développement personnel

Les deux se confondent dans l'utilisation des méthodes telles que : la PNL et l'AT. Mais, la différenciation devient nulle entre le *life coaching* et le développement personnel, ils se proposent comme une recherche d'épanouissement de soi, de croissance, de développement du moi fondée sur une meilleure connaissance de soi et de ses talents (Bigot, 2010, p. 13).

MAIS dans le développement personnel, le praticien tient compte de la totalité de l'être dans toutes les sphères de la vie et dans tous les niveaux : le corps (les comportements) ; le cœur (les émotions) ; et l'esprit (la pensée). Cette

démarche est engagée par qui veut développer son potentiel de vie (Turner & Hévin, Tout savoir sur le coaching, 2010, p. 18).

3.1.2. Psychothérapie

Les deux aident les personnes, dans une situation difficile, à faire des changements, à atteindre leurs buts et à comprendre comment les réactions cognitives et émotionnelles interfèrent avec leur efficacité personnelle (Baron & Morin, 2010, p. 48).

MAIS, un coach travaille sur l'ici et maintenant, alors qu'un psychothérapeute investit le passé du patient en tant qu'histoire constitutive. Il remonte à ses souvenirs, analyse ses mystères et identifie ses blocages pour guérir ses blessures émotionnelles et mettre fin à ses peines et ses souffrances en analysant seulement le « *pourquoi ?* » (Rosinski, 2009, p. 15).

3.1.3. Supervision

Les deux sont fondés sur une philosophie de collaboration et nécessitent un haut niveau de communication (Lefrançois, 2009, p. 33).

MAIS, un superviseur ou un coach de coachs, est celui qui accompagne un professionnel de sa spécialité (Délivré, 2008, p. 374). Un praticien ou un conseiller plus expérimenté qui donne un soutien professionnel avisé, et sert à confronter sa pratique et adopter de nouvelles méthodes (2008, p. 23).

3.2. Formation, Enseignement & Conseil

Les points de ressemblance et de divergence sont les suivants :

3.2.1. Formation

Les deux, parfois utilisés dans le même sens (Trémeau & Virton, 2008, p. 44), sont loin d'être confondus, mais une dimension formative du coaching se naît quand ce dernier ouvre le mouvement du savoir et de la curiosité dans une dynamique des échanges (Foulard, 2006, p. 35).

MAIS, un formateur prédétermine à 80% les méthodes et les outils pédagogiques qu'il devra préparer (Pompeï, 2010, p. 164). Il apporte des informations supplémentaires et repose sur une approche *push* (pousser et inciter à grimper), contrairement au coaching qui repose sur une approche de

type *pull* (tirer, susciter l'envie de gravir) (Moral & Angel, 2009, p. 19). À sens unique, le formé se trouve dans une situation relativement passive, quoique son caractère obligatoire, il oublie vite les acquis vu la courte durée du stage (Monédi & Mouterde, 2009, p. 22).

3.2.2. Enseignement

Les deux peuvent être appréhendés superficiellement comme une relation d'aide.

MAIS, un enseignant vise à aider une personne à développer ses compétences et facultés de penser, à acquérir d'aptitudes cognitives générales plutôt que des performances spécifiques dans des situations précises. En développant de nouvelles stratégies pour penser et agir, il met l'accent sur de nouveaux apprentissages plutôt que l'affinage d'une performance antérieure (Dilts, 2008, p. 15). Il s'appuie sur un programme que les stagiaires doivent appliquer à leur situation (Rosinski, 2009, p. 16).

3.2.3. Conseil

Les deux interviennent dans le champ professionnel des individus pour améliorer l'efficacité d'un organisme.

MAIS, un conseiller adopte en général une approche réparatrice qui met l'accent sur les déficiences et les problèmes d'où découle l'incapacité à suivre une ligne de conduite donnée (Lefrançois, 2009, p. 34). Autant qu'un expert, il porte son travail sur un objet et non un sujet, émet son avis sur un problème, transfère des connaissances et aide à appliquer des solutions (Monédi & Mouterde, 2009, p. 19).

3.3. Mentorat, Tutorat & Team-building

Les points de ressemblance et de divergence sont les suivants :

3.3.1. Mentorat

Les deux ont une posture presque comparable basée sur la bienveillance sans complaisance et le questionnement (Monédi & Mouterde, 2009, p. 21). Dans la mythologie grecque, *Ulysse* a demandé, au départ de son long voyage, à son ami *Mentor* de conseiller son fils *Télémaque* en son absence « *Apprend-lui tout ce que tu sais* ».

MAIS, un mentor tire son pouvoir de sa compétence, impose sa propre vision et mène un travail sur le contenu avec son *protégé* (Rouvin, 2004, p. 24) qui demande du temps, de la continuité et de la patience. Il vise à réduire leur niveau d'inconfort professionnel par la transmission de valeurs et d'expérience accumulée sous forme d'une relation maître-apprenti (Devillard, 2005, p. 29). L'amélioration du fonctionnement de l'organisme se présente comme une conséquence du meilleur état psychique du personnel (Angel & Concellieri-Decroze, 2011, p. 78).

3.3.2. Tutorat

Les deux peuvent être considérés comme des stratégies d'accompagnement que les organisations puissent les utiliser pour développer leurs ressources.

MAIS, un tuteur met en œuvre un dispositif complet d'intégration à l'intention d'un nouvel embauché. Ayant un contenu prédéterminé (un parcours de formation structuré), il travaille autant qu'un *compagnon référent* à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau (Ledoux & Ledoux, 2012, p. 86). L'apprentissage dans ce cas se fait en collaboration où les deux partis s'aident mutuellement à maîtriser des savoirs.

3.3.3. Team-building

Les deux sont présentés souvent sous le même angle. Quand le coaching s'applique à un groupe d'individus, il est intitulé « *coaching d'équipe* » ou « *team-building* ».

MAIS, pour Lenhardt Vincent & Cardon Alain, « *Le team-building se rapporte à des actions plus ou moins ponctuelles, il désigne des temps de travail pédagogique et expérimental menés hors de la vie opérationnelle du groupe, tandis que le coaching d'équipe s'applique en temps réel* » (Lenhardt, 2006, p. 9). Dans ce cas, un coach d'équipe consacre une étape au team-building ou à la cohésion d'équipe pour créer l'alliance de travail, la confiance entre le leader, l'équipe et lui-même (Monédi & Mouterde, 2009, p. 95).

4. Formes d'intervention du coaching

Il semble évident que le rôle du coach interne ne peut pas être tout à fait le même que celui du coach externe. Même si ce dernier est le plus répandu en

organisation. En parallèle, l'expression « *manager-coach* » connaît un grand succès.

4.1. Coach externe

Cette démarche a des atouts, comme elle a des limites.

4.1.1. Profil d'un coach externe

Un coach externe est un professionnel indépendant, exerçant seul ou en cabinet de groupe, qui intervient dans l'organisation pour une mission précise, dans des circonstances précises, qui nécessite confidentialité et anonymat, et possède une expérience plus pointue dans plusieurs domaines (Davel & Tremblay, 2011, p. 187). Chaque mission fait l'objet d'un contrat qui stipule les modalités d'intervention et l'engagement des différentes parties.

4.1.2. Avantages & Inconvénients du coaching externe

Un coach externe est avant tout indépendant, puisqu'il est hors l'emprise de l'organisation et ses jeux stratégiques. Polyvalent, puisque, nourri d'autres expériences managériales, il a une liberté de manœuvre utile pour accomplir son rôle (Renaud-Boulart, 2008, p. 17). Impartial dans les situations critiques, puisqu'il porte un regard distancié sur les conflits relationnels, et une analyse neutre de la problématique (Rouvin, 2004, p. 37).

Le salarié, lui aussi, se sent plus à l'aise quand il suit des séances avec un coach externe, il lui parle en confiance sans craindre que ses propos vont être dévoilés, il se permet même d'aborder « *la face cachée* » de certaines situations ou de ses opinions (Baron & Morin, 2010, p. 52). Par contre, un coach externe ne connaît pas en profondeur la culture de l'organisation dans laquelle il intervient, il se révèle souvent plus coûteux et moins disponible que son confrère salarié (Lenhardt, 2006, p. 60).

4.2. Coach interne

Cette démarche a des atouts, comme elle a des limites.

4.2.1. Profil d'un coach interne

Un coach interne fait partie du personnel de l'entreprise, c'est un consultant salarié de l'organisation qui n'a pas de lien hiérarchique avec les personnes

accompagnées. Cette tendance est souvent rattachée au service du personnel ou à une fonction dite de « *développement du management* » (Moral & Angel, 2009, p. 31). Pour être crédible auprès des coachés, un coach interne doit affirmer clairement son indépendance vis-à-vis des structures de l'entreprise.

4.2.2. Avantages & Inconvénients du coaching interne

Un coach interne joue un rôle primordial dans la diffusion de la culture de coaching, il peut créer des pépinières expérimentales : d'anciens coachés et des managers volontaires cherchent à élargir les effets positifs des coachings et des accompagnements. Il arrivera donc à amplifier une dynamique de progrès managérial (Richet, 2007, p. 215).

En outre, ce système présente des avantages en termes de compréhension de l'environnement organisationnel des coachés puisqu'un coach interne est un bon connaisseur de la culture de l'entreprise, ce qui représente un gain de productivité car il n'a pas à faire l'effort d'imprégnation initial sur l'environnement du coaché (Moral & Angel, 2009, p. 31).

Du côté, cette proximité facilite la rencontre entre eux, puisqu'il est présent physiquement dans l'entreprise. Et crée une souplesse, puisque ces rencontres internes peuvent être faites d'une façon informelle et ne pas donner lieu à un réel contrat.

Par contre, il a généralement un taux horaire moins que celui du coach externe, malgré tous ses avantages, son travail peut entraîner des difficultés de neutralité et de distanciation. Certains spécialistes jugent que cette démarche est psychologiquement faussée, car la liberté de s'exprimer est moindre de la part du salarié.

D'une autre part, du fait de son appartenance à l'entreprise, un coach interne est souvent inhibé, paralysé par les jeux de l'organisation auxquels il ne peut pas se dérober (Lenhardt, 2006, p. 59). Où la proximité relationnelle ne permet pas toujours d'assurer une vraie neutralité affective (Rouvin, 2004, p. 39).

4.3. Manager-coach

Certes que cette expression est source de confusion (Richet, 2007, p. 213), mais un bon manager sait porter les deux casquettes d'un responsable hiérarchique et d'un manager-coach sans les confondre.

4.3.1. Profil d'un manager-coach

Un manager-coach reflète un nouveau style de management favorisant l'autonomie et le développement des collaborateurs. Où un manager peut intérioriser l'approche du coaching, en aidant ses collaborateurs à trouver des solutions dans leur environnement professionnel, en vue d'un développement durable des personnes comme de l'organisation (Lenhardt, 2006, p. 61).

Au-delà de ses rôles de leadership, de décision, d'organisation, d'évaluation et de contrôle. Un manager peut adopter -à un moment donné dans l'évolution de sa relation interindividuelle ou collective avec ses collaborateurs- une posture de coach. Il remplace momentanément le rapport hiérarchique par une relation d'accompagnement, où il offre à ses collaborateurs à travers un processus d'apprentissage et de responsabilisation, des occasions concrètes de développement professionnel. Il devra par suite, changer sa façon de travailler, modifier son niveau d'écoute et même utiliser les outils de coaching (entretien, confidentialité, grille d'analyse, etc.). Le coaching permet au manager, non seulement, de renforcer son leadership et de faire progresser sa conduite managériale. Mais, il lui permet aussi d'accompagner étroitement ses collaborateurs, d'établir des relations de mieux-être avec eux, de s'impliquer directement dans leurs carrières et de participer à l'évolution des talents (Belisson, Jeantet, & Le Strat, 2011-2012, p. 15).

4.3.2. Questionnements sur l'intervention d'un manager-coach

L'idée de pratiquer le management en utilisant des techniques issues du coaching se développe rapidement dans les entreprises, mais elle fait cependant émerger plusieurs questionnements. Un manager aborde le coaching d'une perspective intérieure et biaisée ce qui le rend moins objectif ou moins susceptible de juger ou d'évaluer les comportements de l'accompagné. En outre, il est évident qu'un manager devra choisir les situations favorables à l'adoption d'une attitude de coach. D'une manière générale, elles concernent l'entrée dans un nouveau domaine d'activité et le développement des compétences nouvelles. Mais il est clair que certaines situations ne permettent absolument pas une approche de ce type : tricherie, conflits d'objectifs, différend entre collaborateurs, etc. Il est clair que le coaching n'est pas adapté à toutes les situations d'entreprises (Moral & Angel, 2009, p. 31).

Section II : Modèles de référence de coaching

Un modèle référentiel désigne la théorie, les modèles et les techniques associés à un corpus théorique, et forme l'identité professionnelle du praticien.

Pour choisir un type d'intervention, certains parlent d'une nécessaire intuition, qui signifie une forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement mais s'appuie sur un regard visionnaire (Monédi & Mouterde, 2009, p. 103). D'autres se réfèrent à des colorations émotionnelles subjectives provoquées par la relation à l'autre. Mais avec l'expérience, une certaine fluidité se développe chez le coach et lui pousse à faire son choix (Moral & Angel, 2009, p. 94).

1. Référentiels théoriques du coaching

Ils existent plusieurs courants auxquels les coachs se réfèrent.

1.1. Courant psychanalytique

Ce courant est par excellence une approche privilégiée pour le travail sur soi-même qu'un coach pourra entreprendre.

1.1.1. Fondements & Contributions récentes

C'est le plus ancien courant théorique, mais il a considérablement évolué depuis déjà un siècle sous l'influence des changements sociologiques, l'évolution des pathologies et l'existence de techniques efficaces inventées par d'autres courants. La psychanalyse présuppose l'existence d'une *psyché*, distincte du *soma* mais en lien avec lui.

Parmi les tenants de ce courants (Moral & Angel, 2009, p. 45) : les anglais *Winnicott Donald & Bion Wilfred*, inspirés par le suisse *Gustav Jung Carl*, s'intéressaient sur les questions de la recherche du sens, du développement et de la réalisation de soi. *Kaës René & Anzieu Didier* ont développé depuis 1980, des techniques axées plus vers le groupe et la famille, après avoir reconsidéré le concept de *relation d'objet* par le *lien* qui place toute relation entre personnes dans une vision symétrique et bilatérale.

Brunner Ronald a étudié dans le cadre du coaching entre 1995 et 2004 les problématiques engendrées par le *narcissisme* surtout dans une logique de

performance. L'*École psychosomatique de Paris* qui, dans sa conceptualisation la plus élaborée, affirme que l'incapacité d'élaborer une énergie pulsionnelle au sein du psychisme lui force à se déverser dans le corps, dans les conduites ou dans le caractère. Et enfin, la méthode *MBTI : Myers-Brigg Type Indicator*, une démarche de connaissance de soi, qui est souvent utilisée en cohésion d'équipe.

1.1.2. Psychanalyse & Coaching

Un coach formé à la psychanalyse cherche à comprendre la nature du problème que connaît son client et il lui pense dans sa complexité. Dans une position d'écoute et de disponibilité, il lui ramène à élargir sa connaissance de soi et sa relation à l'autre (Halbout, 2009, p. 130).

1.2. Courant humaniste

Ce courant, fortement marqué par la culture américaine, insiste sur une vision de l'homme en quête d'une plus grande réalisation de soi.

1.2.1. Fondements & Contributions récentes

Au cours des années 1930, le courant humaniste est né en se basant sur les travaux de *Pavlov & Skinner*, en remettant en cause les présupposés de la psychanalyse et du comportementalisme. Mais aussi, il a bien évolué avec l'influence des sciences cognitives. Son idée principale est que « *Les actions et les comportements d'une personne sont la résultante d'apprentissage* ». Peu importe les contraintes internes et externes qui empêchent l'exploitation du potentiel que possède l'individu, il reste *maître de son destin*.

Les principaux contributeurs au développement du courant humaniste sont : *Moreno Jacob* et le psychodrame, *Lewin Kurt* et la dynamique des groupes, *Rogers Carl* et la non-directivité...etc. En 1962, *Murphy Michael & Price Richard* ont créé le *Centre de recherche Esalen* en *Californie*, ils avaient comme but d'explorer les capacités humaines inexploitées, et pour le réaliser, ils ont rassemblé des noms emblématiques de ce courant : *Maslow Abraham*, *Schutz William*, *Rolf Ida*, *Nin Anaïs* et bien d'autres.

1.2.2. Psychologie humaniste & Coaching

Un coach formé à la psychologie humaniste met en pratique sa supposition de compétences, de capacités et de potentiel à développer chez son coaché. Son

travail de co-construction se base sur une attitude de confiance en l'autre et en soi-même, et d'une alliance afin de ramener le coaché à exercer son libre arbitre et de créer les conditions propices à l'émergence de l'inspiration et de la force nécessaires à la transformation, dans la réalisation de soi (Halbout, 2009, p. 131).

Moral Michel & Angel Pierre ont recensé quelques idées fortes que le coaching a retenues de la psychologie humaniste telles que : l'utilisation du groupe comme médiateur, la centration sur le présent et le futur, la possibilité de développer un potentiel bloqué, la reconnaissance de la communication non verbale, la reconnaissance de l'expression émotionnelle et l'importance du corps.

1.3. Courant systémique

Selon le courant systémique, le coach se base sur une fluidité dans la communication pour faire impliquer ses coachés dans le changement.

1.3.1. Fondements & Contributions récentes

Née en 1950, cette approche propose une vision circulaire, interactive à l'intérieur d'un système qui définit pour lui-même ses propres règles d'homéostasie et entretient des liens de dépendance avec les autres systèmes qui constituent son environnement.

Elle s'appuie largement sur une autre approche dite communicationnelle qui se base sur la communication comme un outil de compréhension de la dynamique des systèmes (Malarewicz, 2007, p. 129), et le fluide qui lie ses différentes parties. Pour *Lenhardt Vincent, le pape du coaching en France*, la capacité du manager à communiquer et méta-communiquer s'avère essentielle pour qu'il devienne « *un porteur du sens* » et implique ses salariés dans le processus du changement (Guilhaume, 2010b, p. 116).

Fortement influencé par les théories cybernétiques initiées par *Ludwig Von Bertalanffy*, ce courant est développé en *Californie* par *Bateson Gregory & et Watzlawick Paul* qui ont créé à la fin des années 1950 *Palo Alto Mental Research Institute* et le mouvement des thérapies familiales et de groupes. *Erickson Milton* a introduit une révolution conceptuelle connue sous le nom de « *les thérapies brèves* » qui se base sur la résolution du problème, plutôt que sur son origine afin de réduire le temps de thérapie.

1.3.2. Systémique & Coaching

Un coach formé à la systématique incite son client à se placer à l'extérieur du système dans lequel il évolue, prendre le rôle d'observateur et embrasser l'ensemble de la situation et des personnes impliquées afin d'accéder à une nouvelle logique lui permettant de choisir sa propre manière d'agir pour changer les règles du jeu et donc de modifier l'ensemble (Guinochet & Durieux, 2006, p. 34).

Le travail d'écoute et de questionnement qu'entretient un coach lui permet d'accompagner la personne coachée pour qu'elle puisse mobiliser ses énergies et devenir acteur et constructeur de sa réalité. Il est en cela un moyen de régulation qui ramène le coaché à recadrer sa situation et à retrouver la finalité du changement visé.

2. Démarches théorico-pratiques

À la croisée des référentiels théoriques et des outils, certaines démarches s'émergent.

2.1. Analyse Transactionnelle

L'analyse transactionnelle est une approche pratique et pragmatique de la communication et du comportement.

2.1.1. Fondements

Elle, aussi, se trouve à la croisée de certaines approches : humaniste, comportementaliste et psychanalytique. Inventée par le psychiatre américain *Berne Éric* dans les années 1950, elle est à la fois une théorie de personnalité et une pratique psychothérapeutique utilisée dans le domaine du développement personnel. Son intérêt est porté aux relations interpersonnelles et à ce qui s'échange en leur sein, c'est-à-dire aux « *transactions* » d'où vient son appellation analyse transactionnelle.

Elle définit trois états de « *moi* » qui symbolise l'expression de la personnalité dans des situations données : *Parent* (autoritaire), *Adulte* (l'équilibre) et *Enfant* (soumission) ; ainsi que les « *scénarios de vie* », les « *jeux psychologiques* » et « *les positions de vie* » qui constituent ses notions clés. Dans un rapport hiérarchique, l'individu analyse ses interactions avec son entourage sous ces trois états afin de créer une situation d'équilibre.

2.1.2. Analyse transactionnelle & Coaching

Un coach formé à l'AT favorise l'autonomie de son client à interagir plus librement avec son environnement et lui fait comprendre ses modalités de communication et les enchaînements interactifs qu'elles suscitent afin de rétablir une relation d'*adulte-adulte*.

Kahler Taibi, un praticien chevronné de l'AT, a créé dans les années 80, le PCM (*Process Com*) qui vise à comprendre la dynamique d'une personnalité et de ses interactions avec autrui, ce qui permet au coach une meilleure connaissance de soi à travers une pyramide à six étages dont chacune représente un type de personnalité : **Empathique/ Travaillomane/ Persévérant/ Rêveur/ Rebelle/ Prometteur**.

2.2. Gestalt

Une méthode pragmatique centrée sur les relations réelles et basée sur les sentiments du coaché à l'instant pour tester des nouveaux comportements.

2.2.1. Fondements

La Gestalt, qui signifie « *forme* » en allemand, est un courant psychothérapeutique qui s'est développé dans les années 1950 aux *États-Unis*. Inventée par un groupe de praticiens et de penseurs, dont le plus connu est l'allemand *Perls Fritz*. Ce courant se situe dans une perspective à la fois psychanalytique, existentialiste et phénoménologique. Il trouve ses sources aussi dans les sagesses orientales et influences systématiques (Guinochet & Durieux, 2006, p. 33).

La Gestalt cherche à explorer le niveau de conscience de l'individu par des questions qui suscitent chez lui des sentiments et des représentations qu'il est en train de se vivre afin de rétablir un rapport plus satisfaisant à soi-même et aux autres.

Elle propose, à partir d'une relation directe reliant le praticien et son sujet, un laboratoire de compréhension des modes de fonctionnement de ce dernier. En s'appuyant sur une capacité de créativité et faisant appel à la métaphore et aux symboles, l'individu recherche des nouvelles modalités relationnelles avec son environnement. C'est ce que le courant Gestalt appelle « *le plein contact* ».

2.2.2. Gestalt & Coaching

Un coach formé à la Gestalt s'intéresse au ressenti et à l'expérience de son client dans l'instant, il lui incite à dévoiler de façon symbolique ce qu'il ressent, de représenter des parties en lui-même avec lesquelles il n'est pas d'accord, de jouer de multiples dialogues et de tester des nouveaux comportements face à son environnement. L'approche holistique du Gestalt vise l'intégration de l'ensemble des dimensions qui caractérisent une personne (*Corporelle, Affective, Rationnelle, Sociale et Spirituelle*), et permet, par suite, d'explorer la richesse de son potentiel (Rousseau, 2004, p. 138). Elle adopte donc une démarche où l'expérimentation de nouveaux comportements est active, centrée sur l'ici et maintenant du coaché qui ne cherche pas dans le passé, les causes des difficultés présentes.

2.3. Programmation Neuro-Linguistique

Cette méthode aide chaque personne à mieux gérer ses émotions et à adapter ses objectifs à son propre fonctionnement.

2.3.1. Fondements & SCORE

Créée en 1973 en *Californie*, par *Gringer John & Bandler Richard*, la PNL s'appuie sur le système nerveux (perceptions et gestes) et le langage que tout être humain élabore en créant ses propres programmes neurolinguistiques qui se traduisent par des comportements, des attitudes et des émotions.

Les fondateurs de la PNL ont mis au point la grille SCORE, où chaque lettre a une signification : *S* comme symptômes, *C* comme cause, *O* comme objectif, *R* comme ressources de l'individu et *E* comme effet ou même évaluation. Le coaché utilise des grandes feuilles de papier sur lesquelles une lettre est inscrite, et il se déplace de lettre en lettre en les expliquant une à une (Pompeï, 2010, p. 150). *Dilts Robert* l'a développée dans les domaines de la santé et des affaires, en créant son échelle de *Dilts* qui est très opérante pour faire prendre conscience au coaché et le faire évoluer dans sa vision.

2.3.2. PNL & Coaching

Un coach formé à la PNL cherche à faciliter la communication, les apprentissages et les performances. Il va tout d'abord classer les individus selon le modèle : *Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif et Gustatif*.

Ce modèle lui donne une grille de lecture du verbal et du non-verbal du coaché, pour l'amener à modifier ses croyances inadaptées à la situation et lui permettre d'appréhender au plus juste son système de perception et d'interprétation de la réalité. Rien n'est magique, le coach va lui montrer que derrière un comportement mal perçu se cache une intention positive et que chaque croyance peut avoir une autre signification différente à la sienne.

Les autres outils majeurs de la PNL sont : cadre de référence, recadrage, synchronisation, métaphore, ancrage, méta-programmes et les états de ressources.

3. Approches collaboratives

Il existe des pratiques qui font l'objet d'un développement spécifique, même si elles sont peu connues par les praticiens de l'accompagnement, elles sont très adaptées au coaching (Halbout, 2009, p. 136).

3.1. Approches narratives

Les approches narratives sont suivies par un travail de renarration qui permettra au coaché de comprendre autrement ses difficultés et par suite, développer son potentiel créatif.

3.1.1. Fondements

Les pratiques narratives existent depuis la fin des années 1980, elles sont issues des travaux de *White Michael* & de *Epston David*, thérapeutes australiens. Ces pratiques s'intéressent à la question de la diversité ethnique et culturelle afin de permettre aux individus, aux familles et aux groupes de se réapproprier leur histoire et trouver leurs propres moyens de guérison.

Les pratiques narratives s'inscrivent dans le « *constructionnisme social* » qui considère que les valeurs, les croyances, les institutions, les coutumes, les lois, etc., sont construites par les membres d'une culture et leur interaction.

Le praticien ne se contente pas par les histoires exprimées par son client, mais, il fait un travail de renarration pour trouver des éléments particuliers, oubliés ou disqualifiés à réintégrer à nouveau pour enrichir et remodeler l'identité déjà définie par les précédentes histoires. Son client aura accès cette fois-ci à une autre compréhension de ses difficultés et pourra par suite développer son potentiel créatif.

3.1.2. Approche narrative & Coaching

Un coach formé à l'approche narrative, selon *Blanc-Sahnoun Pierre*, donne à son client la possibilité d'évaluer toutes les solutions offertes par les histoires alternatives qu'il découvre possibles, en réintégrant des éléments éliminés de son histoire qui ne servaient pas sa vie et son identité.

Les pratiques narratives sont considérées parmi les récents outils inclus dans le monde du coaching. Ces prestations sont prises en charges par certains organismes spécialisés comme (www.pratiquesnarratives.com) dont leurs fondateurs étaient les anciens dirigeants de *médiat-coaching*.

3.2. Histoires de vie

Cette méthode s'inscrit dans les domaines des sciences humaines et sociales, et plus précisément dans la sociologie clinique, qui affirme la primauté du sujet comme élément moteur des changements d'organisations.

3.2.1. Fondements

Elle s'appuie sur une écoute plurielle du coaché permettant d'appréhender la complexité et la diversité de ses registres (affectifs et existentiels) qui peuvent même présenter des contradictions. Pour qu'il arrive à reconstruire son identité dans un double mouvement de différenciation d'autrui et d'appartenance.

Selon *De Gaulejac Vincent*, « *l'individu est le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet* ». Cette phrase résume comment un coach aura l'occasion à travers les histoires de vie à prendre conscience des déterminants de son histoire afin de trouver de nouvelles marges de manœuvre dans son contexte professionnel.

Confronté à de multiples déterminations biologiques, historiques, sociales, culturelles, idéologiques, familiales et psychique ; un coaché essaie de trouver du sens à son existence et tente de se construire en une personne capable d'agir de façon relativement autonome sur son environnement.

3.2.2. Histoire de vie & Coaching

Un coach formé aux histoires de vie doit créer des conditions qui favorisent la personne accompagnée à re-contacter son histoire et l'appréhender sous différentes angles (*Corporelles, Émotionnelle, Cognitive, Psychique, Sociale*

et *H*istorique). Il doit aussi être créatif dans sa communication verbale et non-verbale, pour qu'il arrive avec son coaché ensemble à reconstruire cette histoire et créer une identité consciente et assumée.

Initiales Réseau Pluridis (www.reseau-pluridis.fr), est un organisme de formation qui vise à professionnaliser les métiers d'accompagnements individuel ou d'équipe par l'expérimentation des histoires de vie.

3.3. D'autres techniques

Un coach peut utiliser aussi d'autres techniques, comme : les 360°, l'ennéagramme et l'*energeia dynamics*.

3.3.1. Méthode 360°

Une pratique développée dans les années 70 par le *Center for creative leadership* aux *États-Unis* qui vise à recueillir de plusieurs sources (patron, collègues, employés, clients, fournisseurs) un ensemble des renseignements sur les comportements et les compétences d'une personne. Le débriefing avec le coach permet de faire la comparaison entre ces différentes perceptions afin d'en tirer ses forces et fixer ses axes de développement (Burgues, 2011, p. 205).

Les résultats recueillis restent confidentiels et ne peuvent pas être utilisés à des fins d'évaluation ou de sanction. Ces conditions d'utilisation font du 360° un outil privilégié de développement managérial, parfaitement adapté au coaching (Halbout, 2009).

3.3.2. Ennéagramme

Cet outil recouvre deux parties : *enné* (9 en grec) et *gramme* (mesurer) et permet d'expliquer et de prévoir notre attitude face aux diverses circonstances de la vie. Il est schématisé par une étoile à neuf branches dans un cercle où se croisent trois centres d'intelligence : *Instinctif* (actions), *Émotionnel* (relations) et *Mental* (processus mental) ; et aboutit à neuf structures de personnalité : *Perfectionniste*, *Altruiste*, *Battant*, *Individualiste*, *Penseur*, *Loyaliste*, *Enthousiaste*, *Leader* et *Médiateur*.

3.3.3. *Energeia Dynamics*

Provenant du grec « *energeia* » qui signifie « *la force en action* », cette technique s'inspire de l'approche de polarité du cerveau de *Hermann Ned*, de

l'analyse systémique et de l'ennéagramme. C'est une méthode d'approche et d'évaluation des personnalités créée par *Durieux Jean-Christophe* (<http://www.energeiacademy.com/>) qui définit seize types de personnalité.

4. *Appreciative Inquiry Coaching*

L'AIC est une méthode de développement des organisations et des équipes qui consiste à chercher les ressources, les réussites, les expériences positives chez chacun, dans l'entreprise et son environnement.

4.1. Origines de l'*Appreciative Inquiry*

L'AIC a évolué en deux étapes :

4.1.1. Recherche & Théorisation

Dans les années 1980, *Cooperrider David*, doctorant, à la *Case Western Reserve University*, soutenu par son professeur, *Srivastva Suresh*, entreprend un diagnostic conventionnel de l'organisation de la clinique *Cleveland*. Son rapport a dévoilé des résultats surprenants sur le niveau de coopération entre les personnes, les innovations et le management démocratique appliqué.

Il décide donc de centrer ses recherches sur les facteurs qui contribuent au fonctionnement optimal de l'organisation, en créant l'*Appreciative Inquiry*, au point que le conseil d'administration a demandé que tout le personnel (8000 personnes) soit accompagné par cette méthode dans les projets de changement (Pagès, 2007, p. 22).

4.1.2. Application & Universalité

Après dix ans de travail, l'AI se libère de l'université et commence à être enseignée dans les organisations aux consultants, éducateurs, thérapeutes, etc., par la fondation *Taos Institute* (<http://www.taosinstitute.net/>) créée en 1991.

Dans la même époque, des nouvelles formes de coopération sont nées dont l'objet était de promouvoir le développement et l'excellence et de soutenir les apprentissages constants et les innovations dans les organisations.

Les initiatives sont devenues nombreuses sur l'échelle internationale. Citons à titre d'exemple, la conférence internationale de *Cambridge* réunissant en 1995 des entreprises, ONG, gouvernements et fondations européennes, américaines

et africaines dans le but de se servir de l'AI pour bâtir des partenariats de développement.

En 1996, le mouvement *United Religions Initiative* l'utilise pour aider les différentes religions à se coordonner et soutenir la paix dans le monde, ainsi que le projet *Avon* qui visait à promouvoir l'équité entre les hommes et les femmes au travail (Pagès, 2007, p. 23).

4.2. Généralités sur l'AIC

Commençons par définir et déterminer les principes de l'AIC :

4.2.1. Définition de l'AIC

L'AIC est une approche du coaching, récemment développée par les Anglo-saxons, traduite en français par *Renard-Bodinier Clotilde* en coaching élogieux ou panégyrique (Renard-Bodinier, 2011, p. 16). Son principe fondateur est de capitaliser les forces d'un coaché afin de créer de nouvelles habitudes mentales et un état d'esprit positif qui stimulent l'innovation et la créativité.

Il ne s'agit pas d'aider à identifier les causes d'une difficulté, mais de faire réfléchir le coaché sur ce qui le fait réussir en racontant ses plus belles histoires et les faits marquants qui ont contribué à sa réussite.

Comme l'AIC est une méthode de conduite du changement, elle doit marquer une rupture avec les conceptions traditionnelles du changement qui focalisent l'attention uniquement sur les problèmes à confronter, les causes et les actions correctrices qui servent à les résoudre.

Cette approche, même si elle a fait preuve d'une certaine efficacité pendant des années, elle ne suscite aucun enthousiasme, créativité ou innovation. Ça reste une réaction défensive à la recherche d'une solution adéquate à une erreur passée, sans aucune vision positive du futur.

4.2.2. Principes de l'AIC

Un coach qui mène une AI doit centrer son attention et faire reposer le changement sur les réussites, les acquis et les énergies positifs de l'organisation. C'est ce *noyau de réussite* qui sert comme un appui énergisant et inspirant qui permet d'élaborer de nouveaux projets et par ce biais, de favoriser le changement.

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

Il s'agit donc de rechercher les causes de succès et non celles des échecs, pour bâtir le devenir de l'entreprise et non pas accuser les responsables des problèmes. C'est ce qu'on peut retenir de cette expression : *apprécier* (aimer/estimer) et *explorer* (découvrir).

4.3. Applications de l'AIC

Au sein d'une organisation, l'AIC peut avoir plusieurs applications, parmi celles-ci :

4.3.1. Conduite du changement, Bilan de situation & Communication

Conduite du changement : une fusion est en cours, une nouvelle technologie à appliquer, des nouvelles attentes à satisfaire... une entreprise utilise l'AIC pour s'investir dans ses forces et bâtir son avenir.

Bilan de situation : après avoir adopté une réorganisation, ou créer un service, une entreprise souhaite faire le point après un temps défini sur le fonctionnement de cette nouvelle situation.

Communication : les responsables doivent préparer des communications motivantes auprès des équipes, sur la vie et le développement de l'entreprise.

4.3.2. Développement du leadership, Cohésion d'équipe & Convention

Développement du leadership : les managers et les leaders ont souvent besoin de renforcer l'esprit d'initiative et l'autonomie de leurs équipes, ou d'instaurer un système innovant d'évaluation des performances.

Cohésion d'équipe : une équipe récemment constituée ou agrandie a besoin de retrouver sa cohésion à nouveau. Ses membres doivent apprendre à se mieux connaître, à se donner des objectifs communs et à se coordonner davantage pour les atteindre.

Convention : une entreprise veut créer un évènement fédérateur telle la convention annuelle de ses cadres et réfléchir sur ses perspectives en associant tous les responsables.

Section III : Processus de coaching

Il n'existe pas un déroulement type de coaching, plusieurs auteurs proposent des modèles différents pour penser le processus du coaching. Dont, on trouve les étapes incontournables suivantes :

1. Établissement de la relation

Dans la 1^e étape, le coach informe le futur coaché des principales règles du coaching pour atteindre les objectifs qui ont été établis dans une relation tripartite avec l'entreprise (Rousseau, 2004, p. 131) :

1.1. Acteurs du coaching

Il existe trois acteurs : entreprise, coaché et coach.

1.1.1. Entreprise

Le cadre général d'un coaching implique une partie commanditaire qui est l'entreprise. Généralement, il s'agit soit d'un DRH, soit d'un supérieur hiérarchique (Malarewicz, 2007, p. 50). Elle fixe la plupart des temps des objectifs de type : optimisation de la performance, amélioration du comportement managérial ou développement d'une communication positive et constructive (Buhler & Dubanton, 2011, p. 88).

1.1.2. Coaché

Dirigeants ou salariés, les coachés sont des personnes qui ne donnent pas tout son potentiel et pourraient mieux mettre en œuvre leurs ressources personnelles, ou que certains de leurs comportements sont en dysharmonie avec le bon fonctionnement de l'entreprise (Délivré, 2007, p. 254). Ce sont des professionnels ayant mal à mettre en œuvre des solutions originales ou novatrices face à des questions auxquelles ils n'ont pas été formés à répondre.

1.1.3. Coach

Le coach est « *l'outil* » central du coaching (Rouvin, 2004, p. 49), il s'engage à respecter une stricte confidentialité sur le contenu des entretiens. Car c'est le coaché, seul, qui peut communiquer sa hiérarchie sur le contenu des entretiens.

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

Les organisations s'adressent, souvent, aux institutions professionnelles existantes ou aux cabinets de coaching qui présentent ses offres sur internet, pour choisir son coach.

1.2. Demande de coaching

Pour faire une demande officielle de coaching, le coach et le coaché se rencontrent pour évaluer le besoin et arriver à formuler un objectif.

1.2.1. Première rencontre

Quels que soient les motifs et modalités de l'entrée en contact (rendez-vous pris sur l'initiative du client, recommandation, prescription du coaching, par un supérieur hiérarchique, etc.), le futur coach et le futur coaché doivent pouvoir apprécier s'il leur est envisageable de travailler ensemble (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 122).

La première action débute en terrain vierge dans lequel le coach cherche à bâtir un rapport interpersonnel de qualité, avec le coaché, favorisant l'action ; et à maintenir une relation de coaching soutenue par une confiance mutuelle afin de clarifier les attentes tout en ciblant les défis à relever (Davel & Tremblay, 2011, p. 190).

1.2.2. Évaluer un besoin

Un besoin de coaching peut s'exprimer au niveau d'une société, d'une organisation ou d'une personne. Un coach est appelé à situer la vraie nature de ce besoin pour choisir convenablement sa méthode d'intervention. *Lenhardt Vincent* propose sa fameuse grille RPBDC de (Pompeï, 2010, p. 138). Le *Réel* concerne le contexte dans lequel a émergé cette demande. Le *Problème* aide à savoir pourquoi cette situation est actuellement problématique. Le *Besoin*, la *Demande* et le *Contrat*.

1.2.3. Formuler un objectif

Une définition claire de l'objectif est une condition essentielle à la réussite d'un coaching. Il faut donc s'assurer, d'une part, qu'il est réaliste, réalisable, mobilisateur et motivant pour un coaché. Et d'autre part, il doit rester cohérent, dans l'espace et le temps, avec les possibilités du coaché pour lui amener à « *faire autre chose que ce qu'elle faisait déjà* » (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 125).

Il s'agit donc de déterminer les objectifs, les rôles, les responsabilités, l'échéancier ; de vérifier les possibles contraintes et conflits d'intérêts ; ainsi que de discuter du nombre, de la fréquence et de la durée des rencontres et des méthodes utilisées (Davel & Tremblay, 2011, p. 190).

1.3. Contrat de coaching

Le contrat de coaching détermine le cadre général, le lieu et la durée de l'intervention.

1.3.1. Cadre du contrat

Le cadre général dans lequel le contrat va être défini implique -au moins- trois parties. Un coach, et dans la complexité des enjeux internes de l'entreprise qui peuvent parfois poser des problèmes, doit satisfaire deux clients dans l'ordre hiérarchique : l'entreprise et le coaché, puisque c'est elle qui paye cette intervention. Il doit, par suite, éviter de se mettre dans des conflits de loyauté entre ces divers clients.

Il s'agit donc d'un contrat qui est passé avec plusieurs personnes, avec plusieurs clients, dans la stricte hiérarchie que le coach doit identifier et respecter lui-même (Malarewicz, 2007, p. 51). Ce contrat pourra être modifié selon des circonstances qui vont le remettre en question, et qui n'étaient pas prévues dans le contrat initial.

1.3.2. Lieu & Durée de coaching

Il est préférable qu'un coaching ait lieu en dehors de l'entreprise (Malarewicz, 2007, p. 52). Plusieurs motifs justifient cette distance géographique entre le lieu de coaching et le lieu habituel de travail. Ce dernier suscite chez un dirigeant, surtout dans une période de difficulté ou de crise, le sentiment d'être débordé ou envahi par des impressions désagréables. Ce recul géographique aide un coach à construire un recul psychologique et relationnel chez son coaché.

La durée de coaching est déterminée selon le besoin, la nature de coaching, le nombre des séances, le rythme des rencontres et l'importance de la mission. Généralement, le résultat attendu devra être probant et mesurable, dans les meilleurs délais (4 à 6 mois) pour ne pas poser un risque de dépendance (Buhler & Dubanton, 2011, p. 88). Une séance de coaching correspond à une demi-

journée (3 heures ou 3 heures et demi de face-à-face), pour permettre l'approfondissement des questions qui peuvent être difficiles.

Une durée trop courte ne permet pas de fiabiliser suffisamment les changements opérés, même une intervention trop longue serait dommageable au (x) coaché (s). Il est donc indispensable de déterminer ce moment important et délicat quand le coach met fin à son intervention (Giffard & Moral, 2007, p. 44).

2. Boucle d'apprentissage

Dans la 2^e étape, le coach diagnostique le coaché, relève ses potentiels, partage les perceptions, pose des questions, écoute attentivement et expose le problème ciblé.

2.1. Séances d'entretien

Le coach doit analyser l'état actuel avec son coaché avant de passer au travail de questionnement et de diagnostic.

2.1.1. Analyser l'état actuel

Une fois énoncé l'objectif, un coach établit avec son coaché un premier inventaire des forces et des faiblesses, des atouts et des difficultés, des opportunités et des obstacles dont il faudra tenir compte. D'évaluer aussi le contexte pour déterminer la nature de l'intervention (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 127). Son but est de créer une situation d'apprentissage réciproque à partir de l'exploration du problème au cœur de la relation de coaching.

2.1.2. Questionner

Pour bien diriger et stimuler une discussion relativement aux trois facteurs que sont la performance, les relations et les comportements, un coach doit formuler des questions tout en laissant la responsabilité de la prise de décision au coaché. Il doit faire preuve d'une bonne capacité d'attention, de vigilance, d'écoute active, de réflexion, de lucidité et de sensibilité. Cela ne lui permet pas seulement de bâtir une relation de confiance, mais se préparer aussi à gérer les situations difficiles qui peuvent apparaître lors de cette étape.

Il ne s'agit pas seulement pour un coach de choisir soigneusement les mots de son discours, mais de s'adapter aussi au langage non verbal de son coaché

(distance interpersonnelle, posture, geste, respiration, etc.) (Longin, 1998, p. 58).

2.1.3. Diagnostiquer

Grâce aux échanges stimulés, le coach et le coaché étudient ensemble le problème et tentent de relever d'éventuels obstacles ou de trouver de nouvelles possibilités pour aider le coaché à atteindre ses objectifs. Pour assurer la réussite de cette démarche, le coach doit amener le coaché à explorer des pistes qui vont au-delà de ses imaginations et à relever les compétences nécessaires au succès (Davel & Tremblay, 2011, pp. 194-195-196-197).

2.2. Catégories de coaching

Le coaching s'applique sur des champs d'application différents, il apporte aux personnes, équipes et organisations accompagnées un regard neuf sur elles-mêmes et leurs situations en encourageant le développement personnel et professionnel.

2.2.1. Coaching de personne

Le coaching individuel est une prestation où le dispositif spatial est un face-à-face entre le coach et le coaché qui se présente seul (employé, manager ou dirigeant) (Moral & Angel, 2009, p. 24). Il se présente généralement, sous la forme d'entretiens espacés d'une à trois semaines où l'outil principal est le coach lui-même (Moral & Henrichfreise, 2008, p. 44). Le but de ce type de coaching est d'aider le coaché à clarifier sa vision personnelle et ses buts à court et long terme, sans se laisser distraire par des pensées négatives sur ses compétences et sa performance.

2.2.2. Coaching d'équipe

Le team-building ou le coaching d'équipe vise la cohésion, la performance et la maturité d'une équipe (Moral & Angel, 2009, p. 25) dans un délai qui varie entre une à deux ans (Giffard & Moral, 2007, p. 44). L'équipe arrive à la fin à se souder, à s'autonomiser et à travailler en synergie autour d'un objectif commun.

Deux méthodologies sont utilisées en alternance (Turner & Hévin, 2010, p. 62) :

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

- *Coaching in vivo*, qui s'applique pendant dix à vingt réunions habituelles de l'équipe, avec une moyenne de participation de coach de deux réunions par mois, où il invite l'équipe à se questionner et se réserve un temps de parole pour faire part de son feed-back.
- *Coaching in vitro*, il consiste à prendre un temps spécifique (deux ou trois jours) pour réunir l'équipe en dehors de l'organisation de préférence pour l'inviter à réfléchir sur son fonctionnement, son identité, ses valeurs afin de s'améliorer.

2.2.3. Coaching d'organisation

Quand un coach ou un groupe de coaching gère la cohérence des changements entre les différentes composantes de l'organisation, on appelle ça un coaching d'organisation. Il peut porter sur quatre leviers pour aider une entreprise à changer (Monédi & Mouterde, 2009, p. 141) : l'identité de l'organisation et sa culture ; le travail sur les relations entre les entités ; le travail sur les modes de management et de pilotage des équipes, et enfin, la stratégie, le projet et la vision. Après un pré-diagnostic, un coach choisit quel levier de changement va utiliser, crée un processus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs et opte pour l'approche la plus adéquate : *Bottom-up* (du bas vers le haut), *up-down* (du haut vers le bas), *interne* (politique de coaching) et *transverse*.

2.3. Types de coaching

Dans son livre consacré aux types de coaching, *Thiry Alain* distingue les trois types suivants (Thiry, 2008, p. 20) :

2.3.1. Coaching de compétence

C'est l'apprentissage de capacités liées au métier, de capacités relationnelles pour améliorer sa communication vis-à-vis les autres, ainsi que des capacités personnelles. C'est un niveau qui agit sur les premiers niveaux logiques : l'environnement, les comportements, les émotions, les capacités ou compétences (Thiry, 2008, p. 48).

2.3.2. Coaching de performance

C'est la forme la plus fréquente et la plus large du coaching (Lenhardt, 2006, p. 92).

Elle vise à développer la performance de la personne ou de l'équipe par rapport à une tâche précise (Davel & Tremblay, 2011, pp. 194-199). Le recours à ce type de coaching se fait dans le cas de problèmes ponctuels ou récurrents éprouvés par un professionnel au cours de la réalisation d'une tâche. Il relève surtout des dimensions opérationnelles du travail et consiste à rechercher des solutions.

2.3.3. Coaching stratégique

Le coaching stratégique ou de pilotage se définit comme un accompagnement des personnes dans la conduite de leur projet (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 107), dont la réussite durable repose sur une transformation en profondeur des acteurs.

Il se limite, en principe, au dirigeant et à l'équipe de direction. Pour le reste de l'entreprise, le coaching peut être assuré en relais par des cabinets spécialisés mais, idéalement, il devrait l'être par la ligne hiérarchique et les managers eux-mêmes (Maisons, 2003, p. 219).

3. Encouragement à l'action

Dans la 3^e étape, le coach consolide un plan d'entraînement pour le changement.

3.1. Solution

La première action de cette étape consiste à passer du problème à l'esquisse d'une solution, ce qui permet de concevoir le changement de façon positive.

3.1.1. Recadrer les perceptions du coaché

Pendant l'acte de coaching, un recadrage ou une métaphore modifient profondément la perception d'une réalité chez la personne coachée (Chavel, 2011, p. 205). Le coach conduit le coaché, à travers le questionnement, à modifier la signification qu'il donne à un fait, à rappeler, de façon différente, une situation et d'en modifier ainsi la perception (Pompeï, 2010, p. 177).

3.1.2. Soutenir le coaché à explorer des solutions

Les personnes ont souvent tendance à s'orienter spontanément vers des réponses déjà connues, qui demandent peu d'efforts ou qui dérangent le moins

leur habitude. Mais, en coaching, l'intervenant invite son client à explorer d'autres alternatives. D'une part, le coach fournit des outils et aide son coaché à les utiliser pour traiter les problèmes réels. De sa part, le coaché progresse vers l'obtention des objectifs prédéfinis à travers l'apprentissage qui se fait en « *juste-à-temps* » en se confrontant aux défis qui surviennent au long du parcours (Rosinski, 2009, p. 19).

Tout au long de son intervention, le coach doit clarifier les conséquences de la solution choisie par son coaché sur sa performance et sa carrière. Ainsi, il doit l'aider à prendre le risque et consolider son engagement et son enthousiasme pour la pratique, l'apprentissage et l'expérimentation, à être activement engagé dans le processus d'apprentissage ou de mise en œuvre d'une solution. Et surtout, avoir une pensée critique (Davel & Tremblay, 2011, pp. 194-197) et positive (2011, pp. 194-198) de manière à lever les incertitudes, les difficultés et les blocages.

3.2. Actions à entreprendre

C'est le temps de passer à l'action même si celle-ci soit minime. Le coach utilise, généralement, les 80/20 de *Pareto* pour pousser son coaché à accomplir les 80% d'actions qui vont lui permettre de générer des gains rapides (les *quicks wins*) et le placer dans une énergie positive (Maisons, 2003, p. 30).

3.2.1. Bâtir le plan d'action

La relation d'accompagnement coach-coaché est un espace d'expérimentation dans lequel, ce dernier peut tester en liberté de nouveaux comportements, modes de pensées et émotions. Une fois la solution est envisagée, le coach doit valider sa pertinence et son caractère opératoire pour passer vite à l'action. Et comme le décrivent *Angel Pierre & Amar Patrick*, c'est le moment de « *penser son action et mettre en acte sa pensée* ».

Le plan d'action permet donc d'avoir une vision balisée du parcours de progrès à effectuer (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 136). Sans oublier qu'à tout moment, de nouvelles données peuvent émerger et remettre en cause ce parcours.

3.2.2. Choisir, s'engager & renforcer la capacité d'action

Lorsque le coaché s'apprête à entrer dans une action résolutoire, il ne s'agit pas de lui faire signer un papier d'engagement. Mais, il faut valider que chaque

option d'action correspond à son choix conscient pour qu'elle devienne une occasion concrète de réaffirmer et de consolider son retour aux responsabilités (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 137). Pour pouvoir accomplir cet engagement, il faut d'abord accepter l'idée même de changement, accepter d'abandonner des points de repères, des stabilités, des habitudes établies qui empêchent d'évoluer.

Comme un bon coach est connu par sa capacité de laisser son client s'en aller vers l'autonomie, il est appelé à utiliser certaines techniques (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 138). Il devra progressivement abandonner son rôle d'animateur au profit du coaché/équipe afin qu'il puisse à son tour avoir cette capacité d'animation. Il peut aussi l'inviter à accomplir un devoir : lire un ouvrage comprenant certains outils, aller voir sur Internet, préparer un tableau ou écrire un texte, etc. (Délivré, 2008, p. 31).

3.3. Plan de changement

Le plan de changement ne peut pas être mis en pratique sans un travail de responsabilisation du coaché, afin de le faire comprendre ses propres résistances et le pousser à les gérer.

3.3.1. Responsabiliser le coaché

À cette étape, il convient de laisser au coaché la responsabilité de chaque changement voulu, tout en basant sur une relation féconde à l'échange d'idées, d'options, de solutions et de toutes sortes de possibilités. Et comme le travail de coaching doit être réévalué constamment, le plan de changement doit être par suite, adapté et révisé en fonction des besoins, de l'expérience du coaché et de la créativité des deux acteurs.

3.3.2. Comprendre les résistances pour les atténuer

Chaque personne a son propre rythme à l'égard du changement, et les résistances constituent des mécanismes de protection identitaire devant cette menace. Afin de les surmonter, il faut d'abord les comprendre. Pour cela, le coach observe le schéma comportemental de son coaché qui empêche sa progression, et essaye de détecter les principales manifestations d'inconfort (Davel & Tremblay, 2011, p. 198). Il peut même susciter ces résistances soit par le silence, soit par des questions ou réactions provocatrices.

Au fur et à mesure que le processus du coaching avance, le coach doit confronter ces menaces émergées chez son coaché tout en utilisant une panoplie de moyens et jouant un certain nombre de rôles (Davel & Tremblay, 2011, pp. 194-198). Il l'invite, par exemple, à se concentrer sur la manière dont il perçoit son environnement à travers les métaphores utilisées et l'histoire qu'il raconte pour découvrir comment enrichir cette perception.

Ainsi, il peut rappeler les avantages escomptés, l'aide possible et les conditions nécessaires pour créer une dynamique de succès. Et pour lui encourager à l'action, il faut lui sensibiliser aux étapes intermédiaires nécessaires pour l'atteinte de l'objectif visé, ou même faire expérimenter une première étape pour montrer que les ressources existent et que l'évolution est possible.

4. Évaluation du coaching

Dans la 4^e étape, le moment arrive pour apprécier les résultats, et de fournir au coaché des repères sur le plan de la reconnaissance et de valider son avancement. Il s'agit donc ici de procéder à l'évaluation globale du processus du coaching où on évoque la manière dont il a traité, le contrat, son évolution, ses lacunes, et surtout les questions non réglées. Ce n'est pas facile car il s'agit de « *la délicate évaluation quantitative d'une expérience essentiellement d'ordre qualitatif* » (Fatien Diochon, 2007, p. 43). Certes que le coaching n'a pas d'obligation de résultats mais seulement de moyens, mais comme tout projet qui se respecte, on doit tirer des conclusions à la fin des séances.

Cette partie vise à éclairer les enjeux, les limites et les différents méthodes et modèles d'évaluation du coaching.

4.1. Enjeux d'évaluation du coaching

Parmi les enjeux de l'évaluation du coaching, on trouve :

4.1.1. Multiplicité des intérêts

L'évaluation, elle-même, fait l'objet de différentes discussions, Certains évaluateurs confondent entre évaluation de la personne ou de son travail, et d'autres ont du mal à l'appliquer ou à aborder certains sujets. En termes des résultats, plusieurs réactions sont possibles. Certains coachés ont une attitude positive et constructive de l'évaluation, ils vont être ravis pour le fait de savoir qu'ils sont en amélioration permanente. Mais d'autres réagissent mal pour

plusieurs raisons, ils ont peur de la note ou de l'échec, ils assimilent leur valeur et celle de leur travail, ou ils se comparent aux autres ce qui génèrera des concurrences malsaines.

Ce thème est donc, au centre d'intérêt de toutes les parties : DRH, dirigeants et coachs (Monédi & Mouterde, 2009, p. 224). La direction des ressources humaines doit justifier les budgets de plus en plus importants consacrés au coaching, et expliquer son choix entre plusieurs dépenses RH. Certains dirigeants ont besoin de chiffres pour justifier leur décision en termes de retour sur investissement. Les coachs, eux aussi, utilisent les résultats obtenus de cette étape pour prouver leur utilité économique, et s'en servent ensuite comme arguments de vente.

4.1.2. Évaluation financière

Si un coaching est mené dans un contexte où l'évaluation financière est importante, le coach doit travailler sur le sujet. Il est indispensable pour lui d'aborder ce point surtout pour des coachés très orientés sur les solutions. Des indicateurs financiers ne représentent pas toute la réalité, mais donnent une image d'elle. D'où vient l'intérêt d'intégrer cette question pour abaisser la pression qu'elle engendre sur toute la pratique du coaching et ses acteurs.

4.2. Limites d'évaluation du coaching

Il est difficile d'évaluer le coaching, car son lien avec le résultat de l'entreprise est encore plus indirect.

4.2.1. Processus ou Résultat

Le travail du coach porte sur le processus et non sur les résultats, c'est-à-dire que l'évaluation du coach est portée sur le processus qu'il a mené, alors que les personnes et les équipes coachées sont responsables de leurs résultats. Mais, sous la pression des résultats, un coach peut être tenté de s'impliquer dans le contenu du coaching, donner des conseils, ce qui limite l'efficacité de son intervention.

4.2.2. Prestation coûteuse avec une marge d'erreur importante

La facture de coach ne représente que les coûts directs, il faut inclure le temps passé par les personnes coachées et les frais annexes liés au coaching, la

deuxième partie est élevée, surtout en coaching d'équipe (Monédi & Mouterde, 2009, p. 227).

Les barèmes de cette facture sont en fonction de la qualité, de l'expérience, de la notoriété du coach et/ou du cabinet auxquels ils appartiennent (Lenhardt, 2006, p. 122). Comme toutes les fonctions de service RH, les contrôleurs de gestion ont souvent du mal à calculer précisément le lien direct de ces fonctions avec le résultat de l'entreprise (Monédi & Mouterde, 2009, p. 227). Aucune étude n'est en mesure de démontrer la valeur ajoutée ou le rendement des investissements du coaching.

Il ne semble pas exister de consensus sur ce qu'est un coaching efficace et l'on sait peu de choses sur les conditions de succès du coaching. (St-Onge & Gins, 2011, p. 91). Mais, dans certaines entreprises les budgets de coaching se maintiennent, voire croissent. Il est encore utile, et ne représente pas encore un assez gros budget pour être le premier poste de dépense à diminuer.

4.3. Méthodes d'évaluation du coaching

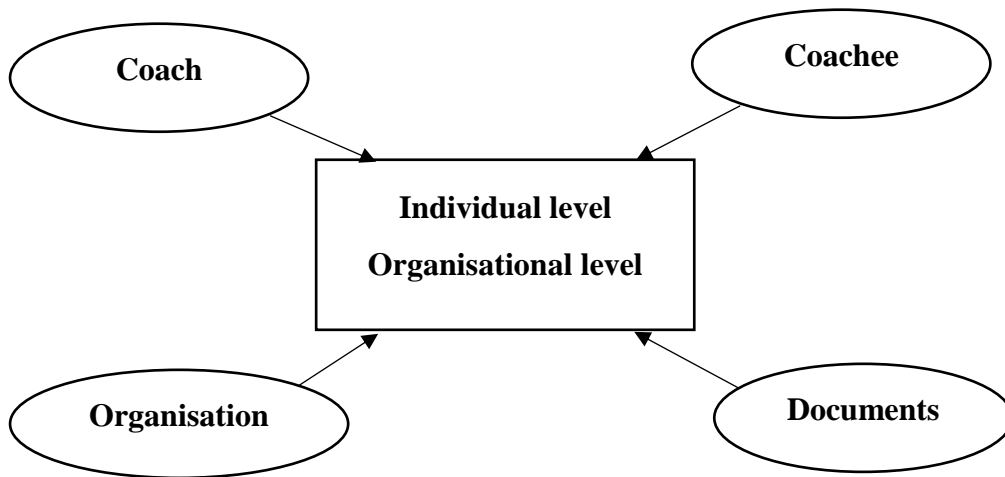
Les meilleurs indicateurs pour évaluer le coaching sont les changements positifs observables dans le comportement des personnes coachées, et les progrès enregistrés sur la voie de la résolution des problèmes posés (Lenhardt, 2006, p. 126). Ces indicateurs vont aider le coach à mettre fin à son intervention : soit lorsque le retour sur investissement n'apparaît plus suffisant. Ou lorsqu'il trouve que c'est le bon moment pour responsabiliser la personne coachée (2006, p. 120). Tout en s'assurant en parallèle que le coaché continue de progresser et d'appliquer les nouvelles compétences (Lefrançois, 2009, p. 54).

Parmi les modèles proposés pour évaluer les effets du coaching, on trouve :

- **Modèle de l'*Institute for Employment Studies (IES) (2006)*** : ce modèle contient les éléments suivants : *Documents* (dossiers d'objectifs, contrats de coaching), *Coachés*, *Coachs* (internes ou externes), *Organisation* (responsables hiérarchiques, sponsors, ressources humaines, personnel) (Carter, 2006) comme le montre la figure suivante :

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

Figure 1: Model IES for evaluation coaching (2006)



Source : (Carter, 2006)

L'organisation utilise un rapport qui contient des détails sur cette étape et une sélection d'outils d'évaluation, comme le montre le tableau suivant :

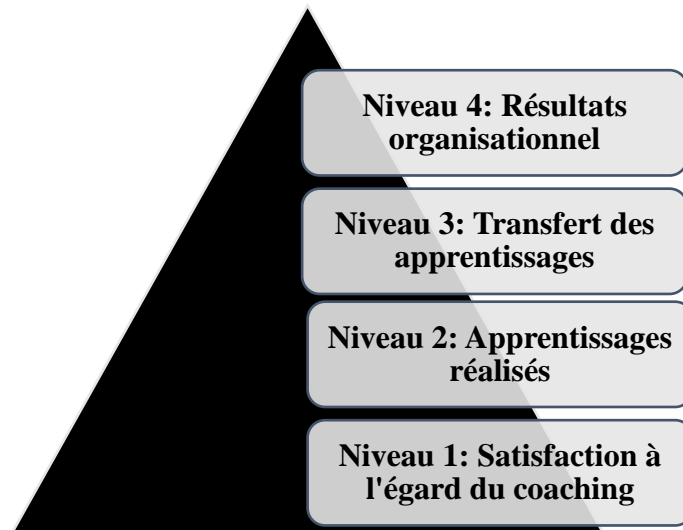
Tableau 1: Framework for coaching evaluation

Likely sources of evidence	Coachees	Line managers or sponsors	Coaches	Documents
Evidence sought at:				
Individual level				
Organizational level				
Programme processes				

Source : (Carter, 2006)

- **Modèle de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007)** : ce modèle est conçu pour évaluer l'efficacité d'un programme de formation, et il peut être utilisé dans le cas de coaching. Il contient quatre dimensions : *Satisfaction à l'égard du coaching*, *Apprentissages réalisés*, *Transfert des apprentissages* et *Résultats organisationnels*, comme le montre la figure suivante :

Figure 2: Modèle de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) d'évaluation d'un programme de formation



Source : (Corbeil, 2011, p. 35)

4.3.1. Critères qualitatifs

Les méthodes d'évaluation les plus courantes sont les questionnaires de satisfaction en fin de coaching qui ont un caractère qualitatif (compétences, croyances limitantes, ressources, confiance en soi, etc.). Certains coachs font le point à chaque fin de séance sur ce qui a été appris pour lister avec leur coaché les actions à mener entre deux séances.

À la fin, il est temps d'établir un bilan final qui est déjà prévu dans le contrat de coaching entre coach, coaché et même l'employeur prescripteur (Guinochet & Durieux, 2006, p. 100). Et comme il n'est pas toujours aisé, pour une entreprise, de calculer l'impact financier de ces critères, elle passe aux indicateurs suivants.

4.3.2. Critères quantitatifs

Pour définir ces critères, il faut s'appuyer sur le processus de fixation d'objectifs de l'entreprise. On cite deux méthodes (Monédi & Mouterde, 2009, p. 228) :

- Une première méthode consiste à comparer les indicateurs de performance des personnes coachées et ceux de personnes ou d'équipes

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

ne l'ont pas été. Elle est, généralement, réservée aux grandes entreprises pour les équipes exerçant la même activité.

- Une deuxième méthode consiste à calculer les bénéfices financiers apportés par le coaching à partir de l'accroissement de la performance du coaché. Certaines entreprises ont essayé de calculer le retour sur investissements du coaching. À chaque fois, le montant atteint se situait autour 600% en 18 mois, mais avec des réserves liées à ce type de calcul (Monédi & Mouterde, 2009, p. 229).

Section IV : Métier de coach

Le coaching est un métier à part entière, avec ses règles, sa déontologie, ses formations, et ses compétences.

1. Déontologie du métier

Toute profession, quelle qu'elle soit, est régie par un ensemble de règles définissant la conduite de ses praticiens. Est-ce le cas du coaching ?

1.1. Réglementation du métier de coach

Dans un vide juridique, les organisations se trouvent confrontées à la peur de ne pas faire le bon choix sans avoir d'autres référentiels pour les rassurer.

1.1.1. Un métier non réglementé

Un coach, n'est pas une profession réglementée (Vincent, 2008, p. 387). Les personnes et les entreprises qui veulent s'offrir les services d'un coach se trouvent devant une offre confuse : des coaches chevronnés mais chers, des *babycoachs* tout frais qualifiés, des consultants, des psys, des formateurs, ou bien pire encore, des charlatans sans qualification qui profitent de l'opportunité d'exercer un métier sans barrières (Vincent, 2008).

L'ICF confirme que la satisfaction par rapport à l'expérience de coaching était significativement plus importante, parmi ceux dont le coach détenait une certification ou des références, ainsi que parmi ceux dont le coach était membre d'un organisme professionnel (ICF, 2014).

1.1.2. Formation au coaching

Le marché de la formation au coaching est florissant, bien plus que le marché du coaching lui-même. Il connaît un réel développement, tant sur le plan de la demande que de l'offre de services (Vincent, 2008, p. 388).

Les organismes professionnels reçoivent un nombre croissant de demandes émanant de responsables des RH, de managers pour mieux exercer leur métier. Même les managers/dirigeants retraités nourrissent de plus en plus ce marché (Moral & Angel, 2009, p. 34). Par ailleurs, de nombreuses entreprises ont inclus le coaching comme une fonction interne.

1.2. Reconnaître un vrai coach

Il ne s'agit pas seulement d'avoir des éléments rationnels, mais plutôt des règles immatérielles.

1.2.1. Rôle des organisations professionnelles de coaching

Des organisations professionnelles de coaching se créent au fil du temps et créent des repères sur ce marché flottant. Elles se portent en quelque sorte garantes, elles certifient la compétence et la qualité d'un coach, accréditent leurs membres, rassurent les prescripteurs et allègent leur part de responsabilité et leur part de risque (Vincent, 2008, p. 391).

Ces organisations font un énorme travail de réflexion, et assument plusieurs rôles (informer, rassembler, animer, structurer et représenter) afin de réguler ce marché en donnant à tous les acteurs une assurance qualité.

1.2.2. Règles immatérielles du coaching

Au-delà des critères de professionnalisme reconnus comme nécessaires, les organisations professionnelles de coaching se recentrent sur ses valeurs et rendent les règles d'accréditation plus strictes et plus sélectives au point de décider de créer un label (Vincent, 2008, p. 390). Mais, quand il s'agit de mener un entretien, gérer une relation, des réactions émotionnelles, choisir son attitude... Peut-on parler de norme quand on parle de coaching ? Non seulement, il obéit à des règles immatérielles et les principales qualités du coach ne sont pas forcément quantifiables, ni même repérables. Mais, est-ce la recherche d'éléments rationnels a-t-il du sens ?

1.3. Déontologie du coaching

La réalisation la plus significative des organisations professionnelles est d'établir des règles de déontologie propres au métier de coach.

1.3.1. Charte déontologique du coach

Le serment d'*Hippocrate* pour les médecins est considéré comme la première déontologie en Occident. Ce concept se définit comme l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession. Selon *Le Petit Robert*, c'est la « *théorie des devoirs qu'impose à des professionnels l'exercice de leur métier* ». Alors qu'une règle est « *ce qui imposé ou adopté comme ligne*

directrice de conduite ; c'est une formule qui indique ce qui doit être fait dans un cas déterminé ».

La SFCoach est reconnue comme la première à créer une charte déontologique qui a servi longtemps de référent (Vincent, 2008, p. 390). Puis, chaque organisation professionnelle a établi sa propre charte déontologique, mais au fil du temps, une sorte de consensus tacite s'est forgé pour valider les compétences nécessaires à l'exercice de cette profession.

Actuellement, l'ICF, la SFCoach, l'EMCC se sont rapprochées pour défendre une déontologie et ont créé un site unique d'information pour clarifier ses pratiques (Coaching professionnel, <http://www.coach-pro.org/>).

1.3.2. Finalités de la déontologie du coaching

La déontologie du coaching donne un cadre et des points de repères pour la pratique du métier et assure une protection aux trois acteurs : l'entreprise, le coaché et le coach (Monédi & Mouterde, 2009, p. 244). Une raison pour laquelle le coach se doit de la respecter, de la faire vivre et de la communiquer.

Mais, il arrive souvent d'avoir un décalage entre la déontologie affichée et celle qui est appliquée. Lorsque ce décalage est volontaire, le coach est alors commercial et ne mérite pas le nom de coach professionnel. Lorsqu'il n'a pas conscience de ce décalage, c'est qu'il n'est pas assez professionnel, soit son superviseur est là pour l'alerter, soit il travaille pour développer ses compétences (Monédi & Mouterde, 2009, p. 244).

Par exemple, si les intérêts des protagonistes ne coïncident pas, il faut que le coach agisse sur une ligne médiane, à égale distance de l'entreprise et de la personne coachée. Comme le stipule la déontologie, le coach doit « *agir dans le sens de l'intérêt du système global* » (Devillard, 2005, p. 59).

2. Trois règles déontologiques pour un coach

Parfois, les droits et les devoirs se confondent dans les chartes et codes déontologiques du coaching (Turner & Hévin, 2010, p. 36). Mais, il existe trois règles incontournables (Vitte-Blanchard, 2011, p. 161).

2.1. Avoir l'envie

C'est avoir le feeling, soit de la part du coach ou du coaché.

2.1.1. De la part du coach

C'est avoir le *feeling* et l'envie de travailler ensemble. Avec l'expérience, le coach se connaît et sait se positionner selon son savoir-faire et ses motivations (Monédi & Mouterde, 2009, p. 249). Il peut identifier les cas où il sera difficile pour lui d'intervenir, certaines chartes lui imposent d'inviter le coaché à contacter un confrère ou de lui indiquer une autre forme d'aide.

En parallèle, refuser de s'engager dans un travail de coaching est une décision qui n'est pas toujours facile à prendre parce qu'elle amène le coach à mettre en avant des considérations morales au détriment de considérations commerciales. Il doit donc pouvoir être en mesure de refuser le contrat quand il se trouve face à des conflits d'intérêt et se sent partagé entre sa volonté de respecter ses propres valeurs et la nécessité de subvenir à ses besoins matériels. Ou lorsqu'il y a un risque de dérapage entre ce que le client peut espérer et ce que le coach peut lui-même souhaiter faire (Malarewicz, 2007, p. 18).

2.1.2. De la part du coaché

La démarche de coaching repose sur une recherche active et volontaire de l'individu sur lui-même, on ne peut pas imaginer un coaching où le coaché fait un travail sans son désir explicite de le faire (Lenhardt, 2006, p. 85). La demande volontaire, même si cela lui a été conseillé, ne pose pas de problème déontologique. Si le coaching est prescrit, il y a une pression exercée sur un individu en difficulté qui risque de se réfugier dans la passivité, cela signifie que l'entreprise mise sur lui, ou bien qu'il y a un problème.

2.2. Respecter

Dans une action de coaching, les intitulés de quelques règles déontologiques ont subi des avatars. Par exemple, le « *respect* » est remplacé par « *la responsabilité envers le client* » ou bien « *le non-passage à l'acte* ». Car chaque fois le coach met en avant ses propres connaissances, c'est un pas en arrière dans la voie de la responsabilisation de son coaché.

2.2.1. Respect des modalités définies

Il s'agit de s'assurer de la réelle adhésion du coaché au processus, faire adapter son intervention aux étapes de son développement et veiller à l'équilibre de l'ensemble de système (Monédi & Mouterde, 2009, p. 245).

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

Le coach fonctionne souvent en boucles de progrès, où il passe par des phases de ralentissement avant de franchir une nouvelle étape. Il développe chez son patient « *le réflexe à réfléchir* » (Ledoux & Ledoux, 2012, p. 87) en mettant en œuvre un questionnement permanent et précis qui amène le coaché, comme le coach, à identifier et à agir sur les points de blocage et/ou d'incompréhension.

Le fait que la personne, la situation et le problème évoluent peut amener selon les cas à l'arrêt du coaching ou bien à sa transformation (Lenhardt, 2006, p. 120). Il faut surtout d'éviter d'entrer dans une relation de dépendance due à la déresponsabilisation, la passivité, la victimisation ; qui, à la fin, débouche sur des mises en danger professionnelles.

2.2.2. Obligation de moyens et non des résultats

Le coach fournit un service, il n'en garantit pas les résultats. En adoptant une attitude « *veillante* », il favorise, chez le coaché, l'expression en toute simplicité de ses difficultés, sans qu'il ait le complexe de ne pas savoir. Non pas pour le culpabiliser, mais pour développer chez lui l'esprit d'analyse, de réactivité et d'anticipation.

Comme le décrit Vincent Lenhardt, « *On part du principe que c'est l'autre qui sait* ». Ainsi, le coach met à disposition de son coaché des moyens qui l'amène à prendre de conscience, changer son regard porté sur une situation et comprendre ses interrelations pour qu'il trouve lui-même la solution adéquate à ses problèmes (Vitte-Blanchard, 2011, p. 152).

2.3. Être confident

Le contrat tripartite doit inclure une clause spécifique, si possible écrite, sur la règle de confidentialité qui engage les trois parties.

C'est une règle d'or.

2.3.1. Se positionner vis-à-vis le prescripteur et le client

Chaque coach a deux personnes avec qui il est dans une relation de proximité : le prescripteur/le payeur de l'action et le client. Entre ces trois acteurs, la confidentialité est une position délicate à tenir dans la mesure où l'entreprise achète un service dont elle peut mesurer le résultat mais non le contenu (Devillard, 2005, p. 59).

Elle ne peut durer qu'à condition de maintenir la confidentialité par le coach et le feed-back par le coaché. Mais si le coach n'arrive pas à se positionner très clairement vis-à-vis son client institutionnel (le prescripteur) lors des entretiens préalables, il peut se retrouver face à des attentes de ce dernier qui le mettent en difficulté vis-à-vis du coaché.

2.3.2. Assurer la confidentialité des informations

Le coaché a besoin de s'assurer que tout ce qu'il dit reste dans le cabinet du coach, pour qu'il puisse effectivement tout dire sans qu'aucune parole ou information partagées se trouvent récupérées ou utilisées ailleurs. C'est cette confiance qui lui permet d'être coaché et permet à l'organisation d'être sûre que cela se fait dans l'intérêt de l'institution.

Même dans certains cas spécifiques, là où le contrat tripartite précise qu'un compte rendu soit remis au donneur d'ordre, c'est toujours le coaché qui fixe les limites des informations à restituer (Turner & Hévin, 2010, p. 37). Mais, au sein d'une relation superviseur-supervisé, le coach a la possibilité de doter ses coachés de pseudonymes pour évoquer ses échanges avec eux (2010, p. 37).

3. Professionnalisation du coach

Un coach professionnel, exigeant, ou même parfois insatisfait est toujours en questionnement sur sa pratique. Ces différents états constituent le moteur de son évolution.

3.1. Formation du coach

Il s'agit dans un premier temps, d'avoir une certification qualifiante en coaching. Puis, de travailler sur soi tout au long de sa carrière professionnelle.

3.1.1. Suivre une formation au coaching

Pour trouver un coach, c'est la DRH généralement -autant que responsable- qui fait recours à des recommandations des personnes de confiance qui connaissent ce métier, ou elles auront été elles-mêmes coachées ou auront suivi une formation de coaching ; soit en s'adressant aux institutions professionnelles existantes.

Il existe beaucoup de formations au coaching, il en est de sérieuses et d'autres qui ne le sont pas (Malarewicz, 2007, p. 17). Ce qui importe pour une formation

que la technique que l'individu cherche à l'acquérir doit d'abord et avant tout correspondre à sa personnalité.

La formation n'est donc pas suffisante en elle-même, elle est utile en cas où elle s'interagit avec une personnalité qui y trouvera l'occasion de développer son propre style pour la dépasser. Car le coaching « *n'est pas un ensemble des connaissances générales que l'on peut acquérir, mais c'est un ensemble des comportements professionnels que l'on ne peut apprendre à maîtriser qu'en ateliers de rodage, et en pratiquant sur le terrain* » (Cardon, 2008, p. 15).

3.1.2. Travailler sur soi

En effet, le coach censé avoir bénéficié d'une formation initiale, est tenu de continuer à se former (Turner & Hévin, 2010, p. 37), mais aucune formation ne peut remplacer un coaching personnel (Chavel, 2011, p. 201), la seule méthode incontournable et qualifiante est de travailler sur soi, d'avoir cheminé en étant accompagné d'un tel parcours, qu'un curriculum vitæ ne peut attester.

Trois *E* désignent ce travail plus intérieur qu'extérieur : *Expérimenter*, *Exercer* et *Entraîner* (Chavel, 2011, p. 202). *Blanc-Sahnoun Pierre* précise que les éléments que l'on recherche dans ce fameux « *travail sur soi* » sont d'avoir expérimenté : le travail de son propre inconscient, le transfert et le changement et les douleurs de la croissance (Blanc-Sahnoun, 2006, p. 63).

3.2. Critères de choix

Le choix du coach relève à la fois d'éléments subjectifs comme le « *feeling* » du coaché et la perception qu'il pourra avoir lors d'une rencontre face à face ; et d'éléments objectifs déterminants (Lenhardt, 2006, p. 97). Pour ces derniers, outre la déontologie déjà présentée, on trouve aussi :

3.2.1. Notoriété & Identité professionnelle

La réputation d'un coach joue un rôle primordial dans les critères de choix. Car généralement, un client ne fait pas son choix final sans en avoir entendu parler. Soit il était recommandé par un autre de ses clients, soit sa réputation le précède et ses références constituent un critère majeur.

La notoriété d'un coach est souvent liée à son identité professionnelle qui peut être liée à titre d'exemple à son : CV, appartenance à un cabinet ou statut de profession libérale, localisation géographique (Lenhardt, 2006, p. 97). Sans

oublier qu'il n'existe pas une liste exhaustive qui englobe tous les éléments constitutifs de l'identité professionnelle d'un coach.

D'autres auteurs confirment aussi qu'un des principaux critères de professionnalisme est d'avoir pratiqué le coaching à titre professionnel de façon continue (Vincent, 2008, p. 390), sa personnalité et ses talents interviennent pour devenir parfois utilisés comme outil d'accompagnement (Monédi & Mouterde, 2009, p. 244).

3.2.2. Être compétent

Certes que le fait d'avoir suivi une formation sérieuse et spécifique de coaching, et de posséder un diplôme sont à prendre en compte mais ne suffisent pas. Le coach doit aussi avoir une expérience suffisante du monde de l'entreprise et du management, celle-ci va lui garantir la capacité de comprendre l'entreprise et lui facilite la possession d'outils dont l'utilisation serait pertinente selon le cas (Vincent, 2008, p. 390).

Un coach ne doit pas donc, se contenter d'être un expert ou un bon technicien qui se limite seulement à apprendre l'utilisation d'une boîte à outils. Mais, un travail continu sur soi lui attend, il est appelé à développer une compétence spécifique de la relation d'aide appliquée à cet univers, à faire une démarche de développement personnel et s'engager à une supervision régulière de sa pratique par un tiers.

3.3. Supervision du coach

Le coach, aussi, a besoin d'être coaché. Autrement dit, supervisé.

3.3.1. Définition de la supervision

Un superviseur est celui qui accompagne un professionnel de sa spécialité, et dans ce métier, c'est un coach de coachs (Délivré, 2007, p. 374). Il mène son travail comme un coaching : établissement d'un contrat de supervision, diagnostic et intervention du superviseur auprès du coach

Son intervention vise que le coach devient de plus en plus compétent, qu'il puisse émettre plusieurs hypothèses de diagnostic et choisir parmi elles avec intuition, que sa palette d'outils méthodologiques soit plus puissante auprès de ses clients (Délivré, 2007, p. 375).

Il est utile pour un coach, au moins dans les premières années de sa pratique, de participer à un groupe de supervision. Il s'agit de partager, sous la conduite d'un expert et avec un groupe de pairs, les expériences issues de sa pratique (Malarewicz, 2007, p. 17).

Généralement, la supervision individuelle est moins intéressante que le partage en groupe des difficultés de chacun, on apprend déjà à prendre le risque de montrer ses propres manques ou ses propres limites ; ainsi on apprend à travers les groupes d'échanges de pratiques (GEP) à partir du partage de l'expérience de chacun (Monédi & Mouterde, 2009, p. 244).

3.3.2. Modes de supervision de coach

Selon le contrat de supervision, on peut trouver une supervision de contre-transfert où le superviseur a le souci d'aider son supervisé à mieux accompagner son client, et non pas de traiter son cas à sa place.

Sinon, la supervision peut inclure un développement professionnel avec une pédagogie, des enseignements théoriques, des entraînements pratiques, des permissions et des protections sur le plan professionnel, etc. Cela suppose l'établissement d'un contrat de longue durée entre le superviseur et le coach, avec des séances régulières.

4. Compétences du coach

Chaque coach possède sa propre carte de compétences qui lui permet de comprendre son client, l'aider à réfléchir sur son problème et l'accompagner dans sa quête de solution.

4.1. Compétences relationnelles

La relation coach-coaché sert de base à tout le travail de coaching, et parmi les compétences relationnelles spécifiques à ce métier, on trouve : l'affirmation de soi (*Assertiveness*), anticipation mentale (*Brainpiercing*), communication interpersonnelle, intelligence affective, etc. (Labruffe, 2008, p. 15).

Ainsi, on trouve : les capacités d'écoute, d'attention et d'acceptation qui permettent d'établir une relation de travail efficace dans un climat de confiance et de coopération (Turner & Hévin, 2010, p. 32).

4.1.1. Écoute

Selon *Le Petit Robert*, « *l'écoute est le point de départ de la relation* ». Certes que le questionnement est l'outil préféré du coach pour pousser son client à réfléchir, mais une fois le but de la séance est fixé, il doit laisser le plus grand espace de parole à son coaché avec une proportion idéale du temps 80% client et 20% coach (Délivré, 2008, p. 35).

Le silence permet au coaché de réfléchir plus en profondeur, et au coach de se mettre en position d'écoute non-verbale, à savoir la cohérence entre ses propos et son attitude, son langage du corps et sa voix.

4.1.2. Écoute active

Gordon, Erikson Milton, Rogers Carl & Perls Fritz ont développé « *l'écoute active* » qui, par rapport à l'écoute passive manifestée seulement par le silence, reformule le sentiment de l'écouté afin de lui montrer que le coach accepte inconditionnellement son monde interne (Renaud-Boulart, 2008, p. 31).

L'écoute active accorde une intense attention aux propos émis et de se souvenir de chaque mot pour lui donner le sens exact et unique voulu par autrui. Elle regroupe l'ensemble des connaissances et des pratiques qui permettent d'être intensément attentif afin de prendre en compte les ABC (*Attentes, Besoins, Contraintes*) puis de répondre de façon adaptée à tout problème explicite ou implicite émanant de l'autre, de telle façon qu'il puisse exposer totalement ses idées (Labruffe, 2008, p. 25).

4.2. Compétences techniques

Il ne suffit pas d'avoir une bonne relation avec un coaché pour être un bon coach. Il existe trois compétences techniques du coaching, cinq principes et douze techniques d'intervention.

4.2.1. Principes d'intervention des trois compétences techniques

Si les compétences relationnelles permettent de créer et de maintenir la qualité de relation nécessaire à un accompagnement efficace. Les compétences techniques soulignent le fait qu'une bonne relation ne suffit pas pour qu'un travail se réalise, elle doit prendre sa place dans un cadre professionnel pour aider le coaché à concevoir, élaborer, lancer, et évaluer son projet de vie.

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

Les trois compétences techniques du coach sont (Turner & Hévin, 2010, p. 34) : *Observer*, *Accompagner* et *Autonomiser*. Elles dessinent les contours du coaching, délimitent ses frontières et indiquent les tâches constitutives de l'exercice de ce métier.

Ces compétences se déclinent en cinq principes fondamentaux d'intervention d'un coach :

- **Facilitation** : en soutenant la continuité et le changement dans la vie globale du coaché.
- **Clarification** : en l'aidant à mener une réflexion sur ses valeurs, croyances et le sens qu'il donne à sa vie.
- **Identification** : en soulignant l'importance de la diversité des rôles endossés par le coaché des divers domaines de vie.
- **Situation** : en appréciant les missions que le coaché se propose d'accomplir et qui sont liées à son âge physique, mental ou émotionnel.
- **Invention** : en aidant le coaché dans la mise en forme d'un programme d'apprentissage à travers le temps couvrant tous les aspects de sa vie.

4.2.2. Techniques d'intervention

Turner Jane & Hévin Bernard nous indiquent les douze techniques d'un coach (Turner & Hévin, 2010, p. 35) :

- Confronter les « *toutismes* » et l'encourager à nuancer ses propos.
- Faire formuler une attente pour élucider les raisons de sa demande.
- Cadrer la relation pour préciser les droits et devoirs de chacun.
- Reformuler pour vérifier s'il a réellement compris ce que le coaché voulait dire.
- Donner du feed-back.
- Confronter pour indiquer au coaché son manque de congruence.
- Amplifier pour mieux capter les retombées positives d'une décision.
- Informer sans aucun conseil ni jugement.
- Faire décliner un objectif bien construit.
- Créer des opportunités.
- Ratifier le projet.
- Clôturer la relation.

4.3. Profil du coach

Pour *Lenhardt Vincent*, il n'existe pas un profil idéal pour être coach (Lenhardt, 2006, p. 62).

Turner Jane & Hévin Bernard confirment que ce ne sont pas effectivement ni les connaissances théoriques ni le maniement des techniques qui servent de fondation à ses compétences, mais sa maturité professionnelle, affective et émotionnelle (Turner & Hévin, 2010, p. 41).

4.3.1. Pas de profil type

Les coachs viennent d'horizons très différents, de la formation, du recrutement, d'anciens psychologues de travail, d'anciens directeurs des ressources humaines, des thérapeutes, des sémiologues, et même d'anciens ingénieurs et bien sûr d'anciens entraîneurs sportifs reconvertis en entreprise.

La majorité d'entre eux sont des professionnels expérimentés (Rouvin, 2004, p. 50) : issus de grandes écoles, diplômés en Sciences Humaines et ayant une expérience importante due à leurs parcours professionnels.

4.3.2. Développement personnel et professionnel continu

Le coaching est une attitude avant qu'il soit un métier ou une somme de compétences. Le coach est celui qui pose toujours, implicitement ou explicitement, plus de questions sur le **pourquoi** (causes) et le **pour quoi** (les fins), qu'il ne donne de réponses (Rouvin, 2004, p. 48).

Donc, il ne pourra pas atteindre les résultats s'il n'arrive pas à développer son propre potentiel personnel et professionnel d'une façon continue.

Et comme toute personne pense, ressent et agit, le développement personnel s'adresse à la totalité de l'être à travers trois axes : son corps, son cœur et son esprit (Turner & Hévin, 2010, p. 40). Le coaching, autant qu'un métier d'investigation de l'être humain, prend en compte le corps, le cœur et l'esprit de la personne coachée (Guyon, 2005, p. 14).

Or, tout ce qui est de l'ordre technique est potentiellement classé dans la catégorie du développement professionnel, il se focalise sur le savoir et le savoir-faire.

Conclusion

Au regard de la croissance de l'offre et de la demande du marché du coaching, nous avons essayé, dans ce deuxième chapitre, de mieux comprendre ce métier. Les quatre sections présentées ci-dessus nous ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

Dans la première section, nous avons abordé les racines philosophiques, sportives et managériales du coaching. Cela nous a permis d'appréhender la richesse de cette profession caractérisée, non seulement, par la diversité de ses facettes : anthropologie, approche, aptitude et attitude. Mais qui se trouve aussi à la croisée de plusieurs disciplines : psychologie des organisations, psychologie sociale, sociologie et théories du management.

Ensuite, nous avons essayé de définir ce concept qui reste difficile à décrire qu'à comparer (Devillard, 2005) à travers son abondante bibliographie. En résumé, le coaching est un processus complexe qui présente des difficultés que l'on retrouve dans toute démarche de changement. Il consiste à accompagner des personnes ou des équipes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur développement personnel et professionnel. Il n'est ni mentorat, ni formation, ni tutorat, ni conseil, ni autre méthode d'accompagnement. Sa force réside dans sa spécificité par rapport aux autres métiers voisins.

Dans la seconde section, nous avons énoncé les différents modèles référentiels du coaching. Dans un premier temps, nous avons présenté les différents courants psychanalytiques, humanistes et systémiques. Ensuite, nous avons passé aux : l'AT, la Gestalt et la PNL. Puis, nous avons exposé les approches collaboratives telles que : approches narratives, histoires de vie et plusieurs d'autres modèles et techniques d'intervention.

Sur la base de ces différents référentiels, nous avons conclu que le coaching n'est ni l'apprentissage d'une technique ni un conseil sur le savoir-faire, mais un moyen de découvrir et d'expérimenter des aspects inutilisés du propre potentiel de la personne coachée. Il ne s'appuie pas rigoureusement sur des outils et des théories à appliquer, mais il repose sur ce que fait chaque coach avec chaque coaché (Champion & Briffault, 2006, p. 37).

CHAPITRE II : COMPRENDRE LE METIER DU COACHING

Dans la troisième section consacrée au processus du coaching, nous avons présenté les principales étapes : partant de l'identification du besoin et de l'établissement de la relation, passant par la boucle d'apprentissage à travers un ensemble d'outils tels que : l'analyse, le questionnement, le diagnostic. Ainsi que l'encouragement à l'action par la responsabilisation et le management de la résistance au changement, et arrivant enfin jusqu'au l'étape de l'évaluation.

Nous avons conclu que, certes, le coaching se déroule dans un espace-temps prédéfini et contractualisé. Où le coach aide son coaché à faire le point sur la situation actuelle, à identifier les changements requis et à faire un plan réaliste et passionnant. Mais un bon coach fait toujours recours à un contrat évolutif pour qu'il puisse s'adapter aux changements imprévus.

Finalement, dans la quatrième section, nous avons discuté la légitimité du métier du coach en abordant : sa charte déontologique, ses règles, ses formations, ses compétences et son développement. Nous avons constaté que le coaching n'est pas un métier de savoir. Mais, un métier d'écoute, d'observation, d'interrogation, d'exploration, de découverte et d'apprentissage.

Dans un marché fortuit caractérisé par un vide juridique d'une profession qui n'est pas totalement réglementée. Les organisations font un énorme travail de réflexion et assument plusieurs rôles pour réguler ce marché et assurer tous les acteurs, surtout les prescripteurs qui ne doivent pas compter seulement sur des éléments rationnels pour faire le choix, mais sur des règles immatérielles.

CHAPITRE III :

LE COACHING,

UN VERITABLE LEVIER DE

DEVELOPPEMENT

Introduction

Le coaching connaît, ces dernières années, un essor remarquable dû à de bonnes raisons. Certes qu'il existe une marge importante de coachs prétendus qui ne répondent pas aux conditions requises pour l'exercice de cette profession. Mais, cette dernière perd son effet de mode, et gagne en légitimité, en maturité et en professionnalisme.

Si les organisations ont cet engouement pour la pratique du coaching, c'est parce qu'elles vont effectivement gagner en efficacité et en rapidité. Il est nécessaire pour cela de créer les conditions nécessaires et d'avoir les facteurs déterminants de la réussite de cette intervention.

L'objet de ce chapitre est d'expliquer les modalités de contribution du coaching dans le développement des ressources humaines, ainsi qu'identifier les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le succès d'un tel mode d'accompagnement. Notre chapitre sera décomposé en quatre sections :

Dans la première section, nous aborderons tout d'abord l'universalité et la variété de la pratique du coaching en termes de précurseurs, des organisations professionnelles, de chiffres d'affaires, de nombre des coachs et d'une très riche bibliographie à l'échelle internationale.

Ensuite, dans la seconde section, nous tenterons de présenter les dérives liées aux activités humaines ; les difficultés qu'affronte un coach dans son chemin ; les doutes qui peuvent influencer sur le résultat final du coaching. Et enfin, les erreurs du coaching qui signifient des comportements observés ayant le pouvoir de conduire à l'échec un coaching.

La troisième section sera destinée à présenter dans un premier temps, les différents avantages individuels, organisationnels et collatéraux d'une intervention de coaching. Puis, dans un deuxième temps, nous exposerons les situations qui nécessitent cet accompagnement. Ensuite, dans un troisième temps, nous aborderons les conditions préalables pour réussir le coaching. Et finalement, nous s'interrogerons sur le devenir du coaching et débattons ses différents enjeux.

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

La quatrième section, quant à elle, se concentrera sur le motif de notre travail. Elle cherche à déterminer la nature de la relation qui lie le coaching et le développement des ressources humaines, ainsi que les différents facteurs qui ont un impact sur le succès de cette pratique.

Nous proposerons dans un premier lieu, des généralités sur l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle. Puis, dans un deuxième lieu, nous présenterons les retombées du coaching sur le développement des ressources humaines. Et finalement, nous aborderons l'effet exercé par les l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur la relation de causalité établie ci-dessus.

Section I : Universalité de coaching

Inutile de se lancer dans un inventaire exhaustif qui inclut tous les précurseurs, les organisations professionnelles et les pratiques du coaching. Notre but est, seulement, de faire dévoiler la mosaïque qui caractérise le paysage de coaching.

1. Précurseurs de coaching

Le coaching recouvre des pratiques variées mises en œuvre par des intervenants issus d'horizons extrêmement divers.

1.1. *Timothy Gallwey*

Gallwey Timothy est un coach sportif renommé connu par le *Jeu Intérieur*.

1.1.1. *Inner Game*

Né en 1938 à *San Francisco* aux *États-Unis*, pédagogue de *Harvard*, entraîneur et un coach de renom. Il a proposé une façon non traditionnelle d'apprendre le tennis, puis le golf et le ski. Quand son premier livre a été publié en 1974, personne n'a prévu que les ventes vont être cent fois plus de copies que prévu, il devient *New York Times Best-Seller*.

Dans ses livres « *The inner game of tennis* », « *The inner game of skiing* », « *The inner game of golf* », *Gallwey* insiste sur le fait que tout sportif avant d'affronter son concurrent devait d'abord affronter « *l'adversaire qu'on porte en soi* ». Il propose une méthode plus douce et plus inductive par laquelle l'entraîneur amène son élève à lever ou à contrôler les obstacles internes qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance pour laisser se manifester le potentiel naturel du joueur sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur (Vitte-Blanchard, 2011, p. 153).

1.1.2. *Écrits*

« *Le jeu interne se joue pour surmonter les obstacles imposés par soi-même qui empêche un individu ou une équipe d'accéder à leur plein potentiel [...] Il se joue à l'intérieur de l'esprit du joueur et contre des adversaires comme la peur, le doute de soi, les sautes de concentration et les hypothèses et concepts limitants* ».

« Si vous n'avez pas la confiance, les croyances, l'état émotionnel adéquat... alors toutes les manières de faire et toutes les tactiques et techniques du monde ne fonctionnent pas » (Timothy Gallwey, Tennis et concentration).

1.2. John Whitmore

Whitmore John est un coach sportif connu par le modèle GROW.

1.2.1. Modèle GROW

Né en 1937, *John Whitmore*, un pilote automobile britannique, mais aussi un coach sportif de renommée internationale. En 1980, il utilise avec *Alexander Graham* l'approche du *Jeu Intérieur* dans leur processus du coaching et créent le modèle GROW. Ainsi, il est le fondateur de *Performance Consultants International* (www.performaceconsultants.com)

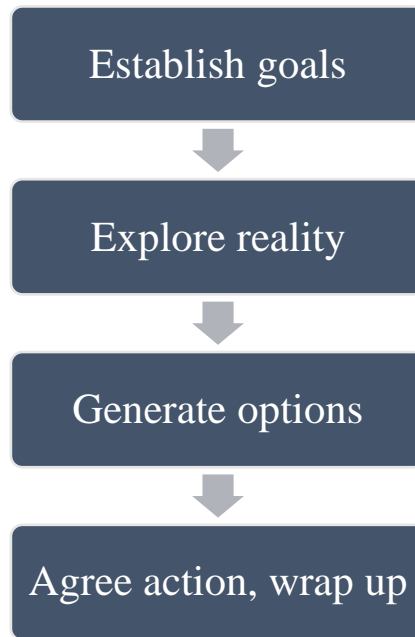
Auteur de nombreux articles et de cinq livres sur le leadership, le coaching et le sport, dont le *Best-Seller* est « *Coaching for performance : Growing people, performance and purpose* » avec 800 000 copies vendues en 23 langues. Il est classé *The One Business Coach* par le journal *Independent*.

Le processus du coaching se structure selon *John Whitmore* par son modèle GROW (Délivré, 2008, p. 26), où le coach doit veiller d'abord à créer le contexte favorable pour une bonne alliance et poser les bonnes questions enchaînées comme suit :

- **G** : pour *Goal*, consiste à définir l'objectif pour la séance, à court et à long termes.
- **R** : pour *Reality*, consiste à examiner d'une façon approfondie et objective la situation présente ou la réalité.
- **O** : pour *Options*, consiste à rechercher les options possibles.
- **W** : pour *Willingness*, consiste à définir les actions à entreprendre (quoi et quand) et évaluer le pourcentage de chance pour que ces actions soient accomplies. Elle reflète donc la volonté de l'accomplir.

Le modèle est schématisé dans la figure suivante :

Figure 3: The GROW model



Source : (Alexa, 2008, p. 11)

1.2.2. Écrits

« Le monde professionnel a colonisé trop d'espace dans la vie de trop de gens et ils en ont payé un prix personnel trop élevé. Trop de cadres, trop de managers vivent pour leur travail au lieu de travailler pour vivre. Le stress, les mariages brisés, les enfants négligés et une mauvaise santé sont des symptômes bien plus répandus que ne sont prêts à l'admettre les cadres. Le coaching est un moyen de faire prendre conscience en douceur de ce déséquilibre, et d'aider celui qui est coaché à trouver un moyen d'avancer tout en favorisant le développement de sa vie professionnelle dans le respect de sa vie personnelle » (Délivré, 2008, pp. 17-18).

1.3. Vincent Lenhardt

Lenhardt Vincent est un des pionniers du coaching en France.

1.3.1. Transformance

Reconnu comme le « *Pape du coaching* », thérapeute et didacticien, coach et formateur de coaching, et consultant spécialisé dans le développement de l'intelligence collective dans les organisations où il intervient sur la nouvelle

culture managériale qui prend en compte les facteurs organisationnels, psychologiques et humains. Actuellement, Senior Advisor du *Bain & Cie - Paris*, président de TransformancePro et associé depuis 2014 par *Ammar Belkacem* (<http://transformancepro.com/>).

En 1988, il crée la première école de coaching Transformance, à *Paris* avec *Souweine François*, et lance la première formation intitulée CTB (*Coach & Team-Building*). Mais, compte tenu de son activité auprès des responsables d'entreprises, il arrive à développer le coaching des managers et des dirigeants (Salman, 2003, p. 149) et à accompagner de nombreuses équipes et entreprises nationales et internationales. Il a formé depuis, en *France, Maroc* et *Belgique*, plus de 2 000 coachs.

1.3.2. Écrits

« *Les responsables porteurs de sens* » (Lenhardt, 1992) est considéré comme le premier ouvrage fondateur du coaching, qui marque le début d'un discours structuré (Persson & Bayad, 2007, p. 158).

Pour lui « *Le coaching est une aide et une co-construction offerte à une personne ou une équipe à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée. Cette aide et cette co-construction s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale, et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions pour la personne (ou pour l'équipe coachée) lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court terme recherchée, dans la perspective d'un développement à la fois durable et global* » (Bayad & al., 2010, p. 133).

2. Organisations professionnelles

Ces organisations cherchent à professionnaliser le métier de coach. Mais au-delà de nombreuses similitudes, chacune cherche aussi à se différencier. Parmi les leaders, on distingue l'ICF, l'EMCC et la SF Coach (Pompeï, 2010, p. 12; Persson & Rappin, 2013, p. 43).

2.1. International Coach Federation

L'ICF est la première fédération de coaching au monde, et l'organisme le plus représentatif de la profession aux *États-Unis*.

2.1.1. Création & Missions

La plus internationale, l'ICF (www.coachfederation.org), fondée par *Leonard Thomas*, célèbre ses 23 ans d'existence en 2018. Elle regroupe 27 000 membres adhérents dans 130 pays. Elle présente à ses adhérents une vision internationale et multiculturelle du coaching (Vincent, 2008, p. 388).

Les objectifs de l'ICF consistent à :

- Coordonner la communauté coaching suivant des standards professionnels exigeants et un système d'accréditation à trois niveaux, basé sur la formation, l'expérience professionnelle des candidats, avec un examen oral face à un jury.
- Mettre en pratique une haute éthique de la pratique du coaching.
- Représenter les membres auprès des organismes professionnels ou publics et des médias.

2.1.2. L'ICF France

L'ICFF (www.federationcoach.fr) fait ses 17 ans en 2018, fédère pour sa part plus d'un millier de membres adhérents, des coachs indépendants ou collaborateurs de cabinets, d'écoles de coaching et même des coachs internes occupant des postes RH au sein de grandes organisations.

La présidente de L'ICFF, *Abou Mazelly Nicole*, précise que l'organisme accompagne également des entreprises (par exemple *SNCF* et *Airbus*) afin de mettre en place un processus de sélection des coachs externes et de formation de leurs coachs internes (Le Bolzer, 2015).

2.2. Association Européenne de Coaching

L'EMCC se distingue par le « *Coaching solidaire* » et sa forte dimension sociale et humaniste.

2.2.1. Création & Missions

L'AEC (www.emccouncil.org) devenue depuis l'instance française l'EMCC France (www.emccfrance.org), est créée en mai 2005 à l'initiative de *Amar Patrick* & *Angel Pierre*. Entourés d'un groupe d'étudiants et enseignants, elle vise la promotion des métiers du coaching en insistant sur sa déontologie et son caractère humaniste. Elle a développé en partenariat avec l'ICF « *La Charte*

Professionnelle du Coaching et du Mentoring » qui a été approuvée par l'Union Européenne à Bruxelles chargé de l'autorégulation et la corégulation.

L'EMCC organise régulièrement des conférences et ateliers, des colloques, des groupes de réflexion et de recherche ou de partage d'expérience. Pour promouvoir une :

- Dimension européenne (veille et recherche sur différents pays), elle est déjà présente dans 21 pays européens.
- Partage des pratiques et innovations à travers colloques et groupes de réflexion.
- Forte dimension sociale et humaniste grâce au concept de « *coaching solidaire* ».

2.2.2. Coaching solidaire

Dans le but de promouvoir la pratique du coaching, et donner du sens à sa dimension sociale et humaniste, l'EMCC se distingue par le « *Coaching solidaire* », une pratique qui permet de réaliser les objectifs suivants :

- Faire connaître le coaching au plus grand nombre de personnes en ouvrant l'accès à cette pratique à celles qui n'en ont pas les moyens.
- Démocratiser le coaching comme un outil de réinsertion et remobilisation.
- Impliquer les coachs adhérents dans une démarche participative bénévole et sociétale.
- Mettre en commun des problématiques de coaching rencontrées à des fins d'échange de pratiques et de statistiques, dans le respect de l'anonymat des clients.

2.3. Société Française de Coaching

La SF Coach est connue par ses efforts pour rendre le métier de coach transparent et professionnel.

2.3.1. Création & Missions

La SFCoach (www.sfcoach.org) est créée en 1996 par une quinzaine de professionnels venus essentiellement du monde de la psychanalyse comme *Devillard Olivier, Délivré François, Caillard Catherine*, et d'autres (Vincent,

2008, p. 388). Afin de rendre la pratique du coaching plus transparente et professionnelle, elle a mis en place un processus de titularisation rigoureux, ainsi, qu'elle a promulgué une charte depuis sa date de naissance (Persson, 2008, p. 172). La SFCoach propose d'encadrer cette pratique dans une perspective professionnelle afin de réaliser les objectifs suivants :

- Développer la connaissance –et la reconnaissance- du coaching professionnel.
- Proposer une accréditation qui représente une garantie d'engagement éthique et de haute compétence pour le coaching professionnel.

2.3.2. Activités de la SF Coach

La SF Coach contribue au développement du métier en suscitant des échanges entre coachs et avec les associations de coaching. On cite à titre d'exemple : En 2002, elle a instauré un statut supplémentaire de membre associé qui permet de différencier entre un simple statut d'adhérent et celui plus exigeant de titulaire. En 2005, elle a élaboré un référentiel des compétences mises en œuvre dans la pratique du coaching professionnel. Elle a organisé aussi, un premier colloque intitulé « *Le coaching, phénomène de société* » (Halbout, 2009, p. 169).

En 2006, elle a organisé un premier évènement consacré aux « *groupes de co-développement* » définis comme des « *groupes d'analyse de pratiques réflexive* » ou du « *coaching en groupe* ». En 2012, elle a organisé la première journée internationale sur le thème « *Managing crisis, coaching in time of crisis* ».

3. Le coaching dans le monde

Face aux différentes résistances et réticences, le coaching s'avance en s'adaptant suivant les différents pays. Nous présenterons ci-dessous des statistiques et les modes de pratique du coaching aux *États-Unis*, en *Asie* et en *Europe*.

3.1. Le coaching aux *États-Unis*

La pratique du coaching aux *États-Unis* est influencée par la culture occidentale imprégnée par des caractéristiques culturelles spécifiques : fort narcissisme, individualisme et libéralisme. Les gens ont aisément recours au coaching et sans aucun complexe puisqu'il leur garantit une grande satisfaction, même une

fierté. Et surtout, il peut faire gagner de l'argent puisqu'il favorise la performance.

3.1.1. Culture occidentale & Life coaching

L'idée du coaching est née dans le monde anglo-saxon, et son histoire commence par le *life coaching*. Littéralement traduit en « *coaching de vie* », où l'accompagnement de la personne est axé vers l'atteinte d'un projet personnel ou d'un projet de vie. Il se développe dans des domaines assez variés que la santé, l'éducation, l'esthétique, le management, la forme physique, etc.

En 1950, le coaching sportif est en vedette. Le coach est à l'origine un entraîneur sportif qui aide à préparer mentalement et émotionnellement les champions, avec pour objectif la motivation et l'optimisation de leurs performances.

3.1.2. Le coaching dans le monde des affaires

Vu les succès réalisés par les coachs sportifs, des chefs d'entreprises et des entrepreneurs ont cherché des moyens pour augmenter le chiffre d'affaires de leurs entreprises et les performances de leur personnel. Et comme la concurrence est aussi vive dans le domaine des affaires que dans le sport, le coaching est arrivé progressivement.

Il était donc normal dans les entreprises américaines de donner le maximum de chance aux personnes pour qu'elles réussissent, les dirigeants osent en général dire qu'ils sont coachés, ils le mettent sur leur CV. Et les coachs deviennent des partenaires du développement de l'entreprise, au même titre que les avocats (Monédi & Mouterde, 2009, p. 24).

Les données disponibles estiment que l'*Amérique du Nord* est parmi les leaders avec 17 500 coachs professionnels, alors que l'*Amérique latine et Caraïbes* comptent seulement 4 000 coachs professionnels (ICF, 2016, p. 8). Les revenus moyens générés par le coaching touchent 61 900 \$ pour l'*Amérique du Nord* et 27 100 \$ pour l'*Amérique latine et Caraïbes* (ICF, 2016, p. 10).

3.2. Le coaching en Asie

Les succès des entreprises asiatiques ont beaucoup influencé les réflexions des chercheurs qui se sont intéressés à l'effet qu'exerce la culture nationale comme

le confucianisme, et d'autres écoles de pensée, qui sont orientés sur la vertu et la responsabilité sociale.

3.2.1. Culture orientale & Coaching d'équipe

L'économiste américain *Kahn Herman* a établi en 1979, que les performances des pays de l'*Extrême-Orient* étaient liées à des valeurs culturelles communes. Elles préconisent l'action et valorisent la victoire puisqu'elles sont accentuées à la réalisation d'un objectif et non à celui qui l'a réalisé.

Jullien François confirme en 2005, cette idée et note que la performance, dans sa conception chinoise « *Wu Wei* » ou « *agir par le non-agir* », recommande de créer les conditions de réussite qui génère des « *transformations silencieuses* » (Moral & Henrichfreise, 2008, p. 20).

Le coaching se développe en *Corée*, au *Japon*, en *Chine*, à *Singapour* tout en utilisant les mêmes techniques et s'y ajoutant une composante culturelle. Le coaching d'équipe est plus adapté à des pays où la relation individuelle est moins facile, le coach sera très attentif aux non-dits qui imprègnent les relations entre les personnes, il prendra –probablement- plus de temps à installer la relation et à définir les objectifs.

3.2.2. Avenir prometteur

Le coaching s'applique en *Asie*, pas uniquement dans une perspective occidentale, mais dans sa vision orientale qui s'adapte aux différentes cultures asiatiques. Ce secteur connaît une vitalité et une croissance importante, les compagnies asiatiques commencent aujourd'hui à recourir au coaching, à titre d'exemple, les compagnies chinoises telles que *Lenovo*, *Huawei*, ou *Baidu*.

Dans le site de l'ICF, (www.coachfederation.org) la plupart des coachs et des écoles de coaching sont d'origine occidentale, et selon une enquête publiée, l'industrie du coaching aurait généré en 2012 dans le monde 2 milliards de USD avec 47 500 coachs professionnels, dont 7% (3 300) en *Asie* (ICF, 2012). Quatre ans plus tard, l'*Asie* crée plus 12% des revenus générés par le coaching avec un montant de 37 800 \$ (ICF, 2016, p. 10). Dans la même étude, l'ICF estime 3 700 coachs professionnels et 1 500 cadres et dirigeants utilisant les compétences du coaching au travail (ICF, 2016, p. 8).

3.3. Le coaching en *Europe*

La pratique du coaching en *Europe* se développe très diversement, certains pays sont en tête, et d'autres sont à la traîne. Une étude récente publiée de l'ICF montre que l'*Europe de l'Ouest* compte 18 800 coachs, alors que l'*Europe de l'Est* compte seulement 4500 coachs (ICF, 2016, p. 8).

3.3.1. *Allemagne et Royaume-Uni, leaders européens*

Le coaching professionnel a été introduit en *Europe* à la fin des années 1980, il se développe très diversement suivant les pays et les cultures. En *Angleterre*, l'ICF estime que le coaching représenterait 30 à 40% des budgets de formation des entreprises (ICF, 2006). Tandis que dans d'autres pays comme l'*Espagne*, il en est encore à ses débuts. Une enquête menée au sein de l'UE (Bresser Consulting, 2008) révèle que le coaching est utilisé très fréquemment, là où l'on recense entre 16 000 et 18 000 coachs, dont 70% au *Royaume-Uni* et en *Allemagne*.

Bourdat Mathilde, manager à la *Cegos*, confirme, « l'*Allemagne* et le *Royaume-Uni* sont en avance ». Une autre enquête en ligne menée par l'*Observatoire Cegos* (www.cegos.fr) -sur la formation professionnelle dans six pays européens (*Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni* et *France*) entre février et mars 2012, auprès de 2 800 salariés et 600 DRH ou responsables de formation- indique que les demandes au coaching passent de 35% à 47% entre 2010 et 2012 sur les six pays concernés. Et précise qu'en *Allemagne*, les salariés font confiance à leur employeur pour se former ; alors qu'au *Royaume-Uni*, il existe une culture de la formation courte, agile et ciblée.

3.3.2. Facteurs de résistance au coaching en *Europe*

Dans la même étude (Bresser Consulting, 2008), 27% seulement des salariés de l'*Hexagone*, ont suivi un enseignement de ce type. La *France* est en retrait pour ces modalités (tutorat-coaching) qui progressent ailleurs en *Europe*. Une autre étude a déjà confirmé que la *France* n'est pas encore aussi mature, dans la pratique du coaching, que le *Royaume-Uni* par exemple, même si ce métier bénéficie d'une excellente image auprès des entreprises françaises et surtout des cadres décideurs (Monédi & Mouterde, 2009, p. 290).

Selon les résultats, plus de 90% des personnes coachées ont montré leur satisfaction des résultats obtenus, mais ils n'en osent pas parler comme si c'est

une marque de faiblesse. Peut-être que c'est la culture française de l'excellence et de refus de l'échec -qui accepte difficilement une activité qui ne relève pas de logiques rationnelles- se cache derrière cette contradiction (Monédi & Mouterde, 2009, p. 27).

4. Le coaching, un phénomène épidémique

Certains pensent que c'est un phénomène éphémère, alors qu'il agit en expansion. Nous présenterons des statistiques sur la croissance que connaît le coaching en matière de bibliographie, de nombre des acteurs et des montants.

4.1. En matière de bibliographie

Vu l'implication du français et de l'anglais dans l'histoire du coaching, il fait l'objet d'une littérature abondante.

4.1.1. Multitude de références théoriques

Au début, les publications étaient limitées, c'est dans le newsmagazine *Challenges*, que l'on trouve dès septembre 1988, un article intitulé « *Les managers ont besoin de "coach" !* » (Salman, 2007). Alors que le premier article consacré explicitement au coaching par le journal *Le Monde*, date de décembre 1995. En 1996, deux articles paraissent dans ce même journal, qui ne se limitent plus à la présentation du coaching mais tentent une mise en perspective, l'un sur « *La démocratisation du coaching* », l'autre sur « *La critique du rapprochement entre sport et coaching de managers* ».

Les années 2000 témoignent la publication de multiples ouvrages sur le thème de coaching : on recense 48 maisons d'édition qui ont choisi d'éditer 121 ouvrages sur la période 1992-2008 (Persson & al, 2011, p. 23). Plus de 1 500 sites, essentiellement aux *États-Unis*, la moitié environ est consacrée au coaching sportif et un tiers à l'offre de coaching de réalisation de soi, et le reste émane de cabinets de conseil (Délivré, 2007, p. 41). En 2008, on trouvait sur internet 13 300 000 références. En 2018, on passe à 298 000 000 (*Google*). Le site *Amazon* (www.amazon.com) répertorie 66 volumes publiés sur le coaching en entreprise dans la seule année de 2008.

4.1.2. Peu d'études empiriques

Toutefois, le coaching repose sur peu d'appuis empiriques (Moral & Angel, 2009, p. 53; Baron & Morin, 2010, p. 47; Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013,

p. 154) La plupart des écrits sont axés vers la description de ses approches et ses phases, vers la comparaison entre le coaching et d'autres modes de développement, vers l'examen du rôle des acteurs et l'énumération sur ses avantages présumés (St-Onge & Gins, 2011, p. 91).

D'autres auteurs constatent qu'aucune étude n'est en mesure de démontrer la valeur ajoutée du coaching (Poilpot-Rocaboy & Charpentier, 2010). Pour *Persson Sybil*, c'est la nature du coaching qui fait appel à des recherches qualitatives, souvent exploratoires, dont les résultats ne sont pas généralisables, et qui s'interprètent selon différentes options théoriques et disciplinaires (Persson, 2009b).

4.2. En matière des acteurs

Malgré le difficile climat économique de ces dernières années, les chiffres liés au coaching augmentent en flèche.

4.2.1. Nombre des coachs

L'ICF a publié son rapport final de référence après avoir commandé la première enquête internationale sur le coaching en 2006 au cabinet *PriceWaterhouseCoopers*. Le nombre des coachs était 5 415 vivants dans 73 pays, parmi eux, plus de 1 500 n'étaient pas membres de l'ICF. Depuis, le nombre a fortement augmenté, il est passé à 41 300 coachs actifs et 45 000 en total (ICF, 2012). 76% des coachs professionnels se sont fortement concentrés en *Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, Australie et Nouvelle-Zélande*, sachant que ces régions ne représentent que 11% de la population mondiale. Aux *États-Unis*, par exemple, le nombre des coachs a grimpé de 2 000 en 1996 à 10 000 en 2002 ! (Poilpot-Rocaboy & Charpentier, 2010, p. 65).

4.2.2. Nombre des coachés

Des nombreuses enquêtes montrent que l'exercice du coaching s'est accru rapidement partout dans le monde. On cite par exemple, une enquête menée au *Royaume-Uni* en 2009 par le CIPD révèle qu'environ 70% des personnes interrogées ont rencontré un coach dans leur organisation au cours de deux années précédentes, ce pourcentage était plus élevé (83%) pour les participants du secteur public et des grandes organisations comptant plus de 5 000 employés (St-Onge & Gins, 2011, p. 90).

Une autre enquête sur la notoriété du coaching menée par l'ICF (ICF, 2014) auprès de 18 810 individus, représentant 25 pays possédant une force concentration de membres ICF montre que 58% des répondants au niveau mondial disent connaître le secteur du coaching.

D'autres statistiques récentes (Talmon, 2011) montrent que les secteurs ayant le plus recours au coaching sont : les services/télécom, la banque-assurance, et l'industrie. En parallèle, les administrations, les PME-PMI, les professions libérales, étudiants et créateurs d'entreprises commencent à avoir recours au coaching professionnel.

4.3. En matière de montants

Comme il existe des différences caractérisant les formations offertes par les coachs, il est donc impossible d'avoir une méthode uniforme pour calculer leurs chiffres d'affaires.

4.3.1. Coût d'une formation au coaching

Les organismes professionnels assurent chaque année un enseignement initial d'environ 12 mois pour 300 à 400 personnes, sous la forme de 6 à 8 sessions mensuelles de 2 ou 3 jours. Ils utilisent un processus de qualification comportant plusieurs degrés où les niveaux les plus élevés exigent une expérience et une maîtrise de métier.

Dans le cas du niveau *Master Certified Coach* d'ICF, il faut 2 000 heures de pratique (Moral & Angel, 2009, p. 33). Parallèlement, on peut trouver en général, 5 000 euros pour un contrat de coaching dans un budget de formation d'une organisation (Salman, 2003).

4.3.2. Chiffre d'affaires du coaching

Comme il existe des différences caractérisant les prestations offertes par les coachs qui concernent le nombre des clients, les horaires qu'ils facturent et le nombre d'heures qu'ils effectuent. Il est donc impossible d'avoir une méthode uniforme pour calculer la rémunération d'un coach. On estime, à titre d'exemple, que les dépenses annuelles aux *États-Unis* sont estimées à un milliard de dollars (Sherman & Freas, 2004).

En 2007, une enquête menée par l'ICF montre que 54% des coachs offrent certains de leurs services à titre gratuit, et environ 31% échangent leurs

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

prestations contre d'autres services. En 2012, l'ICF a calculé les revenus annuels du coaching normalisés en dollars américains (USD) sur la base des taux de change internationaux publiés par la *Banque Mondiale* en examinant ces montants en termes de parité de pouvoir d'achat (PPA) et de divers standards de vie (ICF, 2012). Ces statistiques montrent que les 47 500 coachs professionnels génèrent environ 2 milliards d'USD en recettes annuelles (ICF, 2012).

Une autre étude effectuée aux *États-Unis* et au *Royaume-Uni* auprès de 140 coachs montre que leurs taux horaires varient de 200 \$ à 3 500 \$, la plupart exigeant des tarifs horaires moyens variant de 500 \$ à 725 \$ pour des mandats d'une durée moyenne de 7 à 12 mois (St-Onge & Gins, 2011, p. 90). Les statistiques et même les prédictions des coachs envisagent une hausse de la demande, et ainsi une croissance du chiffre d'affaires et des recettes annuels.

Section II : Dérives, Difficultés, Doutes & Erreurs en coaching

On va présenter dans cette section les dérives, les difficultés, les doutes et les erreurs que rencontre le coach.

1. Dérives du coaching

On note d'abord que les dérives qu'on va présenter ne sont pas liées au coaching, mais elles sont caractéristiques des activités humaines. Elles sont repérées en trois formes (Bigot, 2010, p. 16) :

1.1. Dérive para-thérapeutique

Il s'agit d'une illusion qui se crée autour de l'accompagnement, le coach n'arrive pas donc à différencier coaching et démarche thérapeutique.

1.1.1. Risque

Cette forme de dérive résulte souvent d'une demande de thérapie masquée en demande de coaching (Bigot, 2007, p. 17), d'un cadre insuffisamment explicite, d'un champ mal identifié ou d'un coach qui n'a peut-être pas intégré la dimension particulière du coaching (Bigot, 2010, p. 16). Dans cette configuration, le risque est de laisser croire que le coaching est le prétexte d'une psychothérapie. Et à la fin d'une intervention, on ne trouve, en réalité, ni thérapie ni coaching (Bigot, 2010, p. 16).

À titre d'exemple, on cite la télé réalité qui laisse croire que le coaching a comme finalité de conduire les personnes –de façon directive s'il le faut- vers une mise en conformité avec des normes (éducatives, sociales, d'hygiène et de santé, etc.). Mais, il convient de dire que tout cela n'est pas du coaching.

1.1.2. Bénéfices

Face à ces remises en cause venant d'autres champs (sociologie, psychiatrie, philosophie, etc.), les coachs se trouvent obligés à se questionner en permanence et à se remettre en cause, à être vigilants vis-à-vis des risques de dérapage et attentifs aux interrogations que cette pratique suscite (Halbout,

2009, p. 160). Cette dérive est donc au fond bénéfique, puisqu'elle permet de préciser les fondamentaux concernant le coaching et ceux qui le pratiquent, et de travailler à la professionnalisation des intervenants et à la clarification de ce qu'est ce métier sera plus fructueux

1.2. Dérive utilitariste

Cette dérive est dite utilitariste ou fonctionnaliste (Bigot, 2007, p. 17), parce que seul ce qui est « *utile* » est valorisé. Elle est, donc, la conséquence d'une focalisation excessive sur les résultats à obtenir (Bigot, 2010, p. 17).

1.2.1. Risque

Certains spécialistes pensent que cette forme de dérive trouve ses ressorts dans ses sources sportives d'une part, et dans une certaine culture du résultat d'autre part. *Gori Roland & Le Coz Pierre*, précisent, dans *l'Empire des coachs*, que selon ce type de dérive, les « *malheureux* » coachés risquent d'être exhortés à augmenter sans cesse leur rentabilité comportementale en dehors de tout lien social et en abandonnant toute position critique (Halbout, 2009, p. 160).

Les deux auteurs dénoncent cette nouvelle forme de contrôle social (coaching) qui rabaisse l'homme à une micro-entreprise ne connaissant que la gestion de ses ressources, la compétitivité, la performance ou l'adaptation au changement.

1.2.2. Bénéfices

Il est évident que l'entreprise n'est pas un lieu d'aliénation que certains décrivent dans une vision doloriste du travail, mais un lieu de fabrication de liens, d'intégration sociale, de créativité personnelle et collective et d'élaboration de repères (Halbout, 2009, p. 165).

Le parcours professionnel qu'une personne façonne, au fur et à mesure des différentes étapes de vie, est un espace de construction des savoirs (savoir-faire, savoir-être, et savoir-vivre ensemble) qui vont garantir des équilibres individuel et collectif et du maintien de la santé psychique et physique.

La matière de coaching n'est autre que l'humain, la construction de l'individu, dans son identité personnelle et professionnelle, à la fois en tant que « *sujet en croissance* » et « *objet de production* » (Lenhardt, 2006, p. 35).

1.3. Dérive magique

Cette dérive est l'expression d'un type de pratique qui vise à simplifier systématiquement les situations évoquées par le coaché qui, face à des problèmes complexes, il sous-estime les questions à travailler, les enjeux, les difficultés et les problèmes, il allège la complexité des situations et propose des lectures simplificatrices et des réponses simplistes (Bigot, 2010, p. 17).

1.3.1. Risque

Cette forme s'appuie sur des théories psychologisantes, explicatives, prêtes à l'emploi, valables dans toutes les situations et accessibles à la compréhension de tous. Ainsi qu'à de multiples outils et grilles de lecture pour appliquer des solutions simples, évidentes et pragmatiques.

La prise en compte insuffisante des enjeux (enjeux institutionnels, enjeux psychologiques propres à la personne, etc.) explique beaucoup de dérapages. Car elle conduit à donner des permissions trop fortes ou insuffisantes, à omettre de protéger le coaché ou de l'avertir d'un danger (Lenhardt, 2006, p. 125).

Par conséquent, les acteurs de coaching risquent de construire une fiction, de créer une réalité qui n'a finalement pas grand-chose à voir avec la vie quotidienne, et la chute sera après rude (Bigot, 2010, p. 18).

1.3.2. Conséquences

Un coach qui simplifie ses analyses, élabore sans s'en rendre compte une vision de ce qu'il prétend bon pour son coaché, essaye de l'attirer dans son propre référentiel pour atténuer ses propres dissonances cognitives et se rassurer, et se contente de lui donner les conseils qu'il aurait tant aimé recevoir à une certaine époque. Il cherche à jouir soit du transfert positif en cherchant à séduire son coaché, de devenir son ami, alors que c'est une faute grave. Mais lorsque son coaché échoue, il lui en veut de ne pas le valoriser comme un excellent coach et devient agressif ou absent (Blanc-Sahnoun, 2006, p. 63).

2. Difficultés du coaching

Le coaching est un chemin, et comme tous les chemins on ne sait jamais ce que l'on va affronter. Il importe pour un coach de savoir que le fait de surmonter ces difficultés ne vise pas l'atteinte des résultats déjà fixés, mais pour reprendre cette métaphore de « *chemin* ».

2.1. Difficultés liées au concept du coaching

La première difficulté réside dans sa définition, son objet et son champ d'intervention.

2.1.1. Définition & Objet du coaching

Tout d'abord, une première difficulté se présente en ce qui concerne sa signification. Provenant d'un flou idéologique, le coaching est défini par tout ce qu'il n'est pas, et il ne peut donner de limite précise à ses méthodes (Halbout, 2009). Les praticiens qui s'en servent sont eux-mêmes dans l'ambiguïté quand il s'agit de le cerner (Dufau & Perdriset, 2006, p. 2).

Selon *Ives* (2008), ce concept manque de clarté et d'une définition universellement acceptée (Gregory & Levy, 2010, p. 110). Donc, si un même mot désigne autant de réalités différentes, la question se pose du sens, ou plus exactement du non-sens, de ce terme (Bigot, 2010, p. 8).

Selon l'expression « *Tous coachs* », nous sommes tous le coach de quelqu'un, enfant, élève, subordonné, ami, client, etc. Mais, une nouvelle vague d'*auto-coaching* se répand et nous fait rappeler la fameuse méthode du célèbre pharmacien *Coué Émile* (Bigot, 2010, p. 11).

Cette expression signifie le coaching de soi par soi-même, mais selon des spécialistes, elle engendre une idée fausse du coaching. Car le fait de s'interroger en son for intérieur et se parler pour se questionner soi-même n'a pas la valeur ni les effets produits par la parole adressée à quelqu'un d'autre, par l'interaction qui prend corps et sens dans un cadre donné et dans l'espace d'une relation humaine (Bigot, 2010, p. 12).

Mais d'une autre part, cette difficulté à spécifier le coaching peut être expliquée positivement comme facteur d'ambiguïté, où elle favorise une multiplicité d'interprétations de la demande coaching (Fatien Diochon, 2009, p. 43).

2.1.2. Champ d'intervention du coaching

Ce problème réside dans la définition d'un espace d'intervention compréhensible par le public (Moral & Angel, 2009, p. 16). Dans le monde d'entreprise seulement, *Médiat coaching* dénombre plus de 25 champs différents d'application du coaching (Bigot, 2010, p. 40). Et partout, on voit fleurir des offres de service comme : « *Coaching mode* », lorsque les

spécialistes du relooking proposent du coaching pour donner un conseil personnalisé sur l'image de soi. « *Coaching scolaire* », lorsque des entreprises spécialisées dans le soutien ou l'orientation scolaire proposent du coaching aux enfants ou aux lycéens. « *Coaching santé* », lorsque des sociétés d'assurance proposent aux clients de cesser de fumer, équilibrer leurs repas, etc. « *Coaching minceur* », qui promet la perte des kilos superflus, et même « *Coaching vacances* » !! (Bigot, 2010, p. 9).

2.2. Difficultés liées à la relation d'aide

Un coach peut rencontrer des difficultés liées à la relation elle-même avec son coaché, elles peuvent prendre les formes suivantes :

2.2.1. Défenses du Moi

Ce sont des moyens inconscients déployés par la personne afin de maintenir son propre équilibre global, seul ou en relation avec autrui (Moral & Angel, 2009, p. 96). Parmi les formes de défenses, on trouve :

L'*identification*, quand le coach se demande par rapport au coaché « *Si j'étais à sa place, que ferais-je ?* » au lieu de « *Si j'étais lui, que pourrais-je faire ?* », il ne prendra pas en compte les différences qui leur séparent comme : sexe, âge, statut, personnalité, etc.

La *projection*, qui consiste à attribuer à l'autre la partie de soi-même qui pose problème, ce qui provoque chez lui un sentiment d'intrusion surtout lorsque celui qui projette est dans une position haute au sein d'une relation dissymétrique (le coach).

2.2.2. Transfert & Contre-transfert

Le *transfert* est un phénomène inconscient où une personne reproduit dans le présent d'éprouvés liés à une relation passée, avec la reviviscence de sentiments, de craintes, de comportements et de pensées qui ont été vécus au cours de l'enfance avec une personne importante à cette époque (Moral & Angel, 2009, p. 100). Il peut être de nature négative si le coaché s'installe dans une attitude de dépendance, ou bien il déploie des réactions d'hostilités ou de rejet contre le coaché.

Lorsque le coaché met en scène les acteurs de son propre passé, et trouve que les conditions de la relation présentent assez de ressemblances avec celles déjà

vécues, il plaque sur le coach un rôle issu de son histoire. C'est un composite assez complexe qu'il importe de décoder correctement (Moral & Angel, 2009, p. 102).

2.2.3. Identité sociale

Toute personne est imprégnée d'une ou de plusieurs cultures : pays, milieu social, métier, entreprise, etc., où chacun de ses groupes fixe des ensembles de significations qui prédéterminent les attitudes et les comportements de cette personne. Le coach doit prendre ça en considération car les rencontres entre personnes ou groupes -appartenant à des cultures différentes- peuvent donc conduire à des blocages irréversibles entre les acteurs dus à des malentendus culturels ou même des chocs culturels. Le champ du choc des identités sociales est très large et demande une réflexion approfondie de la part de la communauté des coaches (Moral & Angel, 2009, p. 105).

2.3. Difficultés liées à la mesure du résultat d'un coaching

Un coach peut se trouver face à un objectif qui s'évolue au fur et à mesure de l'avancement des séances.

2.3.1. Évolution des objectifs au cours du coaching

Au début, la tripartie (DRH, coach et coaché) se réunit pour fixer le cadre et définir des objectifs communs et acceptés. Mais, le contexte opérationnel peut changer, rendant inopérants certains objectifs. Des ambiguïtés et des contradictions qui peuvent apparaître au cours de ce travail d'accompagnement, ce qui rend plus difficile la mesure du résultat.

Un bon coach sait qu'il faudra redéfinir les choses à chaque séance et toujours remettre à plat les problématiques. Au fur et à mesure, la demande peut évoluer, augmentant de ce fait les résultats attendus, ou en en minimisant certains.

2.3.2. Variations du résultat selon le temps de l'évaluation ou selon l'évaluateur

Quel est le moment convenable pour évaluer un coaching ? Généralement, le manager ou le DRH n'est pas toujours disponible pour suivre les progrès du coaché, il attend la fin immédiate d'un coaching pour assister à son évaluation qui est souvent élogieuse.

En fait, ce n'est qu'après quelques temps (6 mois, un an), que le coaché devrait tirer enseignement du coaching, de ses bénéfices et de ses résultats (Tresanini, 2011a, p. 122). Il faut laisser passer ce temps de l'homéostasie, où l'organisme va chercher à retrouver l'équilibre antérieur, celui d'avant coaching. Passé ce temps, il convient de faire le point sur les résultats avec l'individu lui-même.

D'une autre part, l'entreprise attend un résultat concret et significatif, une performance de l'accompagnement de son collaborateur. Mais, c'est en effet ce collaborateur qui sait, mieux que quiconque, quel travail intérieur a pu s'opérer lors de la mission d'accompagnement ? quel chemin lui reste encore à parcourir ? quels obstacles à franchir et quels moyens à mettre en œuvre ? Il est donc impératif de tenir compte de son avis lors de l'évaluation.

3. Doutes du coaching

Cette partie porte des éclaircissements sur les doutes qu'un coach peut avoir avant et au cours de son intervention, et qui peut même influencer sur le résultat final du coaching.

3.1. Comprendre les doutes du coaching

Quand on fait un travail, il nous arrive souvent d'hésiter, de se poser des questions, c'est normal, cela fait partie du métier !

3.1.1. Définition des doutes du coaching

Certes que le savoir en rend l'exercice plus confortable, mais le doute permet au coach de se mettre dans une position basse, à l'opposé de celle de la volonté de la maîtrise complète de soi (Boureau, 2011, p. 227). Il avoue qu'à un moment donné, il ne sait pas, non pas pour fuir sa responsabilité, mais c'est un instrument pour saisir une réalité humaine qui est toujours aussi complexe avant d'avoir été comprise.

Un coach qui doute refuse d'avoir des certitudes ou tout au moins en a à l'excès, il se met en posture de remise en cause, où derrière chaque interprétation ou une explication, il se dit qu'une autre hypothèse ou une autre voie pourrait se dessiner. Il accepte de ne pas être dans l'immédiateté de la réponse, celle qui envahit le fonctionnement des structures, des relations comme des décisions (Boureau, 2011, p. 227). Il prend tout son temps pour faire des analyses, pour

prendre des décisions qui privilégieront la qualité à la quantité, pour donner une place à la pérennité au lieu du zapping.

3.1.2. Bénéfices des doutes du coaching

Réfléchir aux doutes du coach est un exercice salutaire sans aucun doute ! (Boureau, 2011, p. 223). C'est une première certitude à annoncer, puisque les doutes sont maintenant acceptés et même considérés comme un outil au même titre que la reformulation, servant à la mise en perspective.

Cela explique déjà pourquoi une mission de coaching s'inscrit dans une durée moyenne de six mois. Ils aident le coach à confronter et interpellier son coaché de manière plus élargie et plus riche par l'augmentation de l'éventail des hypothèses.

3.2. Douter des acteurs du coaching

Un coach peut douter de lui-même, de son coaché ou de l'entreprise.

3.2.1. Douter de soi

Un coach qui doute de lui-même ne remet pas en cause sa légitimité, il cherche à savoir s'il a une raison valable pour mener cette opération ? S'il dispose les qualités qui seront nécessaires à la résolution de la problématique posée ? Comment s'en sortir ou comment la traiter ? Une fois, il arrive à répondre à ces questions, il sera alors dans une position éclairée et pourra laisser ses doutes cohabiter avec son savoir-faire.

3.2.2. Douter du coaché

Un coach qui doute de son coaché entretient une certaine humilité quant à ses premières impressions. Alors qu'une première impression de début pourra se voir contredite par les faits.

Un coaché peut rapidement affirmer sa disponibilité pour la démarche à son coach, mais qui contre toute attente restera dans une certaine distance quant à son investissement. Comme il peut hésiter au début et résister, mais une fois il sera rassuré sur les intentions de la démarche et celles du coach, il deviendra un vrai prescripteur et modifiera sensiblement son regard sur les problèmes qu'il affronte, tout en mesurant les bénéfices pour son écosystème.

De sa part, le coach doit donc rester ouvert, car tout est possible, il doit partir dans ce chemin avec le minimum de certitude pour ne pas passer à côté du possible, du potentiel qui attend d'être entendu et écouter pour s'exprimer (Boureau, 2011, p. 227).

3.2.3. Douter de l'entreprise

Un coach qui doute de l'entreprise ou l'employeur, doute de la capacité du système à accepter le coaching et ses effets ; de sa capacité à changer par ses acteurs internes, sachant que souvent ce sont les événements extrinsèques qui marquent des tournants significatifs dans la vie des organisations (concurrence, marché, rachat, crise, fusion, etc.).

Il doute surtout du dirigeant : sa personnalité, ses valeurs et son évolution elle-même dans le temps, peuvent avoir un impact fort sur la conception du coaching comme étant un élément du système pouvant avoir des effets sur une masse dotée d'une certaine inertie, voire figée (Boureau, 2011, p. 226).

3.3. Douter de la pratique du coaching : Un paradoxe à gérer

Quel que soit le changement, subi ou choisi, brutal ou préparé, il génère chez l'individu doutes, appréhension voire crainte ; mais aussi espoirs et envies. Donc, il est tout à fait normal d'avoir des doutes en coaching, sauf qu'ils ne doivent pas déstabiliser l'état psychique du coach.

3.3.1. Douter de la pratique elle-même du coaching

En fait, cette question pose celle de l'essence même de coaching, de ce qu'il n'est pas, de son utilité, de son adaptabilité aux demandes, aux contextes complexes, multiformes et changeants (Boureau, 2011, p. 225).

Ce type de doutes vont absolument empêcher le coach, par le jeu du miroir, par le questionnement et par son analyse à aider le coaché à trouver les nouveaux chemins de réflexion pour entreprendre de nouvelles actions.

3.3.2. Gérer les doutes du coaching

« *Je n'ai plus de doute : il faut douter !* » (Boureau, 2011, p. 229), ce paradoxe rassure tout simplement les coachs pour ne pas avoir peur si c'est le cas.

Pour que le coach arrive à gérer ses doutes, il faut avoir un regard élargi sur son environnement relationnel et sur son propre interrelationnel ; se donner des plans d'actions nouveaux en rapport avec les objectifs du coaching ; et analyser au niveau des émotions et des bénéfices obtenus le vécu des modifications, changements voire transformations mis en œuvre.

Une autre réponse se trouve aussi dans le processus de supervision propre au métier de l'accompagnement, où chaque coach peut travailler avec son superviseur dans une relation individuelle ou au sein d'un groupe de pairs sur sa pratique, la nature de ses limites et doutes, ainsi à la pertinence de ses interventions (Rouvin, 2004, p. 132).

4. Erreurs dans le coaching

Il s'agit de mettre en lumière quelques comportements observés qui ont le pouvoir de conduire à l'échec un coaching. Chacun des acteurs impliqués a un rôle à jouer.

4.1. Erreurs du prescripteur

Le prescripteur soit, il cache sa véritable intention au coaché, ou garde la même ancienne image du coaché quel que soit le changement réalisé.

4.1.1. Cacher la véritable intention au coaché

Dans ce cas, le DRH –comme étant le signataire du contrat du coaching- donne des informations au coach en lui demandant de ne pas divulguer, ou des messages à lui faire passer. Si le coach accepte de jouer ce rôle, il prend une place qui n'est pas la sienne pour se faire porte-parole de l'employeur et apprendre au coaché ce que ni le manager ni le DRH n'a su ou voulu lui communiquer.

C'est par exemple le cas du « *coaching de la dernière chance* » (Roy, 2011, p. 216), où la prescription du coaching se fait pour accompagner le coaché à rétablir une situation, à adopter un comportement en conformité avec celui qui est attendu de lui, tout en gardant dans l'esprit l'éventualité de son exclusion de telle sorte qu'elle deviendra réalité.

Par exemple, en cas où un dysfonctionnement est repéré ou une problématique managériale est identifiée nécessitant le recours à des compétences externes. Le prescripteur renvoie la responsabilité à un individu ou à plusieurs, soit pour

éviter que les carences apparaissent un jour, ou à cause d'une faute d'une analyse préalable (Roy, 2011, p. 217).

4.1.2. Rester bloqué dans le passé

Dans ce cas, le prescripteur conservera coûte que coûte l'image de son collaborateur fabriquée dans le passé, il ne constatera par conséquent nulle évolution chez lui. Pour justifier ce comportement erroné, les managers s'appuient sur le fait que chaque personne a une propension à être plus attentive aux informations qui confirment ses convictions qu'à celles qui les remettent en cause. Certes que nos convictions et nos croyances conditionnent fortement nos décisions. Mais, on sait aussi que projeter sur autrui un regard positif l'incite de fait à agir positivement.

4.2. Erreurs du coach

Les erreurs qu'un coach peut commettre lors de son intervention concerne la relation qu'il bâtit avec les autres acteurs, sinon la façon dont il mène son travail.

4.2.1. Bâtir une relation mal saine

Pour que le travail de coaching puisse se construire sur des bases solides, un coach doit veiller à établir une relation saine entre les parties, même si c'est difficile. Mais, quand il remarque un manque de clarté dans l'expression du besoin, à l'aspect global et contradictoire que prend la demande, il profite de l'implicite, des non-dits, des sous-entendus et autres informations confidentielles, et ne cherche pas à savoir pourquoi le problème concernant le coaché n'est pas abordé avec lui comme il l'est avec le coach.

4.2.2. Ne pas maîtriser les techniques du coaching

Un coach peut largement rater un coaching selon la façon dont il mène son travail. Il pourra agir de façon grossière où il ne respecte pas les directives éthiques et les normes pourtant connues au sein de la communauté professionnelle. Il pourra aussi procéder de façon abrupte, quand il ne prend pas, par exemple, le temps du recueil de la parole du coaché, ou il ne fait pas le bilan, ni au fil des séances, ni à la fin. Car terminer un travail, comme une relation, est aussi important que de savoir le commencer (Roy, 2011, p. 218).

Par exemple, quand un coach se focalise sur une solution et se contente uniquement à satisfaire la demande exprimée par son coachée, sans se préoccuper du besoin réel, il quitte sa position de tiers externe et décide à la place du coaché. Même si cette posture est peut-être efficace à court terme pour atteindre les objectifs, mais elle ne favorise pas la prise en charge de façon autonome par le coaché de ses problèmes pour l'avenir, ce qui met en jeu la réussite du coaching.

4.3. Erreurs du coaché

Que le coaching soit à son initiative ou à celle de son employeur, le coaché rencontrera l'échec s'il commit les erreurs suivantes :

4.3.1. Résister à la rencontre ou à l'idée même d'expérimenter

L'entretien multipartite en amont du coaching est un moment clé de la mise en place de la mission, il permet une confrontation des demandes et des attentes des parties impliquées et vise à s'accorder sur les objectifs du coaching, les résultats attendus et les indicateurs du succès. Un coaché peut rater un coaching quand il évite toute disponibilité à l'accueil, toute ouverture en confiance et toute remise en question ; il obéit à une prescription sans se réapproprier une demande et n'exprime pas ce qu'il pense.

Pour résister à l'idée d'expérimenter la méthode est simple, il s'agit de ne rien faire, faire comme d'habitude ou ne jamais entreprendre (Roy, 2011, p. 221) : il suffit pour un coach de contenter de parler avec son coach, en jouant la carte de la distance et de l'intellectualisme, de se laisser entraîner vers une analyse des causes passées puis des projections futures ; il peut même aller jusqu'à identifier avec le coach les comportements qu'il serait intéressant de faire évoluer. Cependant, il importe qu'il ne mette surtout rien en œuvre par la suite !

En effet, il est toujours possible pour un coaché, qui nie la situation privilégiée qu'offre un coaching pour expérimenter de nouveaux comportements, de changer de priorité : il remplace ses séances par d'autres activités pour s'empêcher de terminer ce qu'il a entrepris et se prive d'une manière de fortifier sa confiance en soi ; il peut aussi changer régulièrement d'objectif, ou demander à changer de coach.

4.3.2. Se conduire en victime

Dans ce cas, le coaché attend tout de son environnement extérieur, et surtout du coach puisqu'il l'a choisi ; il reproche tout au monde entier et n'entend pas que sa vision du monde soit dérangée.

Ce type des personnes est habitué par une sensation d'échec, il rentre dans une spirale négative vis-à-vis la démarche du coaching. C'est le genre qui exprime, lors d'une séance, sa déception au coach sans se rendre compte par lui-même des progrès accomplis.

Section III : Avantages, Situations, Conditions & Enjeux du coaching

On va présenter dans cette section les avantages, les situations, les conditions et les enjeux du coaching.

1. Avantages du coaching

Les avantages de coaching sont multiples, divers, directs et indirects. Il apporte des bénéfices aux collaborateurs, prescripteurs et apporte aussi beaucoup à l'entourage de la personne coachée dans tous les domaines de vie.

1.1. Avantages individuels du coaching

L'individu peut réaliser des avantages indirects et directs.

1.1.1. Avantages indirects du coaching

Même avant d'entamer les séances, l'invitation, la proposition de se faire coacher est un signe de reconnaissance et marque d'attention et d'estime pour le coaché. Puisque ce processus se prescrit dans l'optique de rehausser une performance en baisse, ce n'est ni un pensum, ni une punition, ni un préalable à l'entretien de licenciement.

Dans sa recherche pour découvrir ses comportements, capacités, compétences, connaissances, aptitudes, attitudes, valeurs, préférences, croyances et identités. Le coach se progresse plus vers l'autonomie qui représente un des bénéfices du coaching. Enfin, d'autres avantages indirects de la relation coach-coaché sont d'apprendre à faire le deuil, à dire adieu et grandir (Turner & Hévin, 2010, p. 24).

1.1.2. Avantages directs du coaching

L'avantage que présente l'interaction de deux personnes qui n'ont ni la même perspective ni les mêmes enjeux est la stimulation qui suscite davantage d'idées, de critiques et de réponse entre coach-coaché à travers deux moyens (Davel & Tremblay, 2011, p. 183) : « *Pouvoir dire* », où le coaché exprime ce qui ne peut être dit au sein de l'organisation, soit par manque de temps ou de

disponibilité. Et le « *Pouvoir entendre* », il s'agit de l'espace où l'on peut non seulement entendre mais s'entendre, on entend ce que l'on n'entend pas habituellement, soit par incapacité personnelle, soit en raison de l'absence d'un effet miroir.

Ce contexte permet de prévenir les incidents, d'éviter des ruptures dommageables occasionnées par l'augmentation de la pression et du stress professionnels, ce qui présente des effets bénéfiques sur le plan de la prévention de la santé mentale.

Le deuxième avantage direct d'une action de coaching est le changement qui correspond à une progression du coaché, quand il reprend contact avec ses ressources, élabore et met en œuvre son projet de vie. Il s'agit des objectifs ponctuels ciblés dont les mesures de réussite sont bien définies, tels que : orientation scolaire, augmentation du chiffre d'affaires ou valorisation d'un produit (Turner & Hévin, 2010, p. 25).

1.2. Avantages organisationnels du coaching

Les organisations gagnent en termes de : efficacité, rentabilité, prise en compte de valeurs et changement.

1.2.1. Efficacité, rentabilité & prise en compte de valeurs

Du côté des entreprises, les arguments en faveur du coaching se résument dans l'efficacité et la rentabilité (Rouvin, 2004, p. 87). Cette démarche vise le développement des potentialités de chacun en faisant partager à tous les finalités de l'entreprise, il permet aussi de s'assurer de l'efficacité des managers dans leur prise de décision et de leurs actions, qui peuvent eux-aussi devenir à leur tour des coachs de leurs collaborateurs.

Ce peut même être un réel atout pour développer la capacité d'innovation des entreprises puisque les managers travaillent mieux et plus efficacement car ils se connaissent mieux.

Au-delà de l'efficacité et de la rentabilité, les entreprises n'ont pas seulement besoin que les managers trouvent des solutions aux problèmes du moment, mais qu'ils aient une vision, donnent du sens à leur action, ce qui implique qu'ils soient en accord avec leurs valeurs (Turner & Hévin, 2010, p. 65).

Une des tâches les plus importantes du coach que les managers et les personnes clés soient en contact avec leurs propres valeurs en l'aidant à résoudre leurs contradictions, à créer leurs propres modèles et à s'orienter consciemment dans une direction spécifique.

1.2.2. Changement

Le changement est une des raisons majeures de la demande de coaching, même s'il n'est pas toujours souhaité par celui qui se trouve en position de l'accueillir, voire de le subir (Turner & Hévin, 2010, p. 23).

Actuellement, les organisations utilisent le coaching pour s'engager en pleine conscience au changement et savoir quoi changer, comment et pourquoi. Le coaching veille aussi à ce que le changement soit « *vers et vert* » cohérent et écologique (Caplan, 2011, p. 40). Il ne l'impose pas, mais œuvre pour qu'il se fasse entendre comme nécessaire, désiré et possible.

1.3. Avantages collatéraux du coaching

Les avantages collatéraux du coaching désignent ses retombées positives pour ceux qui se trouvent à proximité.

1.3.1. Intérêt du système global

Comme le prescrit la déontologie, le coaching « *agit dans l'intérêt du système global* » en conciliant les finalités individuelles des acteurs et le projet collectif (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 52). L'expérience a prouvé que le fait de rendre une personne plus lucide, plus en accord avec elle-même, aura un impact sur son environnement professionnel.

Une fois ayant repris contact avec ses ressources, retrouvé sa congruence, le coaché va influencer l'ensemble du système dans lequel il vit (Turner & Hévin, 2010, p. 65). Il sert d'exemple à son entourage, il offre un témoignage de ce qu'il est possible de faire grâce au développement personnel et professionnel. Il encourage les autres aussi à développer leur potentiel et optimiser leurs ressources au service de leur propre évolution (Turner & Hévin, 2010, p. 25).

1.3.2. Qualité des relations humaines

Le coaching s'intéresse certes à la personne, mais aussi à ses relations avec lui-même, les autres et le monde environnant ; ses relations avec son passé, son

présent et son futur ; ainsi que ses relations avec les bases de sa personnalité : sa pensée, son émotion et son comportement.

Les rapports créés au sein d'un groupe sont un élément essentiel dans la fabrication du bien ou mal-être des individus. Pour cette raison, les indications et les visées du coaching relèvent des relations que l'individu crée, maintient, transforme et abandonne à travers le temps dans tous les contextes de sa vie (Turner & Hévin, 2010, p. 23).

2. Situations du coaching

Un changement de fonction, de région, un changement dans l'organisation, un stress ponctuel ou permanent... constituent des situations où le coaching s'avère efficace.

2.1. Accompagner un changement individuel

Qu'il soit survenu d'une recherche d'un emploi, d'une promotion interne, d'un recrutement extérieur, d'un changement de métier ou de région.

2.1.1. Recherche d'un emploi

Actuellement, même la maîtrise de techniques de recherche d'emploi ne suffit plus pour optimiser les démarches de mobilité professionnelle.

Ce type de coaching est proposé pour aider le coaché à repérer ses atouts et ses freins en lien avec la fonction recherchée, pour déterminer les spécificités de son parcours et son style de comportement. Il est aussi proposé pour aider les coachés à réussir plus vite et mieux à changer de travail en confrontant leurs souhaits avec la réalité de l'entreprise pour la mobilité interne ou du marché de l'emploi pour une mobilité externe.

2.1.2. Mobilité fonctionnelle ou géographique

Ce type de coaching est proposé en amont de la prise de fonction pour faciliter l'adaptation du coaché, ça lui permettra d'identifier les enjeux et éviter les fausses pistes. Dans cette situation, le coach mène une analyse du futur poste, ses conditions d'exercice et d'identifier ses points forts et ses zones d'amélioration, tout en accompagnant le coaché à saisir ce que représente ce changement pour lui-même.

L'individu peut faire recourir au coaching en cas de mobilité géographique, car une décision pareille a des effets qui dépassent le contour du coaché pour atteindre sa famille et son environnement proche. Ce type de coaching travaille sur le ressenti, les peurs, les pertes mais aussi les gains possibles (Monédi & Mouterde, 2009, p. 36). Le coaching va faciliter le travail de deuil et redonner l'énergie nécessaire pour démarrer une nouvelle vie.

2.2. Vivre un changement de son environnement

Dans les périodes de bouleversement professionnel, une restructuration, une fusion d'entités différentes, une crise, etc., le coach accompagne une personne afin qu'elle traverse au mieux la situation de changement.

2.2.1. Se retrouver dans un nouveau contexte

Partenariat, fusion, restructuration... représentent un changement majeur pour toute organisation. Si par exemple, la diversité culturelle est synonyme de force et de richesse, dans la réalité elle peut générer des tensions voire conflits. Le coaching propose ses services pour permettre d'abord la prise de conscience du ressenti intérieur qui facilite la prise de recul. Puis, il accompagne le coaché pour trouver ses propres leviers de motivation.

Groupes projets, réseaux d'experts, plates-formes de gestion ou d'assistance, etc. représentent eux-aussi de nouvelles façons conçues pour exercer la même activité (Monédi & Mouterde, 2009, p. 38). Le cas où un salarié ne se sent pas à l'aise dans son travail, un coaching peut lui offrir les moyens d'acquérir de nouvelles compétences comportementales et d'adopter une nouvelle posture.

2.2.2. Conflits managériaux & situation de crise sociale

Le changement ne concerne pas les tâches et techniques composantes de l'activité, mais la dimension relationnelle qui conditionne l'atteinte des objectifs. Un manager qui développe des relations de qualité avec ses collaborateurs, sa hiérarchie, ses collègues, ses fournisseurs et ses clients doit être en mesure de pouvoir gérer les conflits potentiels

Dans ce cas, le coaching l'aide à clarifier ses propres enjeux, à améliorer la communication dans ses relations interpersonnelles et même à analyser une situation sociale et anticiper un effet de crise (Rouvin, 2004, p. 43).

2.3. Développer sa performance

Lorsque la situation est relativement stable et qu'aucun changement n'est en vue, ce peut être le bon moment pour le développement.

2.3.1. Meilleures communication & décision

Communiquer, c'est l'art d'échanger dans un objectif commun, il devient le facteur clé qui conditionne l'atteinte des résultats quand il s'agit de vendre, négocier ou convaincre (Monédi & Mouterde, 2009, p. 40). Dans le monde de coaching, la communication est un outil de base, et c'est pourquoi les coachs approfondissent sans cesse leurs techniques et leurs outils de communication par des formations à de multiples approches. Le coaching destiné pour mieux communiquer permet au coaché de repérer son mode de communication spontané, de l'adapter à chaque situation et l'encourage à se faire confiance.

La prise de décision est, elle-aussi, une composante majeure de la réussite dans une fonction. Mais, certaines personnes hésitent et dépensent leur énergie qu'ils pourraient investir dans la mise en œuvre de leurs décisions. Le coaching permet au coaché de décortiquer sa manière de prendre des décisions et d'en analyse les effets souhaitables ou non, il permet même, des fois, à apporter des correctifs adaptés.

2.3.2. Surmonter des difficultés pour éviter des conséquences négatives

Chaque parcours professionnel est jalonné d'obstacles. Mais, le risque est de tomber dans une spirale négative, de se démobiliser ou même de s'en rendre malade. Et sur le plan professionnel, on risque de faire des erreurs, des oublis qui vont aggraver le malaise et parfois le rejet par les autres.

Un coaching relié à la fois au comportement et à ce que dit la personne s'articule autour d'un travail personnel qui vise à retrouver sa confiance et une image de soi juste, il l'aide à dégager ses tensions et de mieux faire face au stress professionnel.

3. Conditions du coaching

Encore une fois, il est inutile de chercher à établir une liste exhaustive des éléments conditionnant la réussite d'une démarche de coaching.

3.1. Pour les acteurs

C'est la volonté de nouer l'alliance, de construire et d'accepter les limites de cette relation triangulaire entre : coach, coaché et entreprise.

3.1.1. Conditions pour le coach

Outre les critères de choix déjà précisés, un coach a besoin d'une liberté intérieure, une sécurité ontologique assez grande pour pouvoir accueillir l'autre et l'accepter dans son ambiguïté irréductible (Lenhardt, 2006, p. 100). Il doit avoir une solide connaissance des organisations et une expérience intime qui l'aide à sentir les contraintes et les opportunités (Devillard, 2005, p. 61).

Il doit s'informer aussi sur l'économie, les débats de société, la juridiction du monde de travail, les tendances de la GRH, cela lui permettra de situer la problématique personnelle des coachés dans un contexte global dont elle est indissociable (Monédi & Mouterde, 2009, p. 243).

3.1.2. Conditions pour le coaché

Ce qui compte pour un coaché, c'est la présence d'une volonté de changement, une motivation l'amenant à accepter une relation qui peut le remettre en question et même le bousculer. L'expérience montre que s'il perçoit un espace de parole libre, va de lui-même être un acteur à part entière, en apportant la matière à travailler, il sera responsable de ses décisions d'action, de leur mise en œuvre et de son implication durant le coaching (Vitte-Blanchard, 2011, p. 163). Car s'il ne veut pas changer, il ne changera pas !

3.1.3. Conditions pour les entreprises

Il importe pour le prescripteur qui fait recours au coaching d'accepter que leur collaborateur pourra débattre des questions qu'il ne peut aborder avec sa hiérarchie, son interlocuteur au quotidien, ni avec les prestataires externes habituels comme les conseils juridiques (Rouvin, 2004, p. 48). Ainsi, il doit accepter l'espace de réserve et de confidentialité du coaching et l'absence de toute visée d'instrumentalisation du coach ou du coaché.

3.2. Pour une bonne relation

Une bonne relation est basée sur : une confiance mutuelle, une métacommunication et une alliance.

3.2.1. Confiance

Le premier facteur de succès repose sur une confiance mutuelle des parties qui se traduit par un accord portant à la fois sur le mode de fonctionnement, les objectifs et les finalités. Cette confiance facilite l'engagement mutuel qui va maintenir la relation et l'ajuster en fonction de l'évolution de la situation, malgré les difficultés et les inévitables frustrations qu'elle engendrera (Lenhardt, 2006, p. 110).

La confiance mutuelle permet aussi d'opérer les changements que les systèmes de défense ou les blocages auraient pu interdire (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 74), basée sur tous ces non-dits qui ne concernent pas seulement sa fonction, ses comportements professionnels, ses relations avec ses collègues, etc., mais aussi, plus en profondeur, de tout ce qui se constitue « *le dessous de l'iceberg* » : son histoire personnelle, ses motivations profondes, ses frustrations, ses émotions, son inconscient, etc.

3.2.2. Métacommunication

La métacommunication signifie « *communiquer sur la communication* » (Lenhardt, 2006, p. 110). Elle est indispensable puisque toute relation dialogique passe par des malentendus dus à des degrés de maturité différents, ou à des décalages entre les niveaux d'information de chacun par rapport au réel. Pour y parvenir il faut réfléchir et travailler sur le cadre de référence de l'autre, vérifier que l'on s'est bien compris, se demander en quoi et pourquoi l'on ne se comprend pas et prendre du recul pour l'analyser en vue de l'améliorer (Délivré, 2008, p. 35).

3.2.3. Alliance

Une relation basée sur la confiance et la métacommunication conduit automatiquement à une alliance robuste coach-coaché (Pompeï, 2010, p. 171). Ce lien ne peut se créer que par les marques d'écoute du coach, d'acceptation inconditionnelle de l'autre sans aucun jugement, et d'empathie. L'écoute fait partie aussi de la posture de base de coach pour créer une bonne alliance avec son coaché (Renaud-Boulart, 2008, p. 31), elle demande une capacité à s'accepter, à accepter les sentiments et les besoins de l'autre et une confiance dans la capacité de l'autre à trouver ses solutions.

3.3. Pour un résultat pérenne

Le fait de mettre en œuvre un certain nombre de moyens permet au coaché d'entrer dans un processus de changement pour un mieux-être avec lui-même et pour une rencontre harmonieuse et productive avec l'entreprise (Tresanini, 2011a, p. 124).

3.3.1. Engagement réciproque selon un cadre précis

Le fait de réaliser des résultats pérennes est lié à l'engagement du coaché dans le processus, mais ceci n'est possible que si le coach est lui-même en contact avec sa propre partie positive. Ce travail n'ira pas sans difficultés, surtout que quelques habitudes établies donnent un certain confort au coaché mais l'empêche d'évoluer.

En s'engageant, le coaché accepte déjà l'idée qu'un changement s'opère en lui, abandonne certaines stabilités en lui et fait face aux nombreuses résistances et hésitations (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 138). Ce résultat sera plus lisible quand il repose sur des objectifs clairs et précis qui se déclinent en critères et facteurs clés de succès. En cas d'insuccès ou de semi-résultats, il convient de se poser la question d'une analyse insuffisamment explicite, ou d'une demande cachée qui n'a pas été clarifiée.

3.3.2. Performance immédiate Vs Développement long terme

Le résultat le plus probant d'un accompagnement efficace se mesure par le degré de l'autonomisation du collaborateur coaché dans l'exercice de ses fonctions au sein de l'entreprise, et à la réussite de son projet. Mais, au-delà de la disparition d'une limite, d'un problème, d'un symptôme ; au-delà d'une recherche de la performance à court terme, ce qui est au centre du coaching c'est la *Personne* (Tresanini, 2011a, p. 125).

Certes que le coaching se base sur la mise en œuvre des moyens pour viser un résultat qui peut apparaître dès le début des séances ou en fin de coaching ou plus tard. Mais, si le résultat n'est –au final- pas toujours mesurable c'est peut-être que la fin des séances de coaching n'est que le démarrage du processus de changement.

4. Enjeux du coaching

Les mutations auxquelles sont confrontées les entreprises se multiplient depuis ce début de siècle, ce qui nous pousse à s'interroger sur le devenir du coaching dans ce contexte chaotique ?

4.1. Rivalité du genre

La question de la différence des genres agite les spécialistes du management et de l'accompagnement depuis le début des années soixante-dix (Moral & Angel, 2009, p. 119).

4.1.1. Égalitaristes Vs Differentialistes

Les derniers recensements de coachs indiquent que le métier évolue en se féminisant, cette population se répartit maintenant en 65 à 70% de femmes et 30 à 35% d'hommes (Turner & Hévin, 2010, p. 29), alors qu'il y a une quinzaine d'années, ces statistiques étaient inversées.

Cette rivalité est animée par deux grands courants (Moral & Angel, 2009, p. 119) : les *égalitaristes* (ou *universalistes*), présupposent que tous les humains ont des compétences identiques, et toute femme peut faire ce que fait un homme et inversement, ils soutiennent les *gender studies*. De l'autre côté, les *differentialistes* (ou *essentialistes*), qui soutiennent les *women's studies*, pensent qu'il existe une essence féminine spécifique justifiant des différences d'inclination vers différentes activités.

4.1.2. Profils des coachs selon le genre

Pour une moyenne d'âge entre 35 et 45 ans, la plupart des femmes ont suivi des études littéraires ou du type sciences humaines, quelques-unes ont occupé un poste de DRH au cours de leurs parcours professionnel précédent. Généralement, elles sont mariées, mère de famille, et à un moment donné, elles ont décidé de changer de vie pour des raisons familiales ou professionnelles. En suivant une formation spécialisée au coaching, la plupart d'elles préfèrent travailler à mi-temps en tant que coach pour avoir le temps de s'occuper de la famille, des enfants et de prendre des loisirs.

Entre 40 et 60 ans, les hommes arrivent un peu plus tard au coaching que les femmes. Ils ont presque le même niveau d'étude, et quel que soit leurs spécialités, ils ont découvert un immense intérêt pour l'autre dans son

développement personnel et professionnel et pour la relation d'aide (Turner & Hévin, 2010, p. 29).

4.2. Coaching à distance

Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) conduit de plus en plus l'économie, la société, les cadres et les entreprises à fonctionner dans l'immédiat, en temps réel (Renard-Bodinier, 2011, p. 12). Quel est donc son effet sur la pratique du coaching ?

4.2.1. Définition & Caractéristiques du coaching à distance

Le coaching à distance est l'implantation du coaching réel dans un système informatique (par téléphone, par vidéoconférence, etc.), en cas de prises de postes de cadres mobiles, coaching de personnes éloignées, coaching de professionnels dans les TIC (Monédi & Mouterde, 2009, p. 291). *Tarby Jean-Claude & Rouillard José* parlent sur le coach numérique que ses caractéristiques sont semblables à celles d'un coach réel, mais il bénéficie en plus des avantages liés à la technologie informatique (Tarby & Rouillard, 2006).

En matière de coaching à distance, on peut retenir les caractéristiques suivantes : le coach n'est pas à proximité de son coaché, il ne peut pas observer sa performance, son comportement et son travail d'équipe (Holpp, 2003, p. 202). Mais, il a d'autres privilèges à investir, il pourra être plus réactif puisqu'il a la possibilité de stocker l'historique de ses contacts avec ses clients et par conséquent de connaître l'évolution du coaching.

L'utilisation des commandes vocales devient primordiale dans le coaching numérique, non pas seulement parce qu'elle libère la vue et la main du coaché, mais le fait qu'il entend une voix humaine qui lui parle personnellement produit plus d'émotions qu'un texte donnant des consignes impersonnelles (Tarby & Rouillard, 2006).

4.2.2. Avantages du coaching à distance

La révolution numérique a connu des progrès considérables dans trois domaines liés au coaching à distance (Tarby & Rouillard, 2006) : la mobilité grâce à qui l'informatique est devenue pervasive et ubiquitaire. Les « *aides intelligentes* » aux utilisateurs basées sur des agents dits « *intelligents* ». Et

finalement, les voix de synthèse et les commandes vocales qui peuvent être embarquées sur des périphériques mobiles.

Ainsi, elle permettra aussi au coach de gagner du temps en évitant les déplacements ; et pour un moindre coût, de coacher un grand nombre de collaborateurs (Lefrançois, 2009, p. 56).

4.3. D'autres perspectives du coaching

D'autres perspectives s'imposent, telles que :

4.3.1. Extension ou l'Impasse

Au départ, le coaching concernait seulement les personnes en difficulté, souvent lancé à l'initiative des RH ou d'un manager qui le réservaient à quelques personnes triées sur le volet. Actuellement, il devient un outil important de la palette de développement des collaborateurs, surtout avec le concept du coach « *business partner* » ou partenaire du développement économique largement utilisé aux *États-Unis*. Il s'étend de plus en plus dans les PME, aux créateurs d'entreprises et aux professions libérales (Monédi & Mouterde, 2009, p. 291).

D'une autre part, l'idée que les structures industrielles actuelles conduisent à une impasse se prouve, surtout que nombreuses fonctions de l'entreprise soient externalisées ou que la production soit sous-traitée, l'ensemble des filiales demeure une entité cohérente. Se limiter à n'accompagner que le noyau de ces nébuleuses organisationnelles risque de réduire l'efficacité des interventions (Moral & Henrichfreise, 2008, p. 116).

Les consultants réfléchissent à de nouvelles démarches d'intervention telle que la culture coaching, l'idée est de diffuser dans le management les valeurs que véhiculent les coachs comme la conscience de soi, l'estime de soi et des autres, le partage, le respect, etc.

4.3.2. Mesure de résultat

La mesure joue un rôle très important dans notre pratique, puisqu'elle aide les directeurs des entreprises et les responsables de coaching à identifier les domaines à améliorer à la fois dans le processus et dans la performance de cette pratique (Megginson & Clutterbuck, 2006, p. 232).

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

Mais, il y a un manque de données solides et régulières sur la manière dont le coaching affecte les profits d'une organisation. Sans ces preuves, ces organisations resteront réticentes à investir des sommes importantes dans des programmes de coaching.

Par contre, elles doivent développer d'autres méthodes de mesure des progrès et de la réussite des programmes de coaching, indépendantes des traditionnels résultats financiers : niveau de bien-être, créativité, clarté mentale et amélioration des relations de l'individu (Lefrançois, 2009, p. 276).

Section IV : Impact de l'Implication organisationnelle et de la Fluidité informationnelle sur la relation Coaching-Développement RH

Les liens entre le coaching et le développement RH ont fait l'objet d'un nombre réduit des recherches empiriques et contradictoires. Certaines études permettent de soutenir un lien positif entre les deux concepts, ce lien est conditionné par quelques facteurs clés. Alors que d'autres démentent l'existence de ce lien.

Cette section détaillera les notions de l'implication organisationnelle, la fluidité informationnelle, ainsi que l'apport du coaching au développement des ressources humaines au sein des organisations avant de conclure sur les facteurs du succès de cette démarche.

1. Généralités sur l'implication organisationnelle

Nous définissons en premier lieu la notion de l'implication organisationnelle avant d'exposer : sa relation avec d'autres concepts, ses avantages et son développement.

1.1. Définition & Facteurs de l'implication organisationnelle

Il convient tout d'abord de définir l'implication organisationnelle et présenter ses facteurs.

1.1.1. Définition de l'implication organisationnelle

Traduite de l'anglais *commitment*, l'implication organisationnelle est définie comme suit :

Selon *Lodhal & Kejner (1965)*, c'est « *le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même* » (*Cohen-Haegel, 2010, p. 89*).

O'reilly & Chatman le définissent comme « *l'attachement psychique d'un individu à une organisation* » (1986).

Selon *Bellier-Michel Sandra*, c'est « *l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle* » (Cohen-Haegel, 2010, p. 89).

Pour *Mathieu & Zajac*, c'est « *un lien perçu entre un employé et son organisation* » (1990).

Selon *Meyer & Allen*, c'est « *un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* » (1991).

Finalement pour *Thévenet* (2002), elle « *découle de la relation que la personne noue avec les différents aspects de l'expérience de travail : la valeur-travail, l'environnement immédiat, l'activité principale de l'entreprise, le métier et l'entreprise proprement dite avec ses objectifs, ses valeurs, sa culture, son mode de management, etc.* ».

1.1.2. Facteurs de l'implication organisationnelle

L'implication se construit à travers trois facteurs (Cohen-Haegel, 2010, p. 91) :

- **Facteurs culturels** : les représentations et les modes de vie et expériences de chaque culture accordent à l'implication au travail une place spécifique dans la vie et pour soi.
- **Facteurs individuels** : les caractéristiques individuelles de chaque personne comme l'âge, le genre, la catégorie socio-professionnelle, etc. ; et les variables psychologiques comme le lieu de contrôle ou *Locus of control* qui signifie la tendance d'une personne à imputer ce qui lui arrive à lui-même ou à l'environnement extérieur.
- **Facteurs organisationnels** : comme le contenu du travail, le degré de l'autonomie, les responsabilités accordées, etc.

1.2. Implication, Satisfaction & Engagement

La nature de la relation entre l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'engagement fait débat parmi les chercheurs (Prat Dit Hauret, 2006, p. 128). Cela nous pousse à clarifier le cadre conceptuel de ces concepts.

1.2.1. Implication & Satisfaction

Souvent confondue avec l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail définie par *Le Robert* comme « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable* », et par *Locke Edwin* (1976) comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail* » (Prat Dit Hauret, 2006, p. 128).

Les recherches empiriques n'ont pas tranché si c'est l'implication organisationnelle qui précède la satisfaction au travail ou l'inverse. Mais l'implication organisationnelle est considérée comme une attitude que développe une personne sur le long terme, alors que la satisfaction est une réaction affective, immédiate et indépendante (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Altinoz, Cakiroglu & Cop ont démontré à travers leur étude que la satisfaction au travail est fiable sur toutes les dimensions de l'implication organisationnelle, et que les deux concepts sont significativement corrélés (Altinoz, Cakiroglu, & Cop, 2012). *Dirani & Kuchonke* explicitent ce lien et valident l'hypothèse que la satisfaction au travail est un indice prédictif et positif de l'implication organisationnelle (Dirani & Kuchinke, 2011).

1.2.2. Implication & Engagement

Questions (s) en management (2012) a consacré son premier numéro aux « *Questions d'engagement* » en exposant une récente littérature sur ce thème qui retient encore l'attention des chercheurs et présente une variable incontournable.

L'engagement a fait l'objet de plusieurs définitions, celle qui paraît peut-être complète (Zayani, 2016, p. 22) le décrit comme « *l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci* » (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Ces problèmes de délimitation conceptuelle entre implication et engagement ont été déjà évoqués par *Jean-Pierre Neveu* qui a remarqué que les deux termes anglais *involvement & commitment* sont traduits en un seul mot français

qu'est *implication*. Pour les résoudre, et en se référant aux travaux de chercheurs en psychologie, *Neveu* a proposé de traduire *involvement* en *engagement* pour désigner l'adéquation homme/emploi ; et *commitment* en *implication* pour désigner les rapports individu/organisation (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012, p. 13).

De leur part, *Biétry Franck & Laroche Patrice* ont précisé dans la première note de bas de page de leur article que « *la traduction en « implication » des termes anglo-saxons d'« involvement » et de « commitment » a donné lieu à des divers glissements sémantiques dans la recherche francophone. Si le premier renvoie outre atlantique à une action, un comportement, le second exprime une attitude (Gagnon, & al. 2007). Pour éviter ces confusions, les notions d'implication, d'attachement, d'allégeance et d'engagement sont considérées dans cet article comme synonymes. Toutes expriment ici une attitude* » (Biétry & Laroche, 2011, p. 19).

1.3. Avantages & Développement de l'implication organisationnelle

Les avantages que procure l'implication organisationnelle poussent les chercheurs à élaborer plusieurs modèles pour la développer.

1.3.1. Avantages de l'implication organisationnelle

L'entreprise se bénéficie largement de l'implication organisationnelle vu l'existence d'une corrélation forte et nette entre ce sentiment et la performance (Cohen-Haegel, 2010, p. 90).

Parmi ces bénéfiques, *Bellier-Michel Sandra* cite (2010, p. 96) :

- Satisfaction des besoins liés à la nature de travail et aux facteurs intrinsèques.
- Identification aux valeurs de l'entreprise.
- Quantité de travail et performance accrue.
- Comportement professionnels adaptés.
- GRH facilitée et responsabilisation.

Pour que l'organisation arrive à réaliser ces avantages, la DRH doit s'assurer que les conditions nécessaires de l'implication sont remplies. Ces conditions peuvent être résumées comme suit :

Tableau 2: DRH et les conditions de l'implication

Conditions nécessaires à l'implication	DRH
Cohérence	Information, communication, presse d'entreprise, Intranet, etc.
	Définition des missions, valeurs, principes, chartes, etc.
	Audits réguliers
Réciprocité	Gestion des rémunérations
	Management de la performance
	Gestion des carrières
	Évaluation des performances
Appropriation	Intéressement, participation, stock opinions
	Autonomie des organisations

Source : (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Bender, 2011, p. 319)

1.3.2. Développement de l'implication organisationnelle

Parmi les différents modèles de développement de l'implication organisationnelle (Cohen-Haegel, 2010, p. 92), on trouve :

- **Étude de Weissenberg & Gruenfeld (1968)** : où l'augmentation est liée positivement aux satisfactions tirées du contenu du travail et des facteurs personnels et non du contenu et des facteurs extrinsèques du travail.
- **Étude de Hall & Nougan** : sur le *syndrome du succès* qui se base sur la valorisation des succès des collaborateurs. Le manager doit savoir utiliser les signes de reconnaissance, pousser les gens à présenter leur travail devant l'équipe, leur féliciter et célébrer les réussites avec eux.
- **Étude de J.W. Dickson** : selon cette étude, le fait que le manager fait participer ses collaborateurs aux décisions, cela permettra davantage de leur impliquer personnellement.

Plusieurs auteurs pensent que chacune des dimensions du modèle de l'IO proposé par *Allen & Meyer* a un processus de développement qui lui est propre, et renvoie à des mécanismes différents (Carrier-Vernhet, 2012, p. 60).

2. Généralités sur la fluidité informationnelle

Aujourd'hui, l'information n'est plus figée, elle vit, elle circule dans le monde entier et elle s'échange en permanence entre partenaires. Et c'est cette fluidité qui contribue aujourd'hui de manière indiscutable à la performance des entreprises (Dioux, 2013, p. 129).

2.1. Définition & Avantages de la fluidité informationnelle

Présentons d'abord qu'est-ce qu'une information fluide ? et quels sont ses avantages ?

2.1.1. Définition de la fluidité informationnelle

Une information fluide « *n'est autre que celle qui est émise et transmise par n'importe quel canal de communication, celle qui nous parvient n'importe où sans difficulté* » (López-Cózar & Cordon García, 1991). Selon cette définition, le choix de modèle d'interaction et de réseau de communication influence sur la fluidité de l'information, et donc sur les modes de fonctionnement et la productivité des groupes organisationnels.

Le modèle décentralisé peut garantir cette fluidité informationnelle est (étoile ou tous azimuts), où les membres collaborent très étroitement à l'exécution des tâches et coordonnent constamment leurs activités. Ce modèle convient le mieux aux groupes interactifs, aux tâches complexes et non routinières, et donne d'excellents résultats sur le plan de la satisfaction professionnelle (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2006, p. 256).

Les canaux de communication, eux aussi, ont un impact direct sur la fluidité de l'information, soit par des canaux formels (qui suivent la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique), ou des canaux informels (qui permettent de sauter certains niveaux hiérarchiques et de transmettre l'information plus rapidement) (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2006, p. 372). Des recherches sur la valeur des canaux de communication et leur capacité à transmettre efficacement l'information ont prouvé l'importance du choix du canal selon le type de message à communiquer (2006, p. 372).

Donc, la fluidité de l'information correspond à une fluidité de l'organisation (Lacombe, 2012). Et cela explique les recompositions organisationnelles profondes que connaissent les entreprises, et qui s'inscrivent dans un

paradigme plus communicationnel où « *la maîtrise des systèmes d'information et des processus de communication y est présentée décisive* » (Le Moëne, 1997, pp. 272-273-274-275).

En résumé, la fluidité signifie que « *l'information peut se produire, être distribuée et reçue en utilisant des moyens de communication, ou mieux encore, n'importe quel support physique et/ou logique, ayant recours à la multiplicité des technologies existantes. Des mots comme connectivité, compatibilité, interchangeabilité représentent la problématique conceptuelle engendrée par cette nécessité de fluidité* » (López-Cózar & Cordon Giarcia, 1991, p. 82).

2.1.2. Avantages de la fluidité informationnelle

La fluidité de l'échange d'information constitue un élément essentiel à la poursuite des activités de l'entreprise et contribue au renforcement du processus décisionnel, confirme *Strange Glenn* (1993). *Lacombe* (2012) précise que l'information, détachée de son support gagne en fluidité, circule plus rapidement, se partage plus efficacement, elle rend techniquement possible le travail à distance et permet d'évoluer vers des véritables pratiques collaboratives, participatives et contributives.

Castorama, un des exemples les plus frappants de notre sujet. À travers son portail web -qui permet de suivre tous les flux et réunir toutes les informations physiques utilisées par les logiciels d'entreposage et de transport et des données statistiques de gestion-, tous les acteurs peuvent suivre en temps réel les flux physiques, communiquer et partager de façon transparente des informations. Par conséquent, l'entreprise gagne en termes de : réduction des ruptures en magasins, diminution des coûts et amélioration de la qualité des transports (*Desfilhes*, 2012).

2.2. Système & Sécurité d'information

Le système d'information est la base de décision, c'est un support de la stratégie, et il peut être utilisé pour apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise. Mais avant tout, il sert à mesurer la fluidité de l'information.

2.2.1. Système d'information

Le système d'information SI, selon *M. Lafitte* (2003) est « *un ensemble complexe, souvent hétérogène car il est constitué d'éléments qui se sont*

juxtaposés au fil du temps au gré des choix stratégiques, des évolutions technologiques des systèmes informatiques mis en place, du développement de l'organisation elle-même » (Elidrissi & Elidrissi, 2010, pp. 56-57). Il apporte aux managers l'ensemble des informations et modélisations nécessaires pour enrichir le processus de décision stratégique (Vidal, Planeix, Lacroux, Augier, & Lecœur, 2005, p. 128). Dans ce sens, *Huber George* (1990) détaille les objectifs du système d'information comme suit (Vidal, Planeix, Lacroux, Augier, & Lecœur, 2005, p. 177) :

- **Accroître la qualité des processus de communication** : il facilite la communication dans le temps et dans l'espace, crée des réseaux de communication, diminue le coût et accroît le nombre des personnes participant à ce processus.
- **Accroître la qualité de prise des décisions** : il améliore la qualité et la rapidité des décisions de l'organisation par sa contribution aux stockage et traitement des volumes importants des données, l'accès rapide à des informations extérieures à l'organisation et la combinaison des informations dont on dispose pour créer des nouvelles informations.

Donc, la conception d'un SI doit promouvoir la fluidité des communications et informations avec le moins de redondances possible. Sa cartographie doit permettre aux managers de (Chevrier, 2016) :

- Optimiser le développement ou l'intégration de nouvelles applications.
- Extraire les données des systèmes de gestion.
- Casser les cloisonnements entre les systèmes métiers.

2.2.2. Sécurité informatique

Les systèmes d'information contiennent des données stratégiques qui concernent toutes les fonctions des organisations. D'où ces dernières, qui se trouvent face au *digital risk*, à des menaces variées et même violentes (Vidal, Planeix, Lacroux, Augier, & Lecœur, 2005, p. 318), se voient obligées de maîtriser le contrôle d'accès et les droits des utilisateurs de ces systèmes afin de réaliser trois objectifs (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Bender, 2011, pp. 131-132) :

- **Disponibilité** : pour garantir l'accès à l'information à un service, à des utilisateurs ou à des ressources et maintenir le bon fonctionnement du système d'information.
- **Intégrité** : vérifier que les données sont bien celles que l'on attend et qu'elles n'ont pas été altérées durant la communication de manière fortuite ou intentionnelle.
- **Confidentialité** : assurer que seules les personnes habilitées ont accès aux informations échangées.

La sécurité des systèmes d'information est devenue actuellement un enjeu majeur reposant sur une double dimension : humaine (l'implication de la direction générale et responsabilisation de tous les utilisateurs) et technique (comprend les outils, normes et méthodes) (Vidal, Planeix, Lacroux, Augier, & Lecœur, 2005, p. 343).

2.3. Adoption & Effets des TIC

Le déploiement large des TIC aide les managers à avoir des échanges informationnels souples et fluides. Car, c'est elles qui « *poussent cette injonction à communiquer* » (Duvernay, 2006, p. 103).

2.3.1. Adoption des TIC

Les TIC occupent une place centrale dans le développement des organisations (Elidrissi & Elidrissi, 2010, p. 56), et la maîtrise de tous ses aspects devient aujourd'hui une habilité essentielle à la réussite professionnelle des managers (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2006, p. 382).

Quand ils arrivent à généraliser et redistribuer l'information, ils peuvent introduire des réformes aux stratégies adoptées, à la structure organisationnelle et réaliser des performances importantes (García Fernández & Cordero Borjas, 2008). Mais, « *l'égal accès des organisations aux systèmes d'information a banalisé la technologie qui n'est, dès lors, plus un facteur de différenciation ou de compétitivité* » (Jawadi, 2014, p. 2).

Des spécialistes ont développé des Technologies de la Connaissance et de la Collaboration (TCC) à partir des TIC. Les TCC sont définies comme « *l'ensemble des ressources informatiques logicielles et matérielles permettant de soutenir les activités du travail collaboratif médiatisé, de gérer l'information et les connaissances mobilisées et issues de la collaboration au*

sens large par des mécanismes d'explicitation (basés sur le capital informationnel et immatériel) et de socialisation (basés sur le capital social) ». (Naud, 2008, p. 23).

Il ne s'agit pas seulement d'acquérir un système d'information, car l'enjeu stratégique c'est son adoption et son utilisation d'une façon effective et complète. *Jawadi* (2014) s'intéresse dans son travail à la théorie unifiée d'acceptation et d'utilisation de la technologie ou l'approche UTAUT (*Unified Theory of Acceptance Use of Technology*) établie par *Viswanath Venkatesh & al.* (2003) qui ont élaboré cette théorie à partir des principaux huit modèles de l'acceptation individuelle des TIC (*Jawadi*, 2014, p. 4).

Ce modèle a fait l'objet de plusieurs validations empiriques et extensions avant de retenir les déterminants suivants de l'intention et de l'usage des TIC (*Jawadi*, 2014, p. 5):

- **Déterminants directs de l'intention** : la performance attendue, l'effort attendu et l'influence sociale.
- **Déterminants directs de l'usage** : les conditions facilitatrices et l'intention d'adopter un comportement.
- **Variables modératrices** : sexe, âge, expérience et contexte d'usage.

Viswanath Venkatesh & al., et après un peu plus d'une décennie (de septembre 2003 à décembre 2014), ont effectué une analyse théorique du l'UTAUT et ses extensions. Cette revue de littérature a permis aux auteurs d'examiner les limites du modèle et proposer d'intégrer de nouvelles notions pour servir de futures recherches (*Venkatesh, Thong, & Xu*, 2016).

2.3.2. Effets des TIC

L'évolution des TIC a un impact direct sur la fluidité des échanges informationnelles au sein des organisations, puisqu'elle modifie la façon dont l'information se partage et s'utilise en milieu organisationnel (*Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy*, 2006, p. 372). Elle permet de (2006, p. 382):

- Diffuser l'information plus rapidement.
- Mettre en circulation un plus grand volume d'informations.
- Donner un accès plus étendu et plus immédiat à cette information.
- Inciter tout le personnel à partager l'information et à s'en servir.

- Intégrer les systèmes et les fonctions, et utiliser l'information pour se relier à leur environnement plus étroitement que jamais auparavant.

Alors qu'actuellement, les chercheurs ne se contentent pas d'étudier les effets des TIC seulement sur nos modes et outils de communication. Mais, de nombreux travaux ont démontré qu'elles ont transformé en profondeur le travail et les organisations, accéléré la dématérialisation des processus de travail et effacé les cloisonnements organisationnels (Flamant, 2010, p. 39).

Mais finalement, l'intégration des TIC a considérablement optimisé la fluidité des échanges d'information qui sont devenues plus simples et plus rapides, les données sont transmises en temps réel et donc immédiatement consultables, ce qui améliore la réactivité de l'entreprise.

3. Lien Coaching-Développement RH

La relation entre le coaching et le développement des ressources humaines fait débat entre les auteurs. Tenants ou opposants, chacune des parties a ses propres raisons pour défendre sa position.

3.1. Le coaching n'est pas un levier de développement RH

Les adeptes de ce courant font recours aux plusieurs raisons : soit ils reprochent la pratique elle-même du coaching, ou ils trouvent que la probabilité d'un lien causal entre les deux concepts est très faible ou même nulle.

3.1.1. Critiquer la pratique elle-même du coaching

D'une part, il n'y a pas beaucoup de recherches sur les causes ou raisons de l'efficacité du coaching (Moral & Angel, 2009, p. 53) ou même sur son efficacité pour les individus et les organisations (Lefrançois, 2009, p. 274). Mais d'une autre part, les chercheurs se concentrent plus sur le coaching lui-même que sur sa contribution au développement. Ils trouvent que ce mot « *valise* » (Giust Desprairies, 2007) n'est pas encore tout à fait un métier (Arnaud & al., 2005, p. 97), ou peut-être c'est un métier sans recette, où rien n'est sûr et rien n'est évident (Bouchon, 2007, p. 3).

La première question qui se pose concerne l'essence de la pratique elle-même : « *Est-ce que le coaching est une mode éphémère ou une culture durable ?* ». Pour répondre à cette question, une analyse a été faite sur le statut du coaching dans les pratiques des sociétés du CAC 40 (Vernazobres, 2007), où le chercheur

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

propose une synthèse basée sur la distinction du coaching comme mode ou comme innovation (Cloet & Vernazobres, 2011, p. 42) :

Tableau 3: Synthèse sur le coaching : Mode ou innovation

	MODE	INNOVATION
Discours sur la mode Vs discours sur l'innovation	Péjoratifs.	Valorisants.
Discours véhiculé par la mode Vs discours véhiculé par l'innovation	Émotionnellement chargés, enthousiastes et déraisonnés.	Scientifiques, rationnels.
Degré réel de nouveauté	Engouement pour une pratique plus ou moins innovante.	Introduction d'une pratique nouvelle.
Efficacité	L'efficacité n'a pas à être démontrée. Pas de lien entre les actions et les résultats.	Le terme d'innovation suppose la reconnaissance d'une efficacité et d'une contribution à la performance.
Durabilité	Éphémère.	Durable, ancrée dans les pratiques, bien que par nature temporaire.

Source : (Vernazobres, 2008, p. 42)

La deuxième question qui se pose est la suivante : « *Si le coaching a un engagement de moyens mais pas de résultats, pourquoi les entreprises font recours à ce dispositif dont les résultats ne peuvent être évalués ?* ».

L'évaluation du coaching et de ses effets reste une problématique centrale dans ce débat. Les tenants de cette idée pensent qu'il est obligatoire de formuler des résultats mesurables pour pouvoir évaluer l'impact du coaching (nombre de ventes supplémentaires réalisées, niveaux d'absentéisme, nombre de nouveaux clients, satisfaction de la clientèle, etc.).

Alors qu'en réalité, le coach travaille sur les compétences comportementales de la personne coachée qui doit subir des changements internes importants longtemps avant que ces changements ne se manifestent par des signes extérieurs perceptibles. Un autre danger qui se présente ici est que dans un but unique de retour sur investissement, on en revienne à une formation classique qui fournit les compétences nécessaires à court terme (Lefrançois, 2009, p. 275).

3.1.2. Coaching-Développement RH : Relation causale faible

Généralement, quand les coachs se présentent, ils se contentent de dire « *je fais du coaching, de la PNL, ou de la AT (...) C'est insuffisant ! on a besoin de savoir comment ils travaillent ? avec quels dispositifs ? quel type d'écoute ? sur quoi ils appuient ?* » réagit *Desprairies Giust* (Giust Desprairies, 2007, p. 37). Derrière cette image ambiguë résident certaines raisons rendant la relation coaching-développement RH faible voire nulle :

L'analyse de la littérature révèle, déjà, une tension complexe entre la dimension individuelle du coaching d'une part (au service de la personne), et sa dimension professionnelle (au service de l'organisation et de la performance) (Persson & al, 2011, p. 29). *Dilts*, par exemple, confirme que les objectifs professionnels des individus peuvent être très éloignés de leurs objectifs personnels (Dilts, 2008, p. 7), car -explique le pédagogue français *Androino Jacques*, « *les remèdes proposés par le coach dont on attend une efficacité rapide ne font, le plus souvent, que masquer le mal, en le déplaçant, au lieu de le traiter profondément [...] il s'agit là d'un traitement au niveau des symptômes et non pas au niveau du syndrome* » (Bouchon, 2007, p. 4).

Enfin, certains spécialistes mettent en lumière l'inexistence d'une formation sérieuse de cette pratique, où on se trouve dans un marché submergé par des charlatans. *Jaillon* écrit que ces offres de formations au coaching « *présentent des promesses fallacieuses... et proposent une psychologisation simplificatrice et réductrice des dynamiques sociales et politiques et des relations humaines* » (Jaillon, 2007, p. 30).

3.2. Le coaching est un levier de développement RH

Le coaching est considéré par plusieurs auteurs comme un véritable levier de développement en organisation.

3.2.1. Coaching-Performance & Développement

Définissons tout d'abord les notions de performance et de développement :

La performance, ce « *mot valise* » (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler, 2012, p. 1) est issu de l'ancien français *parformance* employé au XVI^e siècle, provenant de *parfomer* : accomplir ou exécuter. Elle est appréciée par la

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

capacité de l'entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises (2012, p. 13).

Le développement peut se définir comme une recherche d'épanouissement de soi, de croissance, de développement du moi fondé sur une meilleure connaissance de soi et de ses talents (Bigot, 2010, p. 13). Il s'adresse à des individus bien portants psychologiquement, engagés dans une recherche personnelle de réalisation de soi.

Le développement personnel d'un individu vise son développement dans toutes ses sphères de son être afin de réaliser les finalités suivantes : réalisation de soi, épanouissement et autonomie. Alors que le développement professionnel se focalise sur le savoir et le savoir-faire (Turner & Hévin, 2010, p. 40). Certes qu'on ne peut pas séparer le premier du deuxième (Turner & Hévin, 2010, p. 41), mais le développement personnel se décide toujours à l'initiative de l'individu (Monédi & Mouterde, 2009, p. 23).

Par définition, le coaching a toujours un impact direct ou indirect sur la performance. Si une personne s'adresse à un coach, c'est qu'elle cherche à être plus performante tout simplement (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 85). Si une entreprise fait appel au coaching, c'est qu'elle cherche la création de valeur et une amélioration de performance (Rappin, 2006, p. 145).

Mais, le succès de coaching dépasse largement la recherche de la performance à court terme. Il s'avère actuellement très utile, surtout que le niveau de stress dans certaines entreprises déclenche des pathologies latentes (une personne autiste, dépressive ou narcissique). Il permet une aide concrète en milieu ordinaire qui peut tout à fait être *gagnant-gagnant*, tant pour la personne coachée, pour son manager que pour l'environnement (De Frémicourt, 2013, p. 219). *Lenhardt Vincent & Buratti* confirment que l'individu ou le groupe prend appui du coaching pour se hisser vers ce stade de développement (Lenhardt & Buratti, 2013, p. 72).

Dans ce même courant, d'autres spécialistes vont loin, ils constatent une faible différenciation voire une indifférenciation entre le coaching et le développement personnel (Bigot, 2010, p. 15). Où cette expérience va permettre à la personne coachée d'acquérir une conscience aiguë du changement ; à appréhender la complexité et à faire face à l'inconnu ; à devenir

plus libre, plus autonome et plus responsable (Lenhardt & Buratti, 2013, p. 71). Déjà, elle est de nature une personne challengée par la compétition et le changement, elle ne se contente pas d'appliquer une solution ponctuelle, de réaliser un résultat apparent et souvent mesurable. Son enjeu est bien le dépassement du soi, elle veut progresser durablement en développant sa propre capacité à résoudre les problèmes (Lenhardt & Buratti, 2013, p. 70). Elle prend le sens d'un « *accomplissement* », dans lequel la réalisation, l'acte, le geste, comptent davantage que la forme (le résultat) (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 88).

Donc, il est évident que le coaching est aujourd'hui l'outil le plus performant pour accompagner le changement des organisations et des comportements de chaque individu (Zara, 2006, p. 184) . Car il permet de gagner en efficacité, (re)construction identitaire de l'acteur, de développement de compétences relationnelles et de construction de sens (Lenhardt & Buratti, 2007, p. 87).

3.2.2. Coaching-Développement durable

Le coaching n'est pas seulement un levier du développement, mais du développement managérial durable (Richet, 2007). *Renard-Bodinier* rejoint ce résultat et explique que le fait de coacher dans une logique de développement durable -qui « *répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » selon le rapport *Brundtland* implique la prise en compte de ses trois composantes : écologique, économique et sociale, en veillant à leurs interactions dans une perspective à long terme, en collaboration avec les parties prenantes : entreprise, coaché et coach (Renard-Bodinier, 2011, p. 13).

Par conséquent, une entreprise peut acquérir un avantage compétitif durable et accroître son intelligence collective puisque ses structures et ses processus lui permettent d'apprendre mieux et plus vite que ses concurrents. *Gauthier Alain & Senge Peter* identifient, dans leur livre *La cinquième discipline*, cinq pratiques qui favorise cette capacité d'apprendre ensemble :

- Rechercher la maîtrise personnelle.
- Remettre en cause les schémas mentaux.
- Penser de manière systématique.
- Construire une vision partagée.
- Apprendre en équipe

Le coaching individuel favorise les trois premières pratiques, alors que le coaching d'équipe et organisationnel favorisent les quatre dernières pratiques (Gauthier, 2008, pp. 105-106).

3.3. Mécanismes de contribution du coaching au développement RH

À ce niveau, il ne s'agit pas de s'interroger « *Est-ce que le coaching contribue au développement RH ?* ». Mais « *Comment le coaching contribue à ce développement ?* ».

3.3.1. Multiplicité des mécanismes

Parmi les différents mécanismes que nous proposent les chercheurs pour expliquer cette forte relation causale entre coaching et développement RH :

D'une part, certains chercheurs insistent sur l'efficacité du coach qui repose sur son aptitude à utiliser ses propres ressources pour développer celles de son coaché (Kourilsky, 2004, p. 306), il doit donc, déterminer la part de liberté interne que peut espérer développer une personne dans son rapport au travail (Arnaud & al., 2005, p. 96). Et pour arriver à créer cette dynamique et cette énergie, le coach doit agir, selon *Gosselin Guy & Gendron Michel*, aux différents niveaux : l'expert démontre et solutionne, le guide fait « *avec* » et le facilitateur regarde faire en donnant du feed-back (Boudreault, 2002, p. 5).

Un coach efficace sait que le développement et l'actualisation du ou des potentiels d'une personne ou d'une équipe sont soumis à des lois plurielles : neurophysiologique, physique, psychologique, sociologique, biologique et organique. Ils s'inscrivent dans un principe d'interaction (s) entre le coaché et le monde. Par conséquent, le coach doit faciliter cette interaction, doit orienter mais laisser se faire en s'appuyant sur différents outils : le questionnement, l'*effet papillon*, le travail sur soi (Richez, 2010) et l'*effet miroir* qui aide le coaché à accéder à une meilleure connaissance de soi et lui permette de développer ses capacités managériales (Guilhaume, 2010b, p. 122).

En conséquence, l'efficacité du coaching repose sur l'efficacité du coach qui repose, elle aussi, sur l'association entre le dit et le non-dit, l'explicite et l'implicite, le désiré et le réalisé (Fatien Diochon, 2013, p. 208).

D'une autre part, d'autres chercheurs étudient le coaching dans sa globalité, et trouvent que le pouvoir qu'il détient réside dans :

Son incertitude, sa fluidité et sa malléabilité (Fatien Diochon, 2013, p. 216) comme une pâte à modeler (Fatien Diochon, 2011, p. 82). Dans un paradoxe basé sur l'existence de deux contrats : un contrat officiel (ou affiché) et le contrat caché (coach-coaché), il peut parvenir à transformer les attitudes et les comportements du coaché et dans le même temps à répondre à la demande du prescripteur (Guilhaume, 2010b, p. 118).

Sa forme « *sur-mesure* » le rend plus contextuel, focalisé et individuellement ciblé, et automatiquement plus rentable pour obtenir le changement réel (Dilts, 2008, p. 7), voire un changement non violent, un changement *vert* et *vert* ou un changement écologique tant pour les personnes que pour leur environnement (Caplan, 2011, p. 42).

Son mode opératoire en face à face lui confère un espace privilégié propre à l'accompagnement *sur-mesure*, il pousse le coaché à faire face à des situations nouvelles (Chouard, 2008, p. 315), à améliorer sa capacité d'apprentissage et l'efficacité de son action à travers le *learning by doing* (Lefrançois, 2009, p. 57). Ce qui rend le coaching à la fois un véhicule et une plateforme d'apprentissage (Lefrançois, 2009, p. 22).

Sa capacité à agir sur la vie psychique et sociétale du coaché pour traiter tout ce qui ne vas pas. *Castanet* avoue que « *Malgré ses faiblesses épistémologiques, sa pauvreté conceptuelle, le simplisme de ses remarques, le coaching participe à une entreprise de médicalisation de la vie psychique et sociétale où ce qui ne vas pas, ce qui rate, peut et doit être traité et guéri au nom d'une visée harmonique entre une action et sa visée de résultat* » (Castanet, 2007, p. 40).

Finalement, une étude empirique faite par *Poilpot-Rocaboy Gwénaëlle & Charpentier Nicole*, basée sur une observation des stagiaires coachés individuellement et collectivement pendant dix mois, a dégagé que l'évolution personnelle passe par deux étapes (Poilpot-Rocaboy & Charpentier, 2010, p. 69) :

- **Lever les obstacles** : il faut repérer les obstacles qui peuvent être : peur de l'échec, du jugement et de ne pas être aimé, manque de confiance, indécision et sentiment de culpabilité.

- **Mettre en place des nouveaux apprentissages** : en déterminant les besoins de changement avant de rédiger un mémoire qui synthétise l'enseignement reçu.

3.3.2. Médiation Vs Synergie

Le développement organisationnel visé in fine par le coaching s'appuie sur le développement individuel par deux modes : médiation ou synergie.

Ce passage peut se faire à des degrés plus ou moins forts, par le levier du développement de compétences sociales, cognitives, réflexives et pratiques. Il repose donc sur une *médiation* où le coaching vise l'un des développements en priorité, l'autre apparaissant comme conséquence de l'autre ou comme une variable médiatrice (Fatien Diochon, 2008a, p. 197).

Fatien Diochon Pauline précise que cette médiation passe par un discours très positif du coaching et révélateur d'une conception harmonieuse des relations sociales (Fatien Diochon, 2008a, p. 208) entre les acteurs : coach, coaché et prescripteur, qui travaillent ensemble pour organiser et s'approprier cet espace-temps de médiation *ici et maintenant insatisfaisant et futur* (Fatien Diochon, 2013, p. 208) pour en faire un interstice autonomisant et émancipant (Fatien Diochon, 2013, p. 216)

Cette médiation permet au coaching de s'adapter à environnement spécifique ; au coaché de s'adapter en mobilisant ses ressources personnelles pour faire face à cet environnement. Et permet au coach de s'adapter aux problématiques spécifiques du coaché et de son environnement (Fatien Diochon, 2011, pp. 83-84). Sinon, l'articulation peut se faire par une *synergie* où le coaching se situe au croisement du développement de l'individu et celui de l'entreprise (Fatien Diochon, 2008a, p. 197). Il n'est donc, ni complètement d'un côté ni complètement de l'autre, il est à la croisée de ces chemins : développement de la personne et développement professionnel (Bigot, 2007, p. 17). *Steiler Dominique* le positionne aussi à la croisée du développement personnel et développement managérial (Steiler, 2006, p. 118)

Les travaux de *Boyatzis* sur le *Coaching with compassion* ou *Coaching avec compassion* vont dans le même sens de courant. Ce concept apporté des *États-Unis* en 2006, signifie un processus qui vise à renforcer le développement du coaché en se concentrant sur son *Moi Idéal* ou *Ideal Self* et sur ses forces que

ses faiblesses (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013, p. 155). Le coaching raisonne donc en termes de ressources disponibles à développer et à exploiter et à des objectifs à atteindre plus qu'en termes de limitations ou de problèmes (Kourilsky, 2004, p. 302).

Les travaux de *Ryan Richard & Deci Edward* sur la théorie d'auto-détermination rejoignent la même idée proposée par le coaching avec compassion. Cette théorie part de l'hypothèse que les gens sont des organismes actifs avec des tendances naturelles au développement. Mais, ces tendances ne fonctionnent pas automatiquement sans des soutiens sociaux continus (Self-Determination Theory). Donc selon cette théorie, le coaching pourrait avoir des conséquences négatives si les objectifs organisationnels ne sont pas en accord avec les objectifs et les aspirations du coaché.

Revenons à *Boyatzis* qui décrit comment l'effet du coaching avec compassion se crée. C'est la contagion émotionnelle (attribuée à des neurones miroirs de notre cerveau, elle signifie selon *Barsade & Gibson* (2007) la façon dont les émotions d'une personne se propagent aux autres, ou la tendance à mimétiser le comportement non verbal de ceux avec qui on interagit), qui explique comment le coaché connaîtra les mêmes avantages psychologiques que le coachs et vice versa puisqu'elle crée une boucle de rétroaction émotionnelle entre coach et coaché, qui sera peut-être transmise entre coaché-subordonnés si le coaché occupe une position de leader au sein de l'organisation (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013, p. 168).

Donc, le coaching avec compassion suscite un état d'excitation émotionnelle positive et stimule par suite le système nerveux parasympathique de la personne coachée. Ces états éphémères peuvent avoir, selon les auteurs, des effets durables sur les résultats individuels (la santé physique, le bien-être et le changement durable souhaité), ainsi qu'ils peuvent conduire le coaché à avoir une grande implication organisationnelle, une citoyenneté organisationnelle et des relations plus saines au sein de l'organisation (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013, p. 169).

Tresanini Marie rejoint ce résultat en confirmant qu'il n'y a pas vraiment de conflit d'intérêt entre individu-entreprise ou conformité-développement, parce que la finalité du coaching, c'est bien de dynamiser le lien entreprise-individu et vice versa (Tresanini, 2011b, p. 101).

4. Facteurs de succès de coaching : Implication organisationnelle & Fluidité informationnelle

Pour *Baillet Francis*, vice-président RH d'*Ubisoft Divertissement*, « *Ce ne sont pas peut-être toutes les organisations qui possèdent les conditions gagnantes au coaching* » (Morin, 2010, p. 64).

Car il ne s'agit pas de proposer une liste exhaustive de tous les facteurs clés de succès de coaching, mais de savoir créer un environnement propice à cette intervention.

4.1. Facteurs de succès de coaching

Le coaching ne peut remplacer ni la formation, ni le conseil, ni aucun autre outil de développement. C'est la juxtaposition de tous ces dispositifs qui donnent de l'efficacité, il faut donc identifier les problématiques et les populations pour qui il est rentable (Pompeï, 2010, p. 126).

D'autres auteurs pensent que le coaching doit s'inscrire dans un environnement qui favorise l'autonomie personnelle, comme il peut être aussi un moyen pour favoriser l'émergence d'un tel environnement (Thiébaud & Rondeau, 1997). La contractualisation du coaching sert, aussi, à déterminer clairement tous ses aspects et se voit essentielle (Sherman & Freas, 2004).

Francis Baillet, par exemple, pense que l'exercice de cette pratique doit être transcendé à tous les niveaux de l'organisation pour qu'il soit réussi. Il précise qu'« *au sein d'Ubisoft Divertissement, le coaching n'est pas perçu comme une mode mais comme étant un état d'esprit. Ça fait maintenant partie de notre culture, de notre manière de faire les choses* » (Morin, 2010, p. 64).

De sa part, *Lenhardt Vincent* cite quelques facteurs de succès liés à l'intervention elle-même de coaching (Lenhardt, 2006, p. 110) :

- **Qualité de l'alliance entre les acteurs** : elle doit reposer sur une confiance mutuelle des parties, sur un engagement mutuel à maintenir la relation malgré les difficultés et sur un accord portant sur le mode de fonctionnement, les objectifs et les finalités.
- **Capacité des acteurs à méta-communiquer** : c'est-à-dire à communiquer sur la communication pour gérer les malentendus, les conflits, les tensions, etc. qui peuvent être dus à de simples

incompréhensions ou à des décalages entre les niveaux d'information de chacun par rapport au réel.

- **Déontologie des acteurs.**

4.2. Impact de l'implication organisationnelle

Il s'agit de tester l'impact de l'implication organisationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.

4.2.1. Impact de l'implication organisationnelle sur la performance

Plusieurs recherches ont traité le lien positif entre l'implication organisationnelle et la performance, soit la performance au travail auto-estimée ou estimée par le chef hiérarchique (Bashaw & Grant, 1994). Elles ont conclu que son impact sur la réalisation des profits est important (Benkhoff, 1997), dans des organisations américaines (Wright & al., 2005) et même mexicaines et chinoises (Fisher & al., 2010).

Ces mêmes recherches ont conclu aussi que les salariés les plus impliqués ont des meilleures performances que ceux qui le sont moins (Hanaysha, 2016, p. 300).

4.2.2. Impact de l'implication organisationnelle sur le lien Coaching-Développement RH

Coaching et implication organisationnelle, les deux notions sont fortement liées à la dimension relationnelle. *Thévenet (2002) pense que « plus les personnes estiment avoir des bonnes relations dans le travail, avec leur patron, leurs collègues, plus ils sont impliqués dans l'entreprise. Plus on est impliqué, plus on a tendance à penser que les bonnes relations sont capitales pour le fonctionnement de l'entreprise ».*

Donc, les bonnes relations favorisent un engagement envers l'organisation et donne une envie d'y participer et du plaisir à y être (Mhiri, 2013, p. 127). Et surtout quand la demande du coaching vient de la personne (ou de manager d'une équipe), cette dernière s'implique davantage, se sent responsable personnellement de l'avancée vers le changement souhaité. Par conséquence, l'effet sera plus durable et transposable à d'autres situations (Monédi & Mouterde, 2009, p. 20).

4.3. Impact de la fluidité informationnelle

Il s'agit de tester l'impact de la fluidité informationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.

4.3.1. Impact de la fluidité informationnelle sur la performance

L'informatisation des processus RH demeure le moyen le plus plébiscité pour améliorer la performance (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Bender, 2011, p. 182). Surtout que les technologies, actuellement, ont beaucoup évolué en passant de l'information à la communication puis à la collaboration (Zara, 2006, p. 186). Elle permet de maintenir une information claire, précise et concise, de promouvoir la transparence et la visibilité en rendant l'information pertinente disponible à tous les niveaux de l'organisation (Botton, Marie-Hélène, & Nagati, 2012, p. 50). Zara rajoute qu'elle permet aussi de donner à l'information une valeur opérationnelle, et d'augmenter la performance des interactions humaines (Zara, 2006, p. 186).

F. Bergeron & C. Blouin (1980) confirment que « face à la complexité ou à la diversité croissante des situations rencontrées par ses décideurs, une organisation doit être capable de leur fournir rapidement et efficacement une information valide et efficace » (Vidal, Planeix, Lacroux, Augier, & Lecœur, 2005, p. 24).

Cette richesse des interconnexions et des échanges, selon *Olivier Zara*, va forger l'intelligence de l'être humain sur le fondement de ce qu'il sait. Et comme l'explique *McDermott Richard*, président de *McDermott Consulting* : « *L'intelligence humaine dépend de connexions neuronales. L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions neuronales* » (Zara, 2006, p. 184).

4.3.2. Impact de la fluidité informationnelle sur le lien Coaching-Développement RH

En intervenant, le coach agit sur les styles de communication et de relation, les comportements, les attitudes, croyances, valeurs et systèmes de motivation d'une personne (Champion & Briffault, 2006, p. 35). Donc, il importe que les relations soient ouvertes et positives dans l'environnement dans lequel doit s'inscrire le coaching (Thiébaud & Rondeau, 1997).

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

Dans leur fameux livre « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Boltanski Luc & Chiapello Eve parlent sur l'homme connexionniste qui n'est plus un centre nerveux dans le circuit des informations, selon Mintzberg Henry, mais au contraire un passeur et un connecteur (Guilhaume, 2010b, p. 117). Il doit aussi jouer un rôle de facilitateur qui « *redistribue les informations dans les équipes, dans les réseaux. C'est un impulseur de vie, de sens, d'autonomie (...) pour développer les connexions riches de potentialités nouvelles* » (Guilhaume, 2010b, p. 119).

La communication est sans doute un des facteurs clés menant à un coaching efficace (Park, McLean, & Yang, 20-24 February 2008). Evered & Selman (1989) définissent déjà le coaching comme une « *activité managériale consistant à créer, par la communication uniquement, le climat, l'environnement et le contexte qui permettent aux individus et aux équipes de générer des résultats* » (Gregory & Levy, 2010, p. 110). Il s'agit d'un échange ouvert des pensées, de sentiments et d'informations afin de développer les relations interpersonnelles qui permet aux managers et aux employés de bien se comprendre (Park, McLean, & Yang, 20-24 February 2008).

Cette approche communicationnelle du coaching met en valeur l'importance des compétences spécifiques qui incluent le partage d'informations, d'opinions et de valeurs par les gestionnaires et les managers (Park, McLean, & Yang, 20-24 February 2008). Ainsi que des rôles communicationnels du manager aujourd'hui où un coach ou un manager coach doit favoriser la réflexion chez son coaché ou son subordonné. Car la réflexion implique des coopérations intellectuelles qui permettent de créer l'information, de lui donner du sens et d'interagir sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information. Il s'agit donc de coconstruire une information, qui est un travail difficile, et non pas seulement émettre ou recevoir une information (Zara, 2006, p. 186).

Le développement du marché des logiciels d'e-coaching est extrêmement difficile car les coachs rejettent ces technologies, aussi bien que les coachés, et ont peur de perdre en compétence. Ils préfèrent par contre gérer la relation en face-face, avoir la possibilité de communiquer à l'oral, à analyser le langage non verbal, à créer facilement la confiance, etc. Donc ils jugent l'e-coaching comme inefficace même par rapport au coaching par téléphone (Zara, 2006, p. 187)

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

Mais, les TIC ne sont pas seulement utilisées dans les processus d'e-coaching, même dans les séances ordinaires basées sur le face-à-face (Zara, 2006, p. 186), où elles ont une place primordiale dans le coaching, puisqu'il faudra choisir un système approprié de collecte, de traitement, d'entreposage de données de l'organisation et de mesure de résultats. Comme il est important que chacun ait un accès en temps réel aux données dont il a besoin au moment opportun pour découvrir les zones d'améliorations potentielles (Botton, Marie-Hélène, & Nagati, 2012, p. 50).

Conclusion

En conclusion de ce chapitre consacré aux retombées et facteurs associés aux succès du coaching, nous avons tiré les résultats suivants :

Dans la première section, nous avons mis la lumière sur l'universalité du coaching. Non seulement, il recouvre des méthodes variées adoptées par des praticiens issus d'horizons extrêmement divers. Mais, il fait l'objet d'une littérature abondante malgré la rareté des études empiriques. C'est une pratique qui se développe très diversement dans le monde, et s'influence par les caractéristiques culturelles spécifiques de chaque pays.

Des enquêtes menées récemment sur ce sujet prouvent à travers des statistiques publiées que les chiffres liés au coaching augmentent en flèche, puisqu'il devient la méthode la plus sollicitée par rapport aux autres méthodes de développement traditionnelles.

Dans la deuxième section, nous avons présenté les différentes dérives qui peuvent influencer sur la qualité du coaching puisqu'elles sont liées aux activités humaines. Il s'agit des dérives para-thérapeutiques, utilitaristes et magiques. Puis, nous avons passé à exposer les différentes difficultés qui entravent le chemin d'un coach lors de son intervention. Elles sont soit liées au concept du coaching lui-même, ou à la relation d'aide ou à la mesure de résultat. Ensuite, nous avons discuté les doutes que chaque coach peut avoir, avant et au cours de son intervention, et qui peut même influencer sur le résultat final de sa prestation. Et enfin, nous avons exposé quelques erreurs qui peuvent conduire cette activité à l'échec, soit de la part, du coach, du coaché ou du prescripteur.

Dans la troisième section, nous avons détaillé les avantages qui poussent les organisations à faire recours à cette pratique. L'individu déjà, peut réaliser des différents avantages directs et indirects. Les organisations, elles aussi, gagnent en termes de : efficacité, rentabilité, prise en compte de valeurs et changement. Et enfin, le coaching a d'autres retombées positives pour ceux qui se trouvent à proximité.

Ensuite, nous avons présenté les différentes situations où le coaching s'avère efficace. Quand il s'agit d'accompagner un changement individuel, de vivre un

CHAPITRE III : LE COACHING, UN VERITABLE LEVIER DE DEVELOPPEMENT

changement de son environnement, ou de développer sa performance. Sans oublier de mettre en exergue les différents éléments conditionnant la réussite d'une démarche de coaching, avant de conclure par les différents enjeux futurs du coaching.

Enfin, dans la quatrième section, nous avons conclu que, certes, le coaching est un des leviers puissants du développement. Mais, cela ne sera pas facile à réaliser. Il revient aux organisations de créer les facteurs nécessaires au succès de cette intervention. Dans notre étude, nous nous sommes intéressés spécifiquement à l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle. Puisque le coaching est une pratique fluide basée sur la communication, qui nécessite de la part de coachée, une forte croyance de son potentiel, un réel désir, voire une implication envers l'entreprise pour qu'il puisse tirer un véritable profit de cette démarche

Sur ce corpus conceptuel de cette profession émergente, de travaux multiples, voire contradictoires, s'intéressent à étudier l'impact du coaching sur le développement au sein des organisations, ainsi que l'apport facilitateur d'autres facteurs sur ce lien. Pour en rendre compte, le quatrième chapitre sera consacré à l'étude de terrain, et tentera d'examiner empiriquement les trois hypothèses de notre recherche.

CHAPITRE IV :

ÉTUDE EMPIRIQUE

Introduction

Dans les trois premiers chapitres, nous avons essayé de décrire le coaching autant qu'une profession émergente dans le monde d'accompagnement. Ainsi, son rôle primordial dans le développement individuel et organisationnel. Ce travail nous a permis de comprendre le cadre théorique de notre recherche, d'établir une problématique centrale et de formuler trois hypothèses.

L'objectif de ce quatrième chapitre empirique est de lier la théorie scientifique à l'expérience pratique en examinant le rôle de coaching sur le développement des ressources humaines en organisation sous l'effet modérateur de deux autres variables. Ce chapitre sera donc consacré à la mise en œuvre de la démarche quantitative, à la présentation des résultats et leur discussion.

Dans un premier temps, nous ferons un rappel des fondements théoriques et des définitions de principales variables de notre étude avant de faire un état de la littérature sur notre thème de recherche.

Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie de l'étude quantitative, en justifiant nos choix méthodologiques et en présentant l'échantillon de notre recherche, le type d'échantillonnage utilisé et la constitution de l'échantillon.

Dans un troisième temps, nous présenterons les moyens utilisés pour l'administration du questionnaire, ses grandes lignes et les différentes échelles de mesure utilisées. Ainsi que les outils statistiques des tests que nous avons retenus pour traiter les données recueillies et évaluer nos trois hypothèses.

Finalement, nous exposerons les principaux résultats et la validité empirique de notre étude. Nous présenterons les résultats obtenus grâce aux méthodes de PLS-PM et de régression linéaire. Et nous les discuterons par rapport aux résultats des recherches antérieures.

Section I : Revue de la littérature

Dans cette section, nous faisons d'abord un rappel sur le cadre conceptuel, les définitions et les fondements théoriques des variables étudiées dans notre recherche. Ensuite, nous exposons les différents écrits recensés en lien avec notre thème de travail, avant de mettre une synthèse de cette littérature.

1. Définitions des variables de la recherche

Nous commençons tout d'abord ce chapitre empirique par un rappel des définitions de principales variables de notre recherche d'une manière générale.

1.1. Coaching

À partir des informations évoquées dans les chapitres précédents, nous en retenons que :

1.1.1. Définir le coaching

Faire une lecture interdisciplinaire du coaching qui inclut tous les différents points de vue permet de repérer ce phénomène dans son évolution et ses ambiguïtés sans omettre son terrain d'expression (Persson, 2009b, p. 7). À titre d'exemple, *Persson Sybil* a procédé à une analyse bibliométrique traitant le coaching dans 60 ouvrages de la période 1992-2005 (Persson, 2009a). *Fatien Diochon Pauline*, elle aussi, a fait une étude sur le discours du coaching à partir des sites d'internet de 187 coachs référencés dans l'annuaire de la SFCoach, complétée par une autre étude centrée sur les définitions du coaching basée sur le travail doctoral de *Sybil Persson* qui a recensé 53 définitions de coaching de la période 1992-2002 (Fatien Diochon, 2008b).

Cela nous permet de conclure que le coaching est peut-être donc vu comme un accompagnement qui consiste à faire prendre conscience à chaque personne de son potentiel afin de le libérer et de ses limites afin de les dépasser, dans un cadre d'un changement évolutif.

1.1.2. Définir le coaching exécutif

Dans cette étude de terrain, nous nous intéressons au coaching destiné aux managers et aux cadres supérieurs, puisque le marché du coaching en *Algérie* est encore jeune. Il s'agit d'étudier le coaching exécutif.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Une analyse bibliométrique a été faite sur une littérature de 182 publications sur le coaching exécutif (à partir d'une liste de base contenant 533 travail) de la période 2007-2010 (Bartlett II, Boylan, & Hale, 2014). Le coaching exécutif est vu donc comme un processus systématique qui résulte d'une relation de collaboration, entre un coach et un manager, construite le plus souvent à travers des discussions qui amènent le coaché à s'auto-diagnostiquer et s'auto-corriger, et où des objectifs communs seront évalués (Bartlett II, Boylan, & Hale, 2014, p. 193).

1.2. Implication organisationnelle & Fluidité informationnelle

Il s'agit maintenant de définir brièvement les concepts de l'implication organisationnelle et de la fluidité informationnelle.

1.2.1. Définir l'implication organisationnelle

Il existe une grande variété dans les définitions de l'implication puisque c'est un concept très large (Mhiri, 2013, p. 124). Et afin de mieux cerner et comprendre ce que signifie, *Meyer & Herscovitch* (2001) déterminent le noyau central qui le caractérise et le différencie des autres concepts, où l'implication est envisagée comme une force stabilisatrice ou contraignante qui guide le comportement d'un individu (Carrier-Vernhet, 2012, p. 37).

Donc, l'implication organisationnelle peut se définir comme une force positive ou négative associée à des états d'esprits différents qui guide le comportement d'un individu au travail (Carrier-Vernhet, 2012, p. 38).

1.2.2. Définir la fluidité informationnelle

Face aux changements contemporains, les managers sont appelés à assumer et acquérir les rôles et les savoir-être des managers-communicateurs. Le coaching se propose ici comme un dispositif communicationnel (Guilhaume, 2012, p. 114), où les interactions qui se déroulent pendant les séances entre coach-coaché permettent le *sensemaking* ou le processus de construction de sens. Ces interactions et ce retour réflexif sur les pratiques et l'expérience de la personne coachée fournissent de l'information : matière première de la réflexion génératrice de sens (2012, p. 116).

Même les données provenant des 360° bien construites auprès des personnes qui sont étroitement liées avec le coaché (pairs, subordonnés, clients ou même

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

membres de famille) peuvent fournir au coach un aperçu inestimable des informations sur l'environnement interpersonnel du sujet, bien que les jugements ne soient pas toujours justes (Sherman & Freas, 2004).

Enfin, rappelons qu'une information fluide « *n'est autre que celle qui est émise et transmise par n'importe quel canal de communication, celle qui nous parvient n'importe où sans difficulté* » (López-Cózar & Córdón García, 1991). Donc, il faut penser le système d'information pour que les communications soient les plus fluides possibles, avec le moins de redondances possibles.

1.3. Retombées du coaching sur le développement des RH

Rappelons brièvement l'impact de l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur la contribution du coaching au développement des RH.

1.3.1. Contribution du coaching au développement RH

Selon Swanson & Holton, le développement des RH est « *un processus de développement et de diffusion de l'expertise dans le but d'améliorer les performances des individus, des équipes, des processus du travail et des organisations* » (Bartlett II, Boylan, & Hale, 2014, p. 190).

« HRD is a process of developing and unleashing expertise for the purpose of improving individual, team, work process and organizational system performance » (Bartlett II, Boylan, & Hale, 2014, p. 190)

Les études montrent que le coaching exécutif a des retombées positives sur le développement sur deux plans : **individuel** (rendement individuel, promotion, satisfaction, engagement au travail et le bien-être psychologique) et **organisationnel** (performance organisationnelle, rétention et transformation organisationnelle) (JOO B-K., 2005, 482).

Sa force réside aussi dans sa capacité à (Lenhardt & Buratti, 2013, pp. 74-75) :

- Ajuster les objectifs stratégiques et les compétences actuelles de l'organisation.
- Développer les compétences transverses chez les responsables (créativité, disponibilité, réactivité, etc.).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- Optimiser les ressources des individus et des équipes.
- Ajuster l'autonomisation des personnes, l'interdépendance et l'intérêt global de l'organisation.
- Responsabiliser les acteurs à tous les niveaux de l'organisation.
- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Mieux anticiper les évolutions et lever les résistances au changement.
- Développer l'aptitude à travailler dans l'interdisciplinarité et l'interculturalité.

Richet (2007) ajoute que le coaching peut servir aussi à :

- Fluidifier les liens relationnels et intergénérationnels.
- Diminuer les freins à l'implication.

1.3.2. Impact de l'implication organisationnelle & la fluidité informationnelle

Pour *Brown* (1996), le questionnement sur la contribution de l'implication organisationnelle à la performance a fait objet d'une attention soutenue, mais dans leur globalité les résultats empiriques se montrent particulièrement décevants (*Paillé*, 2008, p. 28). Alors que d'autres auteurs pensent que la performance en dépend de l'implication organisationnelle quel que soit la définition donnée à ce concept (*Chouard*, 2008, p. 315; *Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Bender*, 2011, p. 318).

Face à ces résultats contradictoires, d'autres chercheurs confirment que l'implication des acteurs et surtout la direction générale est parmi les conditions de succès d'une démarche de coaching (*Sherman & Freas*, 2004; *Renaud-Boulart*, 2008, p. 26). Et que le développement en organisation s'appuie sur les théories de l'implication (*Moral & Henrichfreise*, 2008, p. 47).

Une étude menée par *Peel Dave* trouve que le fait que les dirigeants prennent seuls les décisions de recours au coaching sans consulter les intéressés constitue un des obstacles qui freinent l'introduction du coaching au sein des organisations (*Nizet & Fatien Diochon*, 2014, p. 112).

D'une autre part, les progrès des TIC influencent largement sur le mode de travail et de management. La théorie du rôle de la technologie dans les organisations de *Trist & Bamforth* (1951), en faisant l'hypothèse que le sous-système social et le sous-système technique sont en interaction étroite (*Moral*

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

& Henrichfreise, 2008, p. 29), détaille comment les TIC crée une nouvelle culture organisationnelle celle du partage fluide des données, de l'information, de la connaissance, etc. (Moral & Henrichfreise, 2008, p. 30). Surtout que les études récentes montrent que la qualité des interactions est centrale pour améliorer la performance des entreprises (Guilhaume, 2010a, p. 122), et que la fluidité informationnelle contribue aujourd'hui de manière indiscutable à cette performance (Dioux, 2013, p. 129).

D'une autre part, le coaching est considéré comme un dispositif de communication permettant d'évaluer les managers et visant à agir sur leurs savoir-faire et à améliorer leurs capacités communicationnelles (Guilhaume, 2010a, p. 121). Parmi les compétences spécifiques de la communication en coaching, on trouve le partage d'informations, d'opinions et de valeurs par les gestionnaires (Park, McLean, & Yang, 20-24 February 2008).

Et puisque l'objectif immédiat du coaching consiste à changer le style de communication du coaché (Guilhaume, 2010a, p. 124), nous proposons que le style de communication fluide pourrait avoir un effet modérateur sur la réussite de cette pratique.

2. Fondements théoriques

Dans la littérature scientifique, plusieurs théories expliquent les trois variables de recherche.

2.1. Fondements théoriques du coaching

Le cadre conceptuel, revendiqué par les professionnels, dans lequel s'ancrent les pratiques du coaching, trouve ses fondements dans différentes les approches théoriques. *Moral & Henrichfreise* citent : l'école classique, l'école des ressources humaines, l'école systémique et les théories contingentes (Moral & Henrichfreise, 2008, pp. 16-17-18). *Spence & Oades* (2011, p. 37) soutiennent la théorie de l'autodétermination conçu par *Deci & Ryan* (1985) que selon laquelle, le coaching aide l'individu à combler trois besoins psychologiques fondamentaux : autonomie, compétence et parenté.

Le tableau suivant propose une synthèse sur les principales approches du coaching :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 4: Synthèse sur les principales approches du coaching

Approches	Définition
Analyse transactionnelle	Théorie de la personnalité et de la communication qui décrit la première en termes d' <i>états de Moi</i> (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelées <i>transactions</i> (E. Berne, <i>Que dites-vous après avoir dit bonjour ?</i> , Tchou, 1977).
Approche cognitivo-comportementale	Approche se focalisant sur les symptômes, et fondée sur l'apprentissage de nouveaux comportements (G. Bateson, <i>Vers une nouvelle écologie de l'esprit 1 et 2</i> , Seuil, 1970 et 1972).
Approche systémique du changement	Démarche fondée sur l'épistémologie constructiviste et systémique qui invite l'individu à entretenir un dialogue auto constructif avec lui-même, afin de piloter sa propre évolution (F. Kourilsky, <i>Du désir au plaisir du changer</i> , Dunod, 3 ^e éd., 2004).
Coaching intégratif	Démarche partant du coaché et mobilisant es théories sur le changement, mises pragmatiquement au service de la problématique du coaché (P. Angel et P. Amar, <i>Le Coaching</i> , 2 ^e éd, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2006).
Coaching psychanalytique	Etude de la signification des comportements inconscients, basé sur la théorie de Sigmund Freud (1896), appliquée aux managers souhaitant réfléchir sur leurs pratiques, sur leur position de pouvoir et de sujet dans l'entreprise (R. Brunner, « Coaching psychanalytique », <i>Dictionnaire des coachings</i> , Dunod, 2007).
Démarche narrative	Approche organisant le mode de l'expérience en termes de système ou de <i>pattern</i> , mais plutôt d'histoire et de sens (M. White et D. Epton, <i>Les moyens narratifs au service de la thérapie</i> , Satas, 2003).
Démarche orientée solution	Démarche focalisée sur les solutions (issue des travaux de Shazer) ne prenant en compte que le point de vue du client, afin que ses perceptions permettent de créer le changement qu'il désire (L. Laplante et N. de Beer, « Démarche orientée solutions », <i>Dictionnaire des coaching</i> , Dunod, 2007).
Dialogue intérieur	Méthode de connaissance de soi (basée sur les travaux de Stone) dont l'objectif est de mieux se connaître en donnant la parole aux sous-personnalités contraires et contradictoires qui nous habitent et que nous brimons. La pratique du <i>voice dialogue</i> offre au coach un accès direct à la sphère émotionnelle de la

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

	personne accompagnée (P. Blanc-Sahnoun, <i>Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité</i> , InterEditions, 2003).
Dynamique du Moi conscient	Approche s’inspirant des travaux de Jung et Stone, basée sur le Moi conscient : processus en perpétuelle évolution qui maintient la tension entre les pôles opposés de la vie psychique de sorte que le discernement puisse s’opérer (P. Cauvin et G. Cailloux, <i>Les types de personnalités</i> , 6 ^e édition, ESF, 2005).
Gestalt	Ce processus permet d’acquérir une vision globale de soi-même pour mieux comprendre comment on fonctionne. Parfois considérée comme « une philosophie existentielle », elle est fondée sur l’apprentissage de l’« ici et maintenant » (F. Perls, R. Hefferline et P. Goodman, <i>Gestalt-thérapie</i> , L’Express, 2001).
Modèle systémique	Approche développée par l’école de Palo Alto, stipulant que l’évaluation d’une situation tient plus des facteurs de l’environnement et du contexte d’émergence du problème que des aspects intrapsychiques du fonctionnement des personnes (P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin et D. D. Jackson, <i>Une logique de communication</i> , Seuil, 1972).
Phases de vie	Carte soulignant comment tout au long de notre existence, de multiples occasions de développement, structurées et prévisibles, se proposent. La connaissance de ces phases permet au coach de travailler au plus près de l’expérience du coaché et de l’accompagner dans l’élaboration, l’évaluation et la réalisation de son projet de vie (J. Turner et B. Hévin, <i>Comment construire sa vie adulte</i> , coll. « Les cahiers du bien-être ». InterEditions, 2005).
PNL	La programmation linguistique, créée en 1975, est une technique de communication spécifique qui a pour but de changer nos anciens schémas mentaux pour trouver plus d’assurance dans la vie et optimiser notre potentiel énergétique et créatif. Elle s’intéresse plus à nos réactions qu’aux origine de nos comportements (J. Grinder et R. Bandler, <i>Les secrets de la communication</i> , Le Jour, 1982).

Source : (Viala, Barabel, & Meier, 2009, p. 26)

2.2. Fondements théoriques de l'implication organisationnelle

Les études sur l'implication organisationnelle trouvent leur origine dans les travaux de la psychologie sociale qui mobilisent les concepts d'attitude pour étudier le lien entre un sujet et un objet : un individu et son organisation (Mhiri, 2013, p. 111). À ses débuts, elle a été étudiée comme un concept unidimensionnel. Puis vers la fin des années 80, et avec l'émergence de plusieurs approches, elle commence à être définie comme un concept multidimensionnel (Randon, 2012, p. 3).

Parmi les différents fondements théoriques de l'implication organisationnelle, on trouve les modèles suivants (Randon, 2012, p. 4) :

- **Modèle d'O'Reilly & Chatman (1980)** : il distingue trois dimensions : l'*Identification* qui est basée sur un désir d'affiliation, d'appartenance à l'organisation ; l'*Internalisation* qui reflète la congruence entre les valeurs de l'individu et de l'organisation ; et l'*Acquiescement* qui survient lorsqu'un individu adopte certains comportements afin d'obtenir un bénéfice particulier.
- **Modèle de Penly & Gould (1988)** : c'est un modèle tridimensionnel contenant : l'*Implication morale*, reflète l'acceptation et l'identification aux objectifs de l'organisation ; l'*Implication calculée*, traduit l'échange entre les efforts et les récompenses ; l'*Implication aliénante*, correspond à un manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne et externe.
- **Modèle de Meyer & Schoorman (1998)** : il comporte deux dimensions : l'*Engagement de continuité*, c'est le désir de rester au sein de l'organisation ; et l'*Engagement basé sur les valeurs* qui reflète la volonté de déployer des efforts au service de l'organisation.
- **Modèle de Meyer & Allen (1990 ; 1991)** : il comporte trois dimensions :
Affective, Mowday, Steers & Porter (1982) la définissent comme « un attachement émotionnel à l'organisation caractérisée par l'acceptation des valeurs organisationnelles et une volonté de rester avec l'organisation ».

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Calculée, issue des recherches de *Becker* (1960) sur la théorie des avantages comparatifs et *March & Simon* (1958) sur la théorie des échanges sociaux, elle correspond à un choix raisonné qui conduit l'individu à choisir de rester avec l'organisation en fonction des bénéfices que ça lui procure et ce que ça lui coûte d'y rester. *Normative*, qui se définit par *Weiner* (1982) par « *la perception d'une obligation de soutenir l'organisation et ses activités* ». Elle se réfère donc à des valeurs d'éthique au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme devoir (Daoud Ben Arab & Masmoudi Mardessi, 2011, p. 26).

2.3. Fondements théoriques de la fluidité informationnelle

Selon *Giddens* (1987) et *Bernard* (1997, 1998), le coaching trouve ses racines dans les apports théoriques de la communication de changement et de la communication de projet (Duvernay, 2006). Ainsi dans l'approche constitutive de la communication organisationnelle, où il peut donc renforcer le savoir être communicationnel des managers (Guillaume, 2010b, p. 117).

L'approche sociotechnique, issue de la psychosociologie, ainsi que l'approche néo-tayloriste s'intéressent au rôle de la technologie, son impact sur la structure organisationnelle et ses conséquences sur le travail humain (Moral & Henrichfreise, 2008, p. 19).

3. Recension des écrits

La présente analyse de la littérature sur le coaching a pour objectif de recenser les écrits portant sur cette démarche, ainsi que sur son utilité au sein des organisations autant qu'un levier de développement des ressources humaines. L'ensemble des travaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 5: Liste des écrits recensés

Auteur	Année	Intitulé de travail
Héloïse Cloet	2002	La valeur professionnelle des coachs : Un enjeu stratégique pour l'entreprise
Stratford Sherman & Alyssa Freas	2004	The Wild West of executive coaching
Baek-Kyoo Joo	2005	Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research
Françoise Champion & Xavier Briffault	2006	Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui
Daphné Duvernay	2006	Le coaching : Des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante »
Scarlett Salman	2006	La fonction palliative du coaching en entreprise
Louis Baron & Lucie Morin	2007	L'effet du coaching exécutif sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de compétences de gestion : Étude empirique en milieu organisationnel
Baptiste Rappin & Pierre-Jean Barlatier	2007	Coaching, savoir-être et performance organisationnelle
Pauline Fatien Diochon	2008	Des ambiguïtés des mots/maux du coaching
Sybil Persson	2009	Mise en perspective des études empiriques sur le coaching : Des points de vue à la vue du point
Said Nouamani & Alain Briole	2011	Le coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être ? Point de vue des professionnels
Sylvie St-Onge & Carole Gins	2011	Le coaching de gestionnaires : Mesure de l'efficacité et conditions de succès

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Geneviève Guilhaume	2012	La communication et les interactions du coaching contribuent-elles à renforcer l'engagement des managers-communicateurs dans les processus de changement organisationnels ?
Richard E. Boyatzis, Melvin L. Smith & Alim J. Beveridge	2013	Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well- Being, and Development in Organizations
Pauline Fatien Diochon	2013	L'ambiguïté, au cœur de l'efficacité du coaching ? Une analyse des dynamiques de pouvoir
Sylvie Ménard	2016	Impact d'un processus de coaching de gestions sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership
Shalonda. K. Bradrford, Brian. N. Rutherford, & Scott. B. Friend	2017	The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment
Adèle Stewart-Lord, Lesley Baillie, & Sandie Woods	2017	Health care staff perceptions of a coaching and mentoring programme: A qualitative case study evaluation

Source : Élaborée par l'auteure

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Étude de Cloet Héloïse (2002)

Dans but d'estimer l'apport du coaching au sein des organisations, *Héloïse Cloet* a publié sa recherche intitulée « *La valeur professionnelle des coachs : Un enjeu stratégique pour l'entreprise* » (Cloet, 2002).

L'auteure a mené une recherche exploratoire et explicative à visée prescriptive, qui vise à mieux comprendre la nature des relations coach-coaché, à recenser les failles personnelles, organisationnelles et réglementaires afférentes au coaching et à émettre des propositions pour y pallier.

Héloïse Cloet (2002) propose au début d'expliquer ce que recouvre le terme *coaching* en définissant le coach comme *un accoucheur de potentiel*, et en exposant les trois types de coaching (coaching de résolution, coaching de développement et coaching stratégique). Ensuite, elle énonce les différentes évolutions que traverse l'environnement contemporain et explique le besoin du coaching ; avant de préciser l'apport du coaching à la stratégie et au management.

En général, les résultats de (Cloet, 2002) démontrent que le coaching aide les dirigeants à mieux comprendre et gérer la complexité de l'environnement en travaillant sur soi et sur l'autre pour devenir plus aptes à gérer les différences d'intérêt et les difficultés interpersonnelles. Cette pratique peut avoir un impact positif sur la motivation, l'apprentissage, la responsabilisation et sur la qualité de vie au travail (2002, p. 381). Sans oublier de tenir compte du désir et des aspirations des individus qui offrent le plus grand potentiel d'engagement.

Enfin, *Héloïse Cloet* (2002) confirme dans son étude que le coaching peut apporter une valeur ajoutée à la stratégie et au management.

Étude de Sherman Stratford & Freas Alyssa (2004)

Dans leur travail intitulé « *The Wild West of executive coaching* », les deux chercheurs estiment que cette pratique a un avenir prometteur tout en dévoilant les difficultés qu'elle rencontre telles que : les obstacles à l'entrée à ce marché sont presque inexistantes, les certifications de coaching proposées par différents organismes sont difficiles à évaluer, ainsi que les méthodes de mesure du retour sur investissement sont discutables (Sherman & Freas, 2004).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

« *No one has yet demonstrated conclusively what makes an executive coach qualified or what makes one approach to executive coaching better than other* » (Sherman & Freas, 2004).

Les deux auteurs, en exposant et analysant un nombre d'exemples réels sur le coaching exécutif dans certaines entreprises, démontrent que la contractualisation est l'étape la plus cruciale pour le succès de cette démarche quand elle ne se résume pas seulement aux aspects juridiques et financiers, mais arrive à déterminer, selon un plan évolutif, les objectifs, les rôles et les responsabilités de chaque acteur de cette relation tripartite (Sherman & Freas, 2004).

L'implication de tous les acteurs, elle aussi, est une condition primordiale. Surtout quand elle provient de la direction générale, les programmes de coaching gagnent en popularité et en crédibilité.

Étude de Joo Baek-Kyoo (2005)

L'étude de (Joo, 2005) « *Executive coaching : A conceptual framework from an integrative review of practice and research* » vise à fournir un cadre conceptuel du coaching exécutif à travers une analyse de contenu d'une littérature riche publiée au cours des dix dernières années jusqu'au juin 2005. Un total de 78 travaux a été recensé : des articles provenant des revues spécialisées telles que le *Harvard Business Review* et *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, des chapitres, des discussions et des livres sur le coaching exécutif.

Après avoir examiné cette littérature, Joo propose une définition du coaching exécutif qui était la base du cadre conceptuel de son travail :

« *A process of a one-one relationship between a professional coach and an executive (coachee) for the purpose of enhancing coachee's behavioral change through self-awareness and learning, and thus ultimately for the success of individual and organization* » (Joo, 2005, p. 468).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats démontrent, d'une part, un large désaccord sur les qualifications nécessaires pour devenir coach. Et d'une autre part que peu d'études empiriques ont été faites, dont la majorité d'elles a recueilli des données auprès d'un seul acteur seulement de la tripartite coach-coaché-prescripteur (Joo, 2005).

En conclusion, l'auteur encourage les chercheurs à mener plus des études empiriques dans ce domaine, avant de laisser une question ouverte sur la méthode de mesure de l'efficacité et des résultats attendus de telle pratique.

Étude de Champion Françoise & Briffault Xavier (2006)

L'objectif de cet article « *Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui* » est de situer le coaching par rapport à la psychothérapie, surtout qu'un des chercheurs a déjà fait une enquête pareille sur les psychothérapeutes.

Le travail d'investigation mené par les deux auteurs se base sur une palette d'outils (Champion & Briffault, 2006) :

- L'analyse des contenus (des annuaires, des comptes rendus des conférences, des sites des sociétés de coaching, des écoles de formation au coaching, des sites personnels de coachs, etc.).
- Quatre entretiens avec des coachs.
- L'observation-participation à la réunion d'information d'une école de formation au coaching, à une conférence-débat organisée par l'*Institut de formation au développement* dirigé par *Devillard Olivier*.
- Des notes de cours à une formation de coach.
- Le suivi de processus de promotion professionnelle d'une cadre qui a bénéficié d'un coaching parce qu'elle a été repérée comme « *haut potentiel* ».

Les deux chercheurs ont arrivé à clarifier la distinction entre les deux interventions tout en émettant certaines réserves. Le coaching, certes, se diffère de la psychothérapie, mais il exige une compétence psychothérapeutique puisque la majorité des coachs ont suivi une formation en psychologie (jusqu'au 40% des titulaires de la *SFCoach*).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Dans l'ensemble, (Champion & Briffault, 2006) soutiennent l'idée que le coaching s'adresse à des personnes normales mais bloquées et leur permette de libérer leurs potentialités réprimées dans une société oppressive ; il leur permette de développer l'initiative et la responsabilité et de réduire le stress.

Étude de Duvernay Daphné (2006)

La recherche de (Duvernay, 2006) « *Le coaching : des pratiques de médiation pour une "communication de changement engageante* » a pour objectif d'analyser les pratiques professionnelles du coaching dans le champ de la communication des organisations, en exposant les apports théoriques de la communication de changement et de la communication de projet.

Son étude s'appuie sur un corpus documentaire riche (plaquettes pédagogiques, supports de cours d'organismes de formation au coaching, sites internet de ces mêmes organismes, participation à des téléconférences avec les dirigeants de ces organismes), et des entretiens avec des personnes ayant suivi ces formations en tant que coach.

L'auteure a montré que le succès de coaching peut s'expliquer par la nécessité des organisations à recourir à des nouvelles formes organisationnelles (organisation artefact, organisation projet, organisation interactive, etc.) pour faire face à la complexité de l'environnement.

Le changement est donc pensé comme un processus sans fin qui structure l'évolution des sociétés humaines à travers les interactions structurantes des individus. Son avènement engendre une incertitude :

« Cette incertitude est ce qui oblige l'organisation à enclencher une dynamique d'ouverture de ses frontières... L'enjeu sera par la mise en œuvre des pratiques communicationnelles, de juguler, de réduire cette incertitude » (Duvernay, 2006, p. 107).

Ce travail a permis à l'auteur de lire les pratiques de coaching -grâce aux apports récents de la recherche en communication des organisations- comme

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

des pratiques de médiation orientée vers la construction du sens dans l'action pour susciter une communication engageante (Duvernay, 2006).

Étude de Baron Louis & Morin Lucie (2007)

Dans leur travail empirique intitulé « *L'effet du coaching exécutif sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de compétences de gestion : Étude empirique en milieu organisationnel* », Louis Baron & Lucie Morin (2007) étudient le lien entre le coaching exécutif et le développement du sentiment d'efficacité personnelle (SEP). Ce dernier se mesure à travers deux compétences chez les gestionnaires : la capacité de développer des subordonnées et la capacité de se développer soi-même.

Louis Baron & Lucie Morin (2007) ont mené une étude quantitative en élaborant deux questionnaires réparties sur un échantillon de 73 gestionnaires travaillant dans une grande entreprise canadienne du domaine manufacturier et participant à un programme de développement contenant : coaching exécutif, séminaire magistral et groupe de co-développement. Cette étude se distingue par l'utilisation du design « *one-group pretest-posttest* », où la variable dépendante est mesurée avant et après l'intervention du coaching.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent une satisfaction très élevée des participants pour les trois techniques utilisées et montrent un intérêt au programme de développement. Et pour tester statistiquement leur hypothèse sur le lien coaching exécutif-SEP, Baron Louis & Morin Lucie (2007) ont opté pour l'analyse de régression linéaire multiple et trouvé que le coaching est un déterminant significatif du SEP des deux compétences à l'étude.

Enfin, Baron Louis & Morin Lucie (2007) proposent aux entreprises désirant mettre en place un programme de coaching visant le développement des compétences relationnelles de s'assurer que les participants reçoivent un minimum de séances de coaching.

Étude de Rappin Baptiste & Barlatier Pierre-Jean (2007)

Le travail de Rappin Baptiste & Barlatier Pierre-Jean (2007) intitulé « *Coaching, savoir-être et performance organisationnelle* » a pour objectif de

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

vérifier de façon théorique si la pratique du coaching peut être à l'origine de performance en assurant l'apprentissage du savoir-être. Les auteurs ont émis donc l'hypothèse suivante : le coaching pourrait être créateur de valeur dans l'entreprise car il est un des vecteurs possibles du développement du savoir-être.

À partir des différentes définitions données, *Baptiste Rappin & Pierre-Jean Barlatier* (2007) ont pu dégager quatre traits principaux du coaching : accompagnement, potentiel, autonomie et performance. Et en se basant sur une étude du *Syntec* (2000), ils débattent la question de l'évaluation du coaching qui peut se réaliser selon deux méthodologies : la méthodologie positiviste qui reflète une pratique mathématique qui s'intéresse principalement aux résultats d'une action ; et la méthodologie herméneutique qui ne cherche pas à expliquer la pratique avec des chiffres, mais comprendre avec des idées et rétablir le sens d'un événement (Rappin & Barlatier, 2007, p. 565).

Dans l'ensemble, *Baptiste Rappin & Pierre-Jean Barlatier* (2007) concluent que l'enquêteur doit savoir utiliser les deux méthodologies. Ils soutiennent aussi l'idée de mesurer l'apport du coaching avant et après le processus, afin de mieux percevoir l'impact. Cela rejoint le du design « *one-group pretest-postest* » utilisé par *Louis Baron & Lucie Morin* (2007).

Étude de *Fatien Dichon Pauline* (2008)

Dans son travail « *Des ambiguïtés des mots/maux du coaching* », l'auteure (*Fatien Diochon P.*, 2008a) cherche à comprendre la nature et les fondements des doutes formulés sur le coaching. Elle a commencé d'abord par présenter les objectifs et les modalités de cette pratique avant d'analyser les ambiguïtés du coaching afin d'en tirer une certaine utilité.

Cette recherche s'appuie sur la littérature managériale et universitaire en se basant sur le travail doctoral de *Persson Sybil* qui a recensé 53 définitions du coaching (1992-2003). L'analyse de contenu réalisée à l'aide du logiciel *NVivo*, a retenu aussi des discours saisis à travers 44 sites d'internet mentionnant le mot *coaching*.

Les résultats permettent de comprendre comment le coaching contribue au développement qui était analysé sous ses différentes formes (organisation par la

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

médiation de l'individu, développement personnel et professionnel de l'individu, individu et/ou organisation, individu dans son cadre organisationnel) (Fatien Diochon P. , 2008a).

D'une autre part, les résultats de l'étude présente rejoint d'autres études (Sherman & Fr, 2004 ; Joo, 2005) et confirment que le coaching reste encore une activité mal définie avec des frontières chaotiques (Fatien Diochon P. , 2008a). Ce constat s'explique, selon l'auteure, par le fait que le métier de coaching est en phase de croissance, il n'a pas encore atteint sa maturité.

Étude de Salman Scarlett (2008)

Ce travail intitulé « *La fonction palliative du coaching en entreprise* » analyse un cas de coaching proposé par la direction à un cadre dirigeant bloqué dans sa carrière.

À partir d'une enquête qualitative de deux ans au sein des entreprises sises dans la région parisienne, *Salman Scarlett* (2008, p. 44) a mobilisé plusieurs dispositifs : une quarantaine d'entretiens approfondis avec des coachs, une quinzaine d'entretiens avec des responsables de ressources humaines qui pilotent le coaching et une dizaine d'entretiens avec des coachés. Elle a aussi participé à une dizaine de journées de formation au coaching en administrant un questionnaire aux participants. Enfin, une observation participante a été menée comme coachée afin d'accéder au travail de séances de coaching.

En s'appuyant sur deux entretiens réalisés avec *Pierre*, un cadre supérieur d'une grande banque, à neuf mois d'intervalle ; et d'un entretien avec *François*, coach interne et un ancien haut cadre de la banque. *Salman Scarlett* a observé que la relecture faite des aspirations de coachée lui a permise, loin de devoir regretter de ne pas devenir un grand dirigeant, mais de penser que c'est, d'une certaine manière, ce qu'il a toujours souhaité sans vraiment en être conscient (2008, p. 48). Donc, elle a montré que le travail du coach porte une lecture psychologique de situations sociales, et participe d'un processus de psychologisation des rapports sociaux (*Salman*, 2007). Et dans le cas analysé, le coaching remplit ce qu'elle a appelé une fonction « *palliative* », en référence aux soins palliatifs d'accompagnement donnés au coaché (2008, p. 48).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Étude de Persson Sybil (2009)

L'étude de (Persson, 2009b) intitulée « *Mise en perspective des études empiriques sur le coaching : Des points de vue à la vue du point* » a pour objectif de questionner la pertinence du coaching en entreprise. L'auteure s'interroge sur la pertinence de cet accompagnement personnalisé d'un manager ou d'une équipe en entreprise ?

Persson Sybil (2009b) a recensé la littérature d'inspiration sociologique, puis la littérature à vocation gestionnaire, avant de synthétiser les études empiriques effectuées en *France* entre 2003-2008.

L'auteure conclut que les travaux recensés sont principalement qualitatifs et exploratoires, dont les résultats ne sont pas généralisables. Elles s'appuient le plus souvent sur des entretiens, des démarches d'observation participante, l'analyse des textes écrits ; et plus rarement sur des questionnaires.

Étude de Nouamani Said & Briole Alain (2011)

Cette recherche intitulée « *Le coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être ? Points de vue des professionnels* » vise à répondre à la question suivante : « *Dans quelle mesure, la démarche coaching peut être considérée comme étant conciliatrice entre les impératifs de performance et le bien-être des employés ?* ».

Nouamani Said & Alain Briole (2011) visent dans leur étude à examiner si le coaching remplit une fonction conciliatrice entre la performance et le bien-être au travail. Pour cela, ils ont suivi une démarche qualitative exploratoire de 23 entretiens semi-directifs faits par téléphone avec des coachs au *Maroc* et en *France*. L'analyse de contenu a été faite à l'aide de logiciel *Tropes*.

Les auteurs rappellent au début, des définitions des notions de : la performance en entreprise, et celle du bien-être qui se définit selon l'OMS comme « *un état dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté* ». Ils montrent comment les expériences, les conditions et les impératifs de travail et même *l'hors travail* sont de facteurs déterminants dans le bien-être des employés. Et que les problèmes de

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

communication interne peuvent s'avérer très nuisibles au confort psychologique de l'individu dans l'entreprise (Nouamani & Briole, 2011, pp. 7-8).

Mais, la recherche s'intéresse plus aux liens entre performance et bien-être. Ces liens étaient traités sur la base de trois théories : le contrat psychologique, la théorie de l'engagement et la théorie de l'autodétermination. La revue de la littérature examinée montre un lien positif entre l'engagement et le bien-être des employés et de leur performance.

Concernant la fonction conciliatrice remplie par le coaching, les auteurs expliquent comment le processus est assez complexe, il s'agit de mobiliser du savoir, du savoir-faire et savoir-être de l'employé de manière optimale vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ainsi, le coaching permet au coaché de prendre recul sur les différents aspects de sa vie professionnelle et personnelle, et de réorganiser ces aspects pour lui procurer une certaine stabilité émotionnelle qui lui aide à réussir son activité (Nouamani & Briole, 2011, p. 20).

Même si cette recherche (Nouamani & Briole, 2011) se limite à interviewer que des coachs, les résultats montrent que le coaching agit sur le bien-être à travers des mécanismes liés à l'écoute, l'amélioration de la communication individuelle ou collective, des relations interpersonnelles et de l'équilibre de vie privée-vie professionnelle. Et que la fonction conciliatrice du coaching est présente dans les discours des professionnels enquêtés même si elle est implicite. Cette conciliation est due à la capacité du coaching à agir sur les croyances des gens, de changer positivement leur perception et de prendre du recul sur leurs vécus professionnel et personnel.

Étude de St-ong Sylvie & Gins Carole (2011)

St-Onge Sylvie & Gins Carole (2011) ont publié une étude intitulée « *Le coaching de gestionnaires : Mesure de l'efficacité et conditions de succès* » qui vise à répondre aux trois questions suivantes : Qu'est-ce qu'un coaching de gestionnaires efficace ? Comment peut-on mesurer son efficacité ? Quelles sont ses conditions de succès ?

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les chercheurs ont s'appuyé sur un bilan des écrits, principalement nord-américain, sur le sujet. Et ils ont mené des entrevues en personne ou par téléphone, en français ou en anglais, de 40 à 90 mn. Ces entretiens étaient réalisés auprès de différents acteurs de cette intervention : coachs, coachés, supérieurs immédiats des coachés et professionnels des RH.

St-Onge & Gins (2011) trouvent que le coaching exécutif a des avantages particuliers par rapport à d'autres méthodes de développement. C'est une méthode individualisée et offerte en face-à-face, où la relation est adaptée aux besoins du coaché qui décide le contenu de son développement et prend son temps pour surmonter les barrières au changement (St-Onge & Gins, 2011, p. 97). Ils pensent aussi que son efficacité comme celle des autres activités de formation- peut se mesurer par quatre indicateurs : réactions des coachés, connaissances apprises, changements de comportements au travail et résultats organisationnels.

Les résultats de cette étude montrent également que l'efficacité du coaching relèvent de divers acteurs (coachés, coachs, professionnels des RH, supérieurs immédiats des coachés et dirigeants), et qu'elle est mesurée de manière informelle sur la base des commentaires des parties prenantes, pairs ou subordonnées.

Enfin, les auteurs indiquent que les rares études empiriques qui analysent le coaching présentent certaines limites méthodologiques (les effets sont souvent analysés à court terme, l'impact des caractéristiques personnelles et organisationnelles est souvent négligé, etc.). Ils s'interrogent aussi sur la certitude du lien de causalité entre coaching et efficacité, même si la plupart des études semblent confirmer les effets positifs du coaching.

Étude de Guillaume Geneviève (2012)

Dans l'étude de *Guillaume Geneviève* (2012) intitulée « *La communication et les interactions du coaching contribuent-elles à renforcer l'engagement des managers-communicateurs dans les processus de changement organisationnels ?* », l'auteure analyse l'engagement du manager dans le cadre de coaching face à une situation du changement.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

La recherche se base sur une enquête menée (2002-2004) selon la méthode des entretiens semi-directifs. L'échantillon est formé de quatre coachs externes, deux coachs internes, deux prescripteurs de coaching et six managers coachés. Les résultats de cette recherche ont été confirmés et enrichis par des travaux de recherche appliquée et des projets tutorés d'étudiants en master dirigés par Mme *Geneviève Guilhaume*.

L'auteure considère le coaching comme un dispositif communicationnel préparant les responsables à leurs rôles et savoir-être de manager-communicateur dans le cadre d'un changement (Guilhaume, 2012, p. 114). Elle conclue que quand on applique la théorie de *Weick* à la démarche de coaching, cela lui permettra d'accroître les performances des responsables dans la conduite du changement.

Les résultats montrent aussi la diversité des méthodes appliquées par les coachs avec un caractère parfois très personnel, où l'évaluation reste une étape très coûteuse et purement qualitative.

Étude de Boyatzis, Richard E., Smith, Melvin L. & Beveridge, Alim J. (2013)

L'étude de (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013) intitulée « *Coaching With Compassion : Inspiring Health, Well- Being, and Development in Organizations* » a pour objectif de montrer l'impact du coaching avec compassion et les résultats favorables qu'il peut générer au niveau individuel, dyade, collectif, et organisationnel.

Les auteurs proposent un modèle dans lequel le coaching avec compassion invoque un état psychophysiologique qui permet à une personne d'être ouverte aux nouvelles possibilités d'apprentissage, de mener au changement souhaité et d'améliorer sa santé et son bien-être (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Le coaching avec compassion est un processus qui vise à développer davantage le coaché en se concentrant sur son Soi Idéal et sur ses forces plutôt que sur ses faiblesses (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013, p. 156).

Les auteurs justifient cet impact par le fait que le coaching avec compassion suscite des émotions positives et des systèmes psychophysiologiques sains. Ils

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

soutiennent que la contagion émotionnelle entraîne chez la personne coachée un éveil émotionnel similaire dans le coaché, créant ainsi une boucle de rétroaction positive dans la dyade du coaching. Ils proposent aussi que le coaching avec compassion conduit à un plus grand engagement organisationnel, à une citoyenneté organisationnelle plus fréquente et à des relations de meilleure qualité au sein de l'organisation pour le coaché.

Étude de Fatien Diochon Pauline (2013)

Dans son travail intitulé « *L'ambiguïté, au cœur de l'efficacité du coaching ? Une analyse des dynamiques de pouvoir* », publié dans *Le livre d'or du coaching* sous la direction de *Chavel Thierry & Bournois Frank*. L'auteure analyse les dynamiques de pouvoir de cet accompagnement et ses fonctions cachées de contrôle pour expliquer son efficacité.

En se basant sur plusieurs recherches menées par l'auteure, seule ou en collaboration avec des collègues. Elle cherche à tester l'hypothèse si l'efficacité de coaching était liée à son ambiguïté ?

D'une part, le coach joue son rôle de médiateur qui consiste à aider les individus à s'adapter aux organisations en réconciliant, selon *Roussillon*, des perspectives et des objectifs souvent opposés (quantité et qualité, individuel et collectif, court et long terme) (Fatien Diochon, 2013, p. 208).

La pratique est conçue d'une manière très harmonieuse et positive où les individus sont bons, actifs et naturellement portés à se développer ; les relations sont fondamentalement fluides et les conflits résultent de mésententes passagères et peuvent être résolus par la plate-forme du dialogue (2013, pp. 210-211).

D'une autre part, le coaching a des fonctions manifestes qu'on peut les retrouver dans un contrat d'accompagnement, comme il a d'autres fonctions cachées ou latentes et même des dysfonctions. Entre les deux fonctions, le coaching apparaît comme une pratique flexible et malléable qui trouve ses ressorts d'efficacité dans sa capacité à s'adapter à toutes les personnes et tous les contextes (2013, p. 215).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Étude de Ménard Sylvie (2016)

Dans son mémoire intitulé « *Impact d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership* », l'auteure cherche à mesurer l'impact de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires. En menant une recherche empirique de nature quantitative, l'auteur émet deux hypothèses : la première propose que le coaching a un effet positif à la hausse sur le sentiment d'efficacité au leadership, et la deuxième propose que cet effet se diffère selon qu'il est dispensé par un coach interne ou par un coach externe.

Afin de tester ces deux hypothèses, *Ménard Sylvie* (2016) a utilisé un échantillon constitué de 327 gestionnaires provenant de trois entreprises PME différentes, où les participants occupent des fonctions de gestion et assument le rôle d'un coach.

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire qui contient 32 items sur une échelle de *Likert* en 7 degrés allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement d'accord* (7) ; et traitées statistiquement à l'aide du logiciel SPSS version 2.0.

Dans l'ensemble, les résultats soutiennent que le coaching de gestion est en relation positive avec le sentiment d'efficacité au leadership, même si ce ne sont pas toutes les dimensions clés du sentiment d'efficacité au leadership selon *Moën* (2010) qui sont affectées (*Ménard*, 2016, p. 96).

Ainsi pour la deuxième hypothèse, les résultats démontrent qu'il y-a une différence significative à la hausse entre les moyennes du groupe coaché avec un coach interne et celles du groupe coaché avec un coach externe (*Ménard*, 2016, p. 97).

Étude de Bradrford, Shalonda. K., Rutherford, Brian. N. & Friend Scott. B. (2017)

L'étude menée par *Bradrford, S. K., Rutherford, B. N., & Friend, S. B.*, est intitulée « *The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment* » (2017) vise à examiner l'importance de la

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

formation, du mentorat et du coaching dans le transfert des apprentissages pour des agents de vente.

Les investissements destinés à financer les programmes de développement de leadership dans les entreprises connaissent une augmentation considérable, et nécessitent une prise en compte de la valeur réelle de ce type des programmes. *Burgoyne, Hirsh & Williams* (2004) signalent que parmi 80% des grandes organisations utilisant le coaching individuel pour leurs cadres supérieurs, seulement 27% évaluent les avantages.

Les auteurs ont exposé une littérature empirique et riche sur le sujet et concluent que parmi plusieurs méthodes (rétroaction 360°, apprentissage par expérience, rétroaction par les pairs, etc.) le coaching et la formation au leadership expérientiel sont les bien classés pour créer une combinaison efficace et intégrée. Et pour aboutir aux objectifs de la recherche, les auteurs ont adopté une approche mixte à l'aide d'une enquête en ligne sur une échelle de notation de 1 à 5 envoyée à 523 destinataires aux *États-Unis*. Puis, dix participants ont été choisis au hasard et ont fait l'objet d'entretiens ciblés.

Pour rassembler les données sur le coaching, les auteurs ont proposé la définition suivante : « *Un coach est responsable d'aider un employé à apprendre les tâches et les compétences nécessaires pour effectuer son travail avec succès. Un coach travaillant dans la même organisation pourrait être un manager, un superviseur ou une personne dont la fonction est de travailler avec vous pour atteindre les objectifs de vente* » (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017, p. 138).

Dans l'ensemble, les études démontrent que les programmes de formation interne sont limités, et ne constituent pas la meilleure option pour les organisations qui veulent accroître les connaissances de vente chez leurs personnels. Par contre, le mentoring est associé d'une manière significative à l'apprentissage personnel. En ce qui concerne le coaching, les résultats montrent qu'il n'a aucune relation significative avec l'apprentissage personnel (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017, p. 143).

Les auteurs s'intéressaient non seulement aux pratiques qui contribuent au développement de l'apprentissage personnel, mais de la source de cette pratique (interne/externe) et de la classification (formelle/informelle) qui influencent la dynamique de la relation et le transfert d'apprentissage qui en

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

résulte (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017, p. 143). Cela donne à cette étude une particularité par rapport aux autres études.

Étude de Stewart-Lord Adèle, Baillie Lesley & Woods Sandie (2017)

Une étude récente publiée par les auteurs (Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017), intitulée « *Health care staff perceptions of a coaching and mentoring programme: A qualitative case study evaluation* », a pour objectif de déterminer la valeur du programme de coaching et de mentoring au sein d'un système national de services de santé *Trust* à Londres en Angleterre.

Les auteurs ont utilisé une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs menés auprès du personnel qui a participé au programme du coaching et mentoring instauré en septembre 2013.

Les résultats indiquent que les répondants pensent que le coaching crée un espace sûr pour les aider à se développer, contrairement au mentoring qui est lié davantage au conseil (Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017, p. 75). Ils se sentent valorisés par l'organisation qui a leur donné une occasion pour développer leurs carrières au sein de l'organisation plutôt que démissionner. Ils désignent parmi les avantages individuels dus au programme du coaching et mentoring : avoir un sentiment accru de motivation et d'enthousiasme, ainsi qu'une capacité à gérer les problèmes rencontrés. Ainsi que d'autres avantages organisationnels comme : l'évolution de la culture organisationnelle vers le renforcement de la transparence et le développement des ressources humaines (Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017, p. 83).

4. Synthèse de la littérature

En somme, la revue de la littérature recensée nous permet de révéler les points suivants :

4.1. D'un point de vue méthodologique

Sur l'axe méthodologique, nous constatons les remarques relatives à la méthodologie adoptée par les auteurs afin de traiter le sujet, ainsi que le manque flagrant des études empiriques surtout celles qui vérifient leurs hypothèses par des analyses quantitatives :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

4.1.1. Manque des études empiriques

La revue de la littérature montre que les études empiriques étudiant le lien entre le coaching et le développement des ressources humaines sont limitées, et les méthodes de mesure du retour sur investissement sont discutables (Sherman & Freas, 2004; Joo, 2005; Baron & Morin, 2010; Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013). Selon la revue de *Feldman & Lankau* (2005), on comptait alors moins de 20 études qui avaient analysé le coaching en utilisant des méthodes quantitatives ou qualitatives (St-Onge & Gins, 2011, p. 109). Par contre, plusieurs études se contentaient de vérifier théoriquement leurs hypothèses (Rappin & Barlatier, 2007).

4.1.2. Méthodologie de la recherche

Une partie des auteurs ont procédé à l'analyse de contenu (Garman, Whiston, & Zlapoter, 2000; Joo, 2005; Fatien Diochon P. , 2008a; Persson S. , 2009; Fatien Diochon P. , 2013). *Garman, Whiston, & Zlapoter* (2000), eux aussi dans leur travail intitulé « *Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches* », ont suivi la méthodologie de l'analyse de contenu de 72 articles publiés entre 1991-1998, et ont constaté que 82% des articles consultés décrivent favorablement le coaching exécutif.

D'autres auteurs ont renforcé les analyses des corpus documentaires par des entrevues avec les différents acteurs du coaching et/ou la méthode de l'observation-participation lors des conférences, cours, etc., (Sherman & Freas, *The Wild West of executive coaching*, 2004; Joo, 2005; Champion & Briffault, *Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui*, 2006; Duvernay D. , 2006; Fatien Diochon P. , 2008a; Salman S. , 2008; Persson S. , 2009b). La plupart des entrevues étaient semi-directifs (Nouamani & Briole, 2011; St-Onge & Gins, 2011; Guillaume, 2012; Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017). Et parmi les études quantitatives recensées celles de (Baron & Morin, 2007; Ménard, 2016; Bradrford, Rutherford, & Friend, 2017).

4.2. D'un point de vue conceptuel

Déterminer la population et l'échantillon de la recherche est une étape importante qui influence sur les résultats. Parmi les travaux recensés, on trouve ceux qui se contentent d'étudier le coaching pour les pratiquants de la santé (Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017), pour les agents de vente (Bradrford,

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Rutherford, & Friend, 2017), et le coaching avec compassion (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013)

Sur l'axe conceptuel, nous constatons que plusieurs recherches recensées se sont concentrées sur l'étude du coaching exécutif (Garman, Whiston, & Zlapoter, 2000; Sherman & Freas, 2004; Joo, 2005; Baron & Morin, 2007; St-Onge & Gins, 2011; Ménard, 2016). En ce sens, les auteurs concluent que les DRH devraient accorder plus d'attention à ce type de coaching (Joo, 2005).

Selon une recherche de *Grant Anthony* (2003), enseignant de la Psychologie du coaching à l'*Université de Sydney en Australie*. Il a trouvé seulement 131 études publiées depuis 1937 sur le coaching exécutif, dont 56 seulement étaient empiriques, où « *la qualité de recherche est médiocre* » (Sherman & Freas, 2004, p. 82). *Sherman & Freas* trouvent que le terrain de cette pratique est chaotique, en grande partie, inexploré et plein de risque mais immensément prometteur.

« Such is life in the untamed terrain of executive coaching. Like the Wild West of yesteryear, this frontier is chaotic, largely unexplored, and fraught with risk, yet immensely promising » (Sherman & Freas, 2004, 82).

4.3. D'un point de vue relationnel

Sur l'axe relationnel, nous constatons les points suivants :

4.3.1. Facteurs de succès du coaching

Les études recensées proposent aux organisations plusieurs visions pour créer un environnement propice au succès du coaching, chacune d'elle traite des facteurs qui la permettent de tester ses hypothèses et aboutir aux objectifs de la recherche.

Plusieurs recherches mettent en lumière la qualification du coach comme un facteur important de son professionnalisme, tout en exposant les difficultés que rencontrent les organisations pour évaluer cette qualification et faire son choix (Sherman & Freas, 2004; Joo, 2005). Et puisque les organismes de formation n'exigent aucun niveau d'étude minimum requis, et ne fait aucun test à l'entrée.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

On se rend compte qu'il est difficile d'offrir une véritable formation scientifique à un aussi large échantillon de clients, dont les prérequis présentent une grande diversité (Duvernay, 2006, p. 104).

D'autres études ont mis la lumière sur le rôle du soutien de la direction (Sherman & Freas, 2004; Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017) ; sur l'implication des participants au programme de coaching (Sherman & Freas, 2004; Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017) ; sur la nature du coaching (interne/externe) (Ménard, 2016; Bradrford, Rutherford, & Friend, 2017); sur la classification du coaching (formelle/informelle) (Bradrford, Rutherford, & Friend, 2017) ; et sur la contractualisation (Sherman & Freas, 2004).

4.3.2. Retombées du coaching

Au terme de l'analyse de la littérature, les retombées du coaching restent confuses. Des recherches qui confirment que le coaching exerce un effet positif sur la motivation de l'individu et sa capacité à gérer les problèmes et évoluer sa carrière professionnelle, ainsi que sur l'évolution de la culture organisationnelle (Stewart-Lord, Baillie, & Woods, 2017) ; sur le sentiment d'efficacité au leadership (Ménard, 2016) ; sur la capacité de la personne coachée à créer des émotions positives et des systèmes psychophysiologiques sains qui conduisent à un plus grand engagement organisationnel, à une citoyenneté organisationnelle plus fréquente et à des relations de meilleure qualité (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013) ; sur la capacité des responsables dans la conduite du changement (Guilhaume, 2012) ; sur la performance des employés (Rappin & Barlatier, 2007; Nouamani & Briole, 2011) ; sur le bien-être au travail des employés (Nouamani & Briole, 2011) ; sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) (Baron & Morin, 2007) ; sur la capacité de l'individu à gérer la complexité de l'environnement, sur sa motivation, son apprentissage, sa responsabilisation et sur la qualité de vie au travail (Cloet, 2002).

D'autres recherche en renie son existence comme l'étude de (Bradrford, Rutherford, & Friend, 2017) qui n'a pas trouvé aucune relation significative entre le coaching et l'apprentissage personnel.

Concernant le coaching exécutif, *Joo* précise que ses retombées touchent les deux axes individuel et organisationnel (Joo, 2005, p. 482), tout en restant axées sur l'objectif développemental où un coach efficace pourra produire chez

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

un coaché : un apprentissage, un changement de comportement et une croissance (Joo, 2005, p. 484).

Il n'est pas le seul, plusieurs auteurs pensent que le coaching devrait intégrer le développement personnel et les besoins organisationnels (Sherman & Freas, 2004). Certains auteurs expliquent le passage du développement individuel à un développement organisationnel par un mécanisme de médiation (Duvernay D. , 2006; Fatien Diochon P. , 2008a; Fatien Diochon P. , 2013). Même si elle existe une tension complexe entre la dimension individuelle et la dimension organisationnelle du développement en coaching.

Selon *Henriet Schapelhouman*, « la réussite d'une démarche de coaching pourrait se mesurer à la capacité qu'acquièrent ensuite les managers à reproduire la méthode avec leurs propres collaborateurs ». Cela met en lumière le concept de proximité renforcée avec ses trois leviers : confiance, communication et accompagnement (2003) ; ainsi l'importance reconnue de l'axe relationnel dans le management (Persson, 2009b).

Parmi les méthodes utilisées pour évaluer les retombées du coaching, *Rappin & Barlatier* nous proposent deux méthodes : la méthodologie positiviste et la méthodologie herméneutique (Rappin & Barlatier, 2007). La présente étude utilise le modèle de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007) qui contient quatre dimensions : la satisfaction à l'égard du programme du coaching, les apprentissages réalisées, le transfert des apprentissages et les résultats organisationnels. Ce modèle est cité et utilisé par diverses recherches (St-Onge & Gins, 2011)

L'étude de *Bradford, S. K., Rutherford, B. N., & Friend, S. B*, elle aussi, utilise presque les mêmes indicateurs : Transfert des apprentissages, Maintien et utilisation de cet apprentissage au fil du temps et Succès du leadership (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017, p. 39).

Section II : Démarche méthodologique

L'objectif de cette section est de présenter les étapes suivies dans notre démarche méthodologique. Nous commençons d'abord par présenter le design de notre recherche et justifier nos choix méthodologiques qui concernent le positionnement épistémologique, le type de raisonnement et le type d'analyse. Puis, déterminer les variables et les hypothèses pour construire le modèle de la recherche. Et enfin, déterminer la population et l'échantillon de l'étude.

Notre étude ne se limite pas à étudier l'effet principal causal entre le coaching et le développement des RH, mais elle vise à étudier d'autres effets modérateurs. Le recours à ce type d'analyse connaît une forte progression puisqu'il permet de refléter mieux le phénomène étudié. L'article fondateur de *Baron & Kenny* (1986) qui propose une démarche systématique d'analyse des variables médiatrices et modératrices a été cité plus de 77 000 fois (77 726 sur *Google Scholar*).

1. Design de la recherche

Faire un design de la recherche se fonde sur le positionnement épistémologique de la recherche, le type de l'investigation, l'outil adopté pour la collecte des données, et finalement le mode d'échantillonnage.

1.1. Positionnement épistémologique

Nous commençons par définir ce que signifie le positionnement ou le cadre épistémologique d'une recherche, avant de déterminer celui de notre étude.

1.1.1. Définir le positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique, selon *Evrard & al.* (2007), renvoie à la « *la manière dont le chercheur aborde la réalité et de ce fait, elle l'oriente* » (Mhiri, 2013, p. 148). Il signifie donc la position qu'adopte le chercheur vis-à-vis de l'objet de sa recherche et conditionne, par suite, les lignes directrices de son travail :

- Organisation des idées.
- Élaboration de la problématique.
- Formulation des objectifs à atteindre.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- Choix du design de recherche et des outils mobilisés, et
- Contrôle de la démarche méthodologique.

Il existe différents positionnements épistémologiques, où chacun d'eux possède ses propres caractéristiques, ses forces et ses faiblesses. *Girod-Séville & Perret* (1999) nous ont déjà proposé un modèle de trois formes : **Positivisme**, **Interprétativisme** et **Constructivisme** (Maurand-Valet, 2010, p. 5). Modifié en quatre formes par les mêmes auteurs en 2007 et *Teddlie & Tashakkori* (2009) : **Post-positivisme**, **Constructivisme**, **Interprétativisme** et **Pragmatisme** (Carrier-Vernhet, 2012, p. 163).

Nous remarquons que le positionnement positiviste qui représente la forme traditionnelle de la recherche selon *Creswell* (2009) a été modifié à un positionnement post-positiviste. Et selon le même auteur, aucun chercheur ne peut pas être purement positif en étudiant les actions et les comportements humains (Carrier-Vernhet, 2012, p. 159).

Le post-positivisme considère qu'il n'y a qu'une seule réalité qui existe indépendamment des contextes, même si elle est parfois difficile à cerner. Il s'appuie sur une séparation du sujet et du chercheur, et s'intéresse à établir des liens de causalité (Bourgault, Gallagher, Michaud, & St-Cyr Tribble, 2010, p. 22).

Par contre, dans les cas de constructivisme et de l'interprétativisme, la réalité est multiple, et il est donc, difficile de distinguer les causes des effets. Ce qui implique le chercheur à donner son point de vue d'une manière subjective sur l'objet de la recherche en adoptant un raisonnement inductif et en suivant une méthode qualitative, soit pour coconstruire ou pour interpréter une réalité.

Finalement, les chercheurs pragmatistes peuvent concilier entre relativisme et validité de la connaissance. Ils peuvent être à la fois subjectifs et objectifs selon l'étape du cycle de la recherche, et suivre un raisonnement inductif et hypothético-déductif avec des méthodes quantitatives et qualitatives (Carrier-Vernhet, 2012, pp. 161-162-163)

1.1.2. Positionnement épistémologique de la recherche

Épistémologiquement, cette recherche suit le positionnement post-positiviste puisque les principaux caractères de ce positionnement sont respectés. Ce positionnement s'adapte avec :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- Une méthodologie qui sollicite l'utilisation du questionnaire constitué d'échelles de mesure validées comme un instrument quantitatif de collecte de données.
- La mise en relations causales des construits théoriques où le coaching est étudié comme un fait subjectif qui peut être isolé et identifié pour pouvoir le mesurer et l'expliquer objectivement. L'indépendance du sujet et de l'objet de recherche est respectée puisque le chercheur adopte donc une posture extérieure au cours de l'observation des faits.
- La possibilité de tester des hypothèses (est-ce que telle variable est cause ou non de tel phénomène ?) et d'étudier les enchaînements causes/conséquences courts (Maurand-Valet, 2010, p. 5). Notre étude vise à expliquer les effets du coaching sur le développement des ressources humaines, et non pas à comprendre le processus par lequel le phénomène de coaching peut être construit.
- La démarche générale proposée par *Quivy & Van Campenhoudt* (2006) se structure en trois grandes étapes : **Rupture** (formuler une problématique), **Construction** (définir un cadre théorique et un modèle de recherche) et **Constataion** (mener une étude de terrain, analyser et discuter les résultats) (Mhiri, 2013, p. 149).

1.2. Type de raisonnement

Après avoir déterminé notre positionnement épistémologique, nous précisons maintenant notre type de raisonnement.

1.2.1. Différents types de raisonnement

Un chercheur peut raisonner et mener son investigation selon deux formes qui se différencient par l'ordre dans lequel apparaissent les hypothèses : soit au début ou à la fin de sa recherche.

- **Type déductif** : (ou hypothético-déductif) selon ce type le chercheur formule dans un premier temps une hypothèse, un modèle ou même une théorie à partir de la littérature, puis il collecte les données nécessaires à sa validation pour arriver finalement à déduire logiquement le degré de sa validation.
- **Type inductif** : à l'inverse du type précédent, le chercheur observe l'objet de recherche et identifie des éléments dans un

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

premier temps, pour élaborer des hypothèses à partir de l'observation dans un deuxième temps.

1.2.2. Type de raisonnement de la recherche

Une méthode de recherche, selon *Quillet-Grolier* (1967), est « *la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration de la vérité* » (Pelletier & Demers, 1994, p. 758). Dans notre cas, nous nous basons sur des recherches antérieures pour formuler des hypothèses qui vont être testées sur un échantillon par des mécanismes quantitatifs.

Dans ce sens, notre recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. C'est le modèle dominant nord-américain caractérisé par des démarches quantitatives et déductives, où le but est de confronter la théorie aux faits (Thietart & al., 2014, p. 16).

1.3. Type d'analyse

Après avoir déterminé notre type de raisonnement, il est utile de préciser le type d'analyse qui a été mis en œuvre.

1.3.1. Différents types d'analyse

Il existe deux grandes formes d'analyse scientifique :

- **Analyse qualitative** : définie par *J. Van Maanen* (1989) comme « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire, et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes* » (Zayani, 2016, p. 84). Donc, un chercheur qui s'engage dans une recherche qualitative utilise des formes de cueillette de données telles que des entrevues et des observations qui lui fournissent des explications utiles pour comprendre le phénomène étudié.
- **Analyse quantitative** : elle se définit par des mesures où les nombres importent et se prêtent à des fonctions mathématiques (Pelletier & Demers, 1994, p. 758). Elle est donc « *l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées qui résultent souvent d'une enquête par questionnaire (...)* Elle s'appuie sur des méthodes statistiques pour produire des informations chiffrées qui permettent au

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

chercheur de saisir des régularités dans les comportements, des liens entre des variables ou d'estimer la fiabilité d'un résultat établi sur un échantillon » (Martin, 2012).

1.3.2. Type d'analyse de la recherche

L'analyse de la littérature a mis en avant, non seulement, la contradiction des résultats concernant le rôle du coaching dans le développement des ressources humaines. Mais surtout, la rareté des études empiriques de nature quantitative portant sur ce sujet. Cela nous a poussé déjà à favoriser ce type d'analyse. Ce choix se justifie aussi par le fait que les études quantitatives s'adaptent à une démarche consistant en général à expliquer le phénomène étudié à un moment donné (variable explicative) selon un traitement statistique (Livian, 2015, p. 38).

Notre recherche s'inscrit donc sous une forme descriptive dans la mesure où le modèle vise à « *reproduire les données de l'observation afin d'en connaître le comportement d'ensemble d'un point de vue synchronique ou diachronique (...)* Le modèle tend à reproduire les entrées et les sorties des ensembles réels étudiés sans en révéler les secrets de fonctionnement » (Bulle, 2005, p. 22).

Elle s'adapte à une démarche quantitative via un questionnaire, puisqu'elle nous permettra de tester et de valider les hypothèses et les modèles de recherche proposés à partir de la littérature et du cadre théorique. Ce questionnaire a pour objet de mesurer chaque variable sur une échelle chiffrée, de collecter des données quantifiables et de poursuivre avec des tests statistiques.

2. Variables, Hypothèses & Modèle de la recherche

Notre travail a pour objet d'étudier la relation de causalité directe entre le coaching (variable explicative) et le développement des ressources humaines (variable expliquée). Ainsi que les effets modérateurs exercés par l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle (variables modératrices).

Nous présentons dans cette partie : les différentes variables (explicatives, expliquées et modératrices), les hypothèses et le modèle de notre recherche comme suit :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

2.1. Variables de la recherche

Notre modèle comporte : une variable explicative, une variable expliquée et deux variables modératrices.

2.1.1. Variable explicative

Il s'agit d'une seule variable explicative ou une variable indépendante, latente exogène : le coaching.

Notre variable latente exogène (indépendante) existe théoriquement même si elle est non observable. Elle est donc estimée par une combinaison linéaire des variables manifestes (Fernandes, 2012, p. 104), où chaque variable manifeste reflète sa variable latente, et lui est reliée par une simple régression (2012, p. 105).

Le coaching (*Coaching*) est donc généré par les cinq variables manifestes suivantes : Communication ouverte (*Communication*). Approche d'équipe (*Équipe*). Valoriser les personnes (*Personnes*). Accepter l'ambiguïté (*Ambiguïté*). Faciliter le développement de l'employé (*Employé*).

2.1.2. Variable expliquée

Il s'agit d'une seule variable expliquée ou une variable dépendante, latente endogène : les retombées du coaching sur le développement des RH.

Notre variable latente endogène (dépendante), elle aussi, est estimée par une combinaison linéaire des variables manifestes (Fernandes, 2012, p. 104), où chaque variable manifeste reflète sa variable latente, et lui est reliée par une simple régression (2012, p. 105).

Les retombées du coaching sur le développement des RH (*Développement*), notre variable dépendante latente est donc générée par les quatre variables manifestes suivantes : Satisfaction à l'égard du coaching (*Satisfaction*). Apprentissages réalisés (*Apprentissages*). Transfert des apprentissages (*Transfert*). Résultats organisationnels (*Résultats*).

2.1.3. Variable modératrice

Il s'agit d'étudier l'effet de deux variables modératrices : l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Une variable modératrice est une « *troisième variable qui affecte la corrélation d'ordre zéro entre deux autres variables* » (Baron & Kenny, 1986, p. 1174). C'est une « *variable de nature qualitative ou quantitative affectant la direction ou l'intensité de la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante* » (Rasclé & Irachabla, 2001, p. 99). Elle agit essentiellement sur la relation entre deux autres variables ; modifie, selon *Sharma et al.* (1981), la grandeur, l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante ; et détermine les conditions sous lesquelles cet effet opère (El-Akremiti & Roussel, 2003, p. 1068).

Dans le cadre de l'analyse d'effets modérateurs de certaines variables affectants la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, le nombre d'indicateurs et la fiabilité des items et des construits sont aussi importants que la taille de l'échantillon qui ne doit pas surtout être faible (une vingtaine d'observations à titre d'exemple) (Fernandes, 2012, p. 112).

L'implication organisationnelle (***Implication***) : la première variable modératrice est générée par les trois variables manifestes suivantes : Implication affective (***Affective***). Implication calculée (***Calculée***). Implication normative (***Normative***).

La fluidité informationnelle (***Fluidité***) : la deuxième variable modératrice est mesurée par cinq items.

2.2. Hypothèses de la recherche

À partir de la revue de la littérature et du cadre théorique, nous formulons trois hypothèses que nous testerons lors de notre étude quantitative.

2.2.1. Effet direct du coaching sur le développement des RH

Nous avons déjà précisé que notre recherche est de type causal, puisque nous cherchons à établir une relation de cause entre le coaching et le développement des RH. L'objectif est de tester un modèle simple de type stimulus→réponse, où une variable explicative a un impact direct et unique sur une variable expliquée.

Figure 4: Effet direct d'une variable explicative sur une variable expliquée



CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

L'analyse des études sur le lien entre le coaching et le développement des RH a montré que la majorité confirme l'existence d'une corrélation positive entre les deux variables (Rappin, 2006; Zara, 2006; Lenhardt & Buratti, 2007; Richet, 2007; Gauthier, 2008). Même si ce n'est pas toujours le cas pour d'autres auteurs qui ne le considèrent pas autant qu'un métier légitime.

De ce fait, il nous paraît pertinent de formuler l'hypothèse suivante :

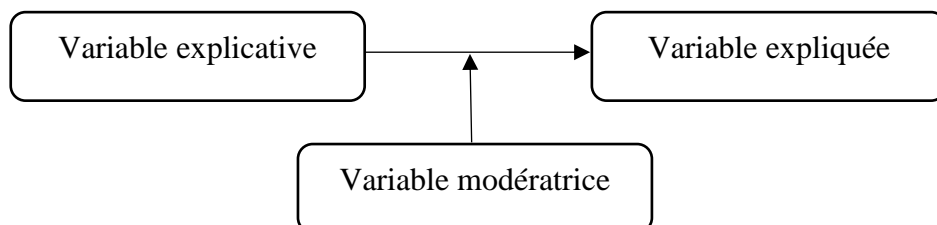
H1 : le coaching a un effet positif sur le développement des ressources humaines.

2.2.2. Effet modérateur de l'implication organisationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des RH

El-Akremi confirme qu'actuellement, les chercheurs en gestion des ressources humaines ne se contentent pas à étudier les effets directs et linéaires des variables explicatives sur les variables expliquées. Et afin de mieux comprendre la décomposition des mécanismes d'influence entre les variables étudiées, ils examinent le rôle des variables médiatrices ou modératrices (El-Akremi & Roussel, 2003, p. 1064).

Nous passons d'un modèle simple à un autre multifactoriel ou transactionnel avec l'intervention d'une troisième variable sous une approche interactionniste. Cela permettra d'expliquer l'impact du contexte et des caractéristiques environnementales sur le comportement humain.

Figure 5: Effet modérateur



En se référant aux plusieurs études sur le lien entre l'implication organisationnelle et la performance, on trouve un lien positif entre les deux

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

variables (Bashaw & Grant, 1994). Ces résultats ont été confirmés par *Monédi & Mouterde*, qui croient que le développement personnel se décide toujours à l'initiative de la personne (2009, p. 23). Donc, si la demande du coaching vient d'elle, elle s'implique davantage, se sent responsable personnellement de l'avancée vers le changement souhaité. Par conséquent, l'effet sera plus durable et transposable à d'autres situations (2009, p. 20).

Nous proposons donc l'hypothèse suivante pour tester ce constat chez les cadres algériens :

H2 : l'implication organisationnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.

2.2.3. Effet modérateur de la fluidité informationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des RH

L'informatisation des processus des RH devient le moyen le plus préféré pour améliorer la performance (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Bender, 2011, p. 182). Surtout que l'informatique est omniprésente dans tous les domaines et les aspects de l'activité humaine, et influence largement sur les modes et outils de communication chez les managers.

Ainsi, le coaching -sous son approche communicationnelle- met en valeur l'importance des rôles communicationnelles du manager d'aujourd'hui qu'il ne doit pas seulement émettre ou recevoir une information, mais coconstruire une information, qui est un travail difficile (Zara, 2006, p. 186). Pour y parvenir, il importe que les relations soient ouvertes et positives dans l'environnement dans lequel doit s'inscrire le coaching (Thiébaud & Rondeau, 1997).

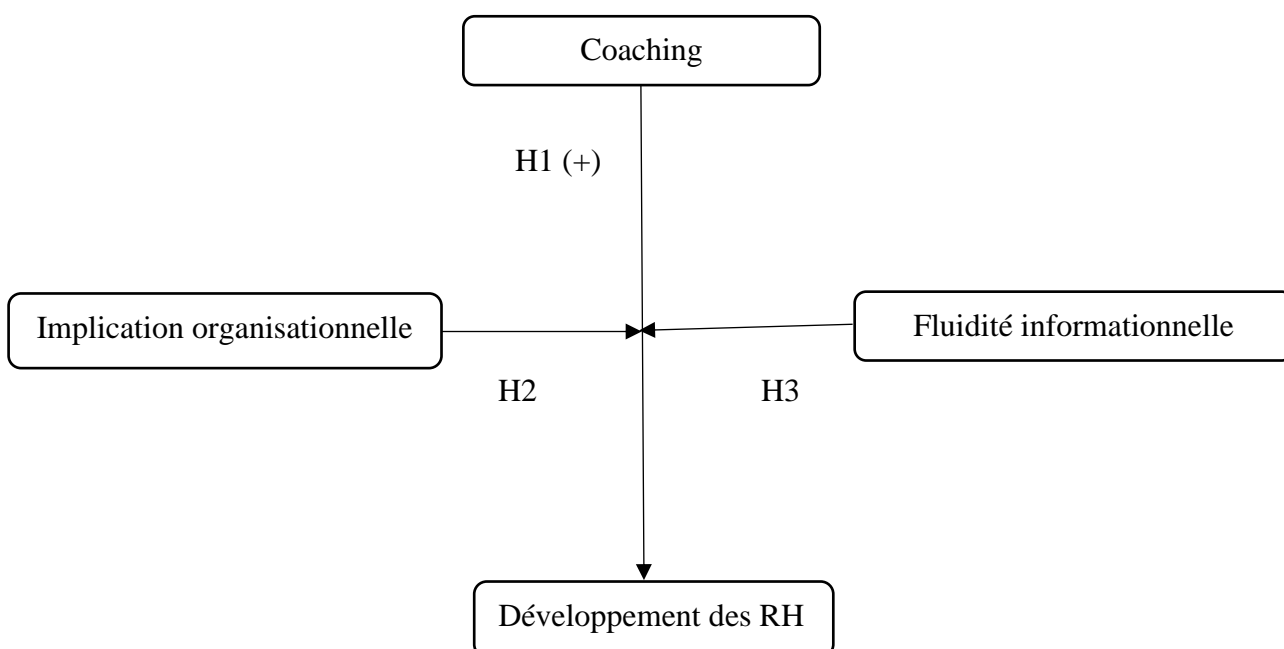
C'est pourquoi nous proposons l'hypothèse suivante :

H3 : la fluidité informationnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines.

2.3. Modèle de la recherche

Afin de construire notre modèle de la recherche, nous avons eu recours aux appuis théoriques et empiriques présentés dans les chapitres précédents. Comme le montre la figure suivante, notre modèle comporte différents types de variables et de relations. Il s'agit en premier lieu d'étudier l'effet principal de notre variable explicative sur la variable à expliquer. En second lieu, nous étudions l'effet modérateur de deux variables.

Figure 6: Modèle de la recherche



Source : Élaborée par l'auteure

3. Statistiques sur le coaching

Après avoir déterminé les variables et le modèle de la recherche, il faut passer par deux étapes : définir la population à étudier et sélectionner l'échantillon.

3.1. Marché mondial du coaching

Le métier de coaching continue à évoluer au niveau mondial, le nombre croissant des adeptes d'une part, et la diversité des techniques et des méthodes

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

d'une autre part. pour analyser cette évolution, nous nous référons à une étude récente publiée sur le coaching par une des organisations professionnelles les plus connues (ICF, 2016).

Contrairement aux études antérieures (2007-2012), le but de l'étude était d'englober un ensemble plus vaste de modalités dans lesquelles des approches et des compétences en coaching peuvent s'appliquer (ICF, 2016, p. 7). L'échantillon de l'enquête ne contient pas seulement des coachs (externes ou internes), mais aussi des responsables, des directeurs des ressources humaines, des cadres de formation ou de développement des compétences, des cadres et des dirigeants utilisant des compétences en coaching.

Selon les statistiques publiées, les conclusions suivantes sont dégagées :

- Il existe actuellement environ 53 300 coachs professionnels dans le monde, et 10 900 cadres/dirigeants utilisant des compétences en coaching (ICF, 2016, p. 7).
- Les revenus annuels générés par le coaching varient considérablement selon plusieurs indicateurs (région riche ou non, pouvoir d'achat et niveau de vie). On trouve, par exemple, 61 900 \$ en *Amérique du nord*, contre 27 100 \$ en *Amérique latines et Caraïbes* (ICF, 2016, p. 10).
- La formation et l'accréditation restent une des facteurs principaux du professionnalisme : 99% des coachs et 93% des cadres/dirigeants utilisant des compétences en coaching ont indiqué recevoir une formation spécifique en coaching (ICF, 2016, p. 12).
- La demande au coaching vient plus des managers (29%), des dirigeants (23%) et des clients privés (19%) (ICF, 2016, p. 15).

3.2. Marché du coaching en Afrique

Selon les dernières statistiques publiées par l'ICF concernant le nombre des coachs professionnels, l'*Afrique & le Moyen-Orient* en comptent la plus petite part : 2 400 cadres, et seulement 700 cadres/dirigeants utilisant des compétences en coaching (ICF, 2016, p. 8). En parallèle, le revenu annuel généré par le coaching est parmi les plus faibles au niveau mondial (35 900 \$) (ICF, 2016, p. 10).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Une étude a été faite sur l'accompagnement des PME africaines par des experts-comptables lors du changement du système comptable OCAM au système OHADA considéré comme le changement comptable le plus décisif et le plus effectif que connaît l'*Afrique* (Feudjo & Tchankam, 2013, p. 48). Les auteurs ont mené des entretiens en face-à-face auprès des PME et auprès des experts-comptables.

Les résultats montrent que, certes, les chefs d'entreprises ont attendu ce changement et trouvent que les experts accompagnateurs les aident à s'approprier le nouveau dispositif de façon autonome (Feudjo & Tchankam, 2013, p. 61). Mais, la taille réduite de l'effectif des experts accompagnateurs, la limite liée à leur répartition spatiale et la cherté des horaires des experts-comptables sont parmi les principales difficultés qui entravent ce projet (Feudjo & Tchankam, 2013, p. 62).

Les auteurs concluent que le succès d'un changement organisationnel dans un contexte donné dépend plus des dispositifs organisationnels, techniques et cognitifs d'accompagnement que de la pression exercée par l'environnement externe. La relation du coaching (PME - Experts-comptables), selon les résultats obéit aux cinq règles suivantes (Feudjo & Tchankam, 2013, p. 63) :

- Une relation contractuelle explicite et librement consentie entre une PME qui demande d'être accompagnée et un expert qui accepte d'accompagner.
- Une volonté de la PME de changer vers la nouveauté.
- Le partage de toutes les informations sur l'objet du changement et sur les personnes impliquées dans ce processus.
- La disponibilité permanente de l'expert et les membres de la PME impliqués dans ce changement.
- La disponibilité des outils pédagogiques, techniques et des capacités cognitives nécessaires pour mener ce changement dans la bonne voie.

3.3. Marché du coaching en *Algérie*

La pratique du coaching en *Algérie* connaît une ascension éclatante et attire, de plus en plus, un nombre croissant des coachs et des professionnels dans le domaine de développement personnel. Mais, dans un contexte d'anarchie et de vide juridique, il reste un métier méconnu (Larfaoui, 31, octobre 2017). La

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

création de l'*Association des Coachs et Conférenciers Algériens* (ACCA) sous la présidence de Mr. *Mohamed Idir* vise, dans ce sens, à réglementer ce marché.

Parmi les types les plus répandus du coaching en *Algérie* est le coaching entrepreneurial. Il existe des initiatives provenant des organismes dans le but de la promotion de l'intention et de l'action entrepreneuriale. L'*Algerian Start up Initiative* (ASI), par le biais d'un partenariat entre des entreprises algériennes et des sociétés leaders dans le domaine des NTIC aux *États-Unis*, organise chaque année, depuis 2009, un concours du meilleur business plan, où les lauréats bénéficient d'une incubation, d'un fonds d'investissement et de séances de conseils et de coaching (Guechtouli & Guechtouli, 2014, p. 8).

Les incubateurs jouent un rôle primordial et assurent des services importants aux porteurs de projets, ils les accueillent et accompagnent avant la création de l'entreprise et même parfois pendant leurs premiers mois d'existence (Innoviscop, s.d.). Ces organismes interviennent sous plusieurs formes d'accompagnement comme le coaching individualisé, la formation et la transmission des expériences du terrain (Djelti, Chouam, & Kourbali, 2016, p. 106), où le coaching permettra au futur dirigeant d'améliorer ses qualités managériales ou d'en développer des nouvelles (Djelti, Chouam, & Kourbali, 2016, pp. 120-121).

Parmi les organisations professionnelles du coaching en *Algérie* : la *Fédération des coachs et des conférenciers algériens* (FCCA), dont le siège est à *Montréal*. Elle travaille pour la protection et l'orientation du client dans un cadre professionnel, et pour l'accréditation des coachs selon des critères internationaux.

4. Échantillon de la recherche

Après avoir exposé le design de la recherche et présenté le terrain de la recherche, il nous semble pertinent de détailler comment l'échantillon a été constitué.

4.1. Généralités sur l'échantillon

Nous définissons d'abord le concept d'échantillon avant de présenter les différentes techniques d'échantillonnage.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

4.1.1. Définir l'échantillon

Avant de parler sur la constitution et les caractéristiques de notre échantillon, nous définissons les concepts suivants :

- **Population** : est un ensemble d'unités disjointes pouvant être indexées par les N premiers entiers, elle est représentée par $P = \{u_i, i = 1, \dots, N\}$ (Gerville-Réache, Couallier, & Paris, 2011, p. 1). D'une façon générale, elle signifie « *le groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête* » (Vilatte, 2007, p. 7).
- **Échantillonnage** : il permet, sous ses différentes formes, de créer un échantillon. Selon *Glaser & Srauss*, une forme d'échantillonnage constitue « *le processus de recueil de données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver dans le but d'élaborer la théorie au fur et à mesure qu'elle émerge* » (Carrier-Vernhet, 2012, p. 177).
- **Échantillon** : un échantillon $\{u_{i_1}, \dots, u_{i_n}\}$ est « *le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé* » (Pires, 1997, p. 120). Il désigne aussi « *le résultat d'une méthode d'échantillonnage appliquée une fois sur la population P* » (Gerville-Réache, Couallier, & Paris, 2011, p. 1).

4.1.2. Techniques d'échantillonnage

Il existe deux grandes techniques d'échantillonnage :

- **Techniques probabilistes** : elles reposent sur une démarche scientifique qui laisse intervenir le hasard, où chaque unité a une chance d'être sélectionnée, cette chance n'est pas nécessairement égale pour toutes les unités mais certainement, elle n'est pas nulle. Parmi ces techniques : le tirage aléatoire simple et le tirage aléatoire systématique.
- **Techniques non probabilistes** : elles s'inscrivent dans un mode d'échantillonnage empirique, où l'enquêteur détermine les critères essentiels à l'enquête et choisit les individus selon ces critères. Parmi ces techniques, on trouve : échantillon par convenance ou

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

de commodité, échantillon raisonné, échantillon par quota et échantillon de volontaires.

4.2. Caractéristiques de l'échantillon de la recherche

Nous présentons dans ce paragraphe les caractéristiques qui ont guidé le choix des entreprises et des cadres constituant notre échantillon de recherche.

4.2.1. Caractéristiques des organisations

Nous nous intéressons, en premier lieu, à déterminer le type d'organisation qui s'adapte à notre thème de recherche. *Lenhardt Vincent* nous précise que cette pratique « *pénètre progressivement tous les types d'organisation (entreprises privées, entreprises et établissements publiques, administrations, associations), et toutes les tailles d'entreprises (du grand groupe international à la PME), dans l'ensemble des secteurs d'activité* » (Lenhardt, 2006, p. 204).

Nous optons donc, pour la diversité des entreprises en termes de : taille, activité, forme juridique et localisation.

4.2.2. Caractéristiques des participants

Nous passons, en deuxième lieu, à savoir à qui s'adresse le coaching ? Certes que cette pratique s'adresse à tout le monde, mais puisqu'elle est encore récente en *Algérie*, nous nous intéressons particulièrement aux cadres supérieurs. Surtout que plus les responsabilités des coachés sont élevées, plus les problématiques managériales qu'ils peuvent traiter en coaching sont variées (Cloet, 2007, p. 33).

Selon l'INSEE, la notion du *cadre*, qui fait partie de la catégorie socioprofessionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures, regroupe « *des professeurs et professions scientifiques salariés qui appliquent directement des connaissances très approfondies dans les domaines des sciences exactes ou humaines à des activités d'intérêt général de recherche, d'enseignement ou de santé. Des professionnels de l'information des arts et des spectacles dont l'activité est liée aux arts et aux médias. Des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, salariés qui ont des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises. Des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de*

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

responsabilité qui nécessitent des connaissances scientifiques approfondies » (www.insee.fr, s.d.).

En termes de coaching, *Pompeï* confirme que les cadres et les dirigeants sont les cibles privilégiées, puisque c'est un des leviers majeurs de développement de la personne (Pompeï, 2010, p. 136). Et puisque les interactions entre un coach et un coaché portent plus leurs fruits qu'avec d'autres méthodes, *Zara Olivier* s'est interrogé « *pourquoi ne pas mettre en œuvre le même type d'interactions entre un manager et ses subordonnés ?* ». Pour lui, le fait d'appliquer des principes et règles du coaching au management s'appelle le management de l'intelligence collective (Zara, 2006, p. 184).

Plusieurs auteurs rejoignent l'idée que le coaching est souvent pratiqué par un responsable avec ses subordonnés (Thiébaud & Rondeau, 1997), *Thévenet* va loin et considère que le manager est « *le premier coach* » (2003). Alors que *Lenhardt* détaille les quatre façons différentes pour exercer le métier de coaching : un coach externe, un coach interne, un manager-coach et une personne qui n'est pas nécessairement le statut de coach mais en assume la posture de façon plus ou moins permanente au sein de l'entreprise (Lenhardt, 2006, p. 58).

D'une autre part, le choix du participant doit s'adapter à un des quatre contextes suivants dans lesquels le coaching exécutif s'avère pertinent (Baron & Morin, 2007, p. 10; St-Onge & Gins, 2011, pp. 93-94) :

- **Changements organisationnels** : qui nécessitent de nouvelles compétences.
- **Transition professionnelle** : avoir besoin de développement de compétences lié à une promotion.
- **Amélioration continue** : avoir besoin de développement d'habilités spécifiques chez les gestionnaires.
- **Performance déficiente** : résolution de problèmes spécifiques et correction de comportements dysfonctionnels.

4.3. Constitution de l'échantillon de la recherche

Nous abordons dans ce paragraphe le type et le mode de calcul de notre échantillon.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

4.3.1. Échantillon par convenance

Puisqu'il était impossible de dresser une liste de toutes les unités incluses dans une population très vaste, il était donc impossible de l'étudier dans son ensemble, et donc impossible de choisir une de différentes méthodes de l'échantillonnage probabiliste. Nous avons donc opté pour l'échantillon par convenance de cette population en raison de sa praticité où les organisations étaient choisies à cause de leur accessibilité.

L'échantillon par convenance, selon *Bryman & Bell* (2007), correspond à un échantillon qui est à la disposition du chercheur étant donné son accessibilité (Remy & Pichault, 2011, p. 288). Certes qu'il présente de fortes limites en termes de biais de sélection et de la non représentativité. Mais, il reste le moins coûteux et le plus rapide de tous les modes d'échantillonnage. Il est conçu pour des raisons de praticité, puisqu'il aide l'enquêteur, avec simplicité et rapidité, à découvrir des associations entre des variables (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 12).

4.3.2. Calcul de l'échantillon

Pour l'analyse de nos variables quantitatives, nous utiliserons une modélisation d'équations structurelles par l'approche PLS. Cette approche tolère des tailles d'échantillon relativement faibles comparativement aux méthodes basées sur la covariance. Donc, la taille élevée de l'échantillon ne présente pas -dans notre cas- un sérieux problème méthodologique (Fernandes, 2012, p. 111).

Pour déterminer la taille de l'échantillon, *Chin* (1998) nous propose la règle suivante (Fernandes, 2012, p. 111) : il s'agit de multiplier par 10 le nombre de variables de mesures (variables manifestes ou indicateurs) composant la variable latente sélectionnée selon l'une de deux options suivantes :

- Soit la variable latente avec le plus grand nombre d'indicateurs formatifs.
- Soit la variable latente dépendant du plus grand nombre de variables latentes indépendantes.

Ainsi, la variable latente *coaching* avec ses cinq variables manifestes est identifié comme cette variable latente avec le plus grand nombre d'indicateurs. Donc, l'échantillon sera calculé comme suit : $5 \times 10 = 50$.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Un total de 73 questionnaires a été prévu pour être distribuer auprès de 73 organisations implantées dans l'ouest algérien (*Ain Temouchent, Oran, Sidi-Bel-Abbès, Tlemcen*), soit un questionnaire par organisation. Où nous avons pris contact avec les directeurs des entreprises, les adjoints directeurs ou les directeurs des ressources humaines pour sélectionner la personne la plus adaptée à répondre au questionnaire.

Rappelons que le questionnaire était accompagné par une demande pour un stage pratique visée par monsieur le Vice Doyen chargé de la post-graduation de la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion de l'*Université Djillali Lyabes de Sidi Bel Abbés* (Voir l'annexe n° 1 p.).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 6: Liste globale des entreprises

N°	Nom De L'entreprise	Nbre distribué	Nbre récupérée	N°	Nom De L'entreprise	Nbre distribué	Nbre récupéré
1	Groupe Chiali Tubes	01	01	15	Giplait	01	01
2	Moulins Azzouz	01	01	16	Geopharm	01	01
3	Castal Plastics Sarl	01	01	17	Enof Maghnia	01	01
4	Nawafid	01	01	18	Certaf Maghnia	01	01
5	Atlas	01	01	19	Condor Electronics	01	01
6	Angora	01	01	20	BDL Nedroma	01	01
7	Mcl	01	01	21	Nedromeuble	01	01
8	Alger Inox	01	-	22	Alpetro	01	01
9	Texalg	01	-	23	Mateg	01	-
10	Nesrine	01	01	24	Cnep Tlemcen	01	01
11	Seror Tlemcen	01	01	25	Mâiserie de la Tafna	01	01
12	Halib Ennadjah	01	01	26	Alfatron	01	01
13	Bya Electronic	01	-	27	H.A.A.L	01	01
14	Soitex	01	01	28	Hôtel Benitala	01	-

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

29	Ifki Lait	01	01	48	Faculté de médecine	01	01
30	Moulins Miamin	01	01	49	Kca	01	01
31	Thalladis	01	01	50	Tabet Pharm	01	01
32	Sonatrach Aval	01	01	51	Loya	01	-
33	Sm2i	01	01	52	Cma	01	-
34	Moulins El Hadj Bilel	01	01	53	Manahil El-Ilm	01	01
35	Cnep Sidi Bel Abbas	01	01	54	Hasnaoui	01	01
36	Direction Hydraulique	01	01	55	Global Food	01	-
37	Sampo	01	01	56	Mgr	01	01
38	Ouest entreprise	01	-	57	Famag	01	01
39	Banque Extérieure d'Algérie	01	01	58	News Cosmetique	01	-
40	Entreprise de Transport Urbain	01	01	59	Kca	01	01
41	Direction de l'environnement	01	01	60	Tabet Pharm	01	01
42	Algérienne des Eaux	01	01	61	Trust Bank	01	01
43	Algérie Poste	01	01	62	Industries médicales chirurgicales	01	-
44	CMA	01	-	63	Ecobat	01	01
45	Enie	01	01	64	Société d'Impression de l'Ouest	01	-
46	T.Plast	01	01	65	Direction du Transport	01	-
47	Fromalait	01	01	66	Société des Peintures de l'Ouest Algérien	01	-

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

67	Direction des Travaux Publics	01	-				
68	Eegm	01	-				
69	Ziane Laiterie	01	-				
70	Renault Algérie	01	-				
71	Crédit Populaire d'Algérie - SBA	01	-				
72	Banque Al-Baraka	01	-				
73	Racha lait	01	-				

Source : Élaborée par l'auteur

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Nous avons obtenu un échantillon composé de 50 répondants.

Tableau 7: Liste des entreprises ayant répondu au questionnaire

Nombre	Nom de l'entreprise	Localisation
1	CNEP SBA	SBA
2	Algérienne Des Eaux	SBA
3	ECOBAT	SBA
4	Entreprise de Transport Urbain	SBA
5	Direction des Ressources en Eau	SBA
6	TRUST Bank	SBA
7	SAMPO	SBA
8	Faculté de Médecine	SBA
9	MANAHIL EL-ILM	SBA
10	Algérie Poste	SBA
11	Direction de l'Environnement	SBA
12	Algérie Télécom	SBA
13	Banque Extérieure d'Algérie	SBA
14	HASNAOUI	SBA
15	TABET Pharm	ZI. SBA
16	KCA	ZI. SBA
17	MGR	ZI. SBA
18	NAWAFID	ZI. SBA
19	Les Moulins AZZOUZ	ZI. SBA
20	CHIALI Tubes	ZI. SBA
21	T. PLAST	ZI. SBA
22	ENIE	ZI. SBA
23	FROMALAIT	ZI. SBA
24	FAMAG	ZI. SBA
25	IFKI LAIT	Ben Badis. SBA
26	MIAMIN	Ben Badis. SBA
27	Sonatrach AVAL	Oran

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

28	CASTAL Plastics	ZI. Oued Tlilet. Oran
29	NESRINE	ZI. Es-Senia. Oran
30	ANGORA	ZI. Es-Senia. Oran
31	GEO-PHARM	ZI. Es-Senia. Oran
32	ATLAS	ZI. Es-Senia. Oran
33	MCL	ZI. Es-Senia. Oran
34	ALFATRON	ZI. Hassi Amer. Oran
35	H.A.A.L	ZI. Hassi Amer. Oran
36	CONDOR Electronics	ZI. Hassi Amer. Oran
37	THALLADIS	ZI. Ain Temouchent
38	ALPETRO	ZI. Ain Temouchent
39	SM2I	ZI. Ain Temouchent
40	Moulins EL HADJ BILEL	ZI. Ain Temouchent
41	SEROR Tlemcen	Tlemcen
42	SOITEX	Tlemcen
43	GIPLAIT	Tlemcen
44	HALIB ENNADJAH	Tlemcen
45	BDL Nedroma	Tlemcen
46	NEDROMEUBLE	Tlemcen
47	CNEP Tlemcen	Tlemcen
48	ENOF Maghnia	Tlemcen
49	CERTAF Maghnia	Tlemcen
50	Maïserie de la TAFNA	Tlemcen

Source : Élaborée par l'auteure

Section III : Collecte & traitement des données

Conformément aux exigences de notre positionnement épistémologique post-positiviste et notre raisonnement hypothético-déductif, et aux règles de conduite d'une étude quantitative, nous optons pour la méthode du questionnaire comme instrument de mesure des variables et outil de collecte des données, avant de tester le modèle structurel de notre étude et valider nos hypothèses.

1. Instrument de mesure : Questionnaire

Notre recherche a été menée par le biais d'une enquête par questionnaire. Et afin de le bien construire, nous devons passer par les étapes suivantes en déterminant (Vilatte, 2007, pp. 6-7-8) :

- Objet, objectifs et hypothèses de l'enquête.
- Population de l'enquête ou univers de l'enquête.
- Échantillon de l'enquête.
- Pré-test du questionnaire.
- Rédaction définitive du questionnaire.
- Type d'administration du questionnaire.
- Dépouillement, codage, analyse et rédaction des résultats.

1.1. Justification du choix du questionnaire

Nous justifions, tout d'abord, le choix du questionnaire autant qu'un instrument de mesure, et l'échelle de *Likert*.

1.1.1. Choix du questionnaire

Le questionnaire est « *l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques. C'est une méthode collective et quantitative de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits* » (Vilatte, 2007, p. 3). Malhotra rajoute qu'il « *présente une série de questions formalisées destinées à obtenir des informations auprès des répondants* » (Malhotra, 2006, p. 83).

Ce choix se justifie par :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- Le questionnaire est le principal instrument pour collecter des données primaires quantitatives, il permet de collecter des données quantitatives de manière standardisée afin que les données soient cohérentes pour l'analyse (Malhotra, 2006, p. 83).
- Le questionnaire est un instrument pratique qui augmente la rapidité et la précision de l'enregistrement et facilite le traitement des données (Malhotra, 2006, p. 83).
- L'élaboration d'un questionnaire est un critère important dans la réalisation d'une étude de relation.

Le questionnaire nous permettra de collecter les données utiles pour la méthode de régression et pour le test des hypothèses de notre recherche.

1.1.2. Choix du type de l'échelle

Les items sont évalués sur une échelle de *Likert* de cinq points allant de « *Fortement en désaccord* » à « *Fortement d'accord* ».

Tableau 8: Echelle de Likert de 5 points

1	Fortement en désaccord
2	Plutôt pas d'accord
3	Sans opinion
4	Plutôt d'accord
5	Fortement d'accord

Le choix du type de l'échelle dépend des raisons suivantes :

- L'échelle de *Likert* est la plus adaptée à la mesure des perceptions (Mhiri, 2013, p. 178), telles que le coaching, l'implication organisationnelle, les retombées du coaching sur le développement RH et la fluidité organisationnelle. Où le participant est appelé à exprimer son niveau d'accord ou de désaccord.
- L'échelle de *Likert* devra servir les tests statistiques que nous apercevons utiles pour notre étude.

1.2. Construction & Pré-test du questionnaire

Il s'agit maintenant de construire le questionnaire par des échelles de mesure validées et le pré tester :

1.2.1. Construction du questionnaire

La construction d'un questionnaire va permettre de traduire les indicateurs en question et les formuler adéquatement (Lugen, 2015, p. 5). Pour ce faire, les étapes suivantes sont proposées :

- **Questions fermées** : sachant bien que la formulation des questions peut influencer la mesure d'un concept (nombre, ordre et clarté des questions) (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 62), nous avons opté donc pour les questions fermées qui s'adaptent mieux avec les études quantitatives et génèrent des résultats simples et codifiables.
- **Ordre séquentiel des questions** : la formulation claire des questions ne suffit pas toute seule, son architecture influence aussi sur la compréhension globale du questionnaire. Il importe donc que l'enchaînement des questions doit susciter l'intérêt du participant, *Lugen* explique que ce passage d'un axe à un autre doit être logique, souple, fluide et adéquat ; et qu'il faut laisser les questions moins importantes à la fin (Lugen, 2015, pp. 5-6).
- **Items inversés** : l'inversion des items est utilisée pour s'assurer de la validité et de la fiabilité de la mesure. Il faut donc se méfier des différences interprétations des items inversés, et vérifier que le sens sera conservé et que la validité de contenu sera maintenue (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 62). Les items inversés seront codés de manière inverse, c'est-à-dire, plus le score de l'item est faible, plus le score de la variable mesurée est élevé.

1.2.2. Pré-test du questionnaire

Le pré-test est « *une phase fondamentale qui consiste à mettre à l'épreuve le questionnaire par rapport à quelques individus* » (Vilatte, 2007, p. 9). Il s'agit donc d'évaluer le questionnaire dans une approche qualitative et non pas quantitative qui nous permet de : formuler des questions compréhensibles, tester le vocabulaire employé, vérifier la facilité de la progression des

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

questions, évaluer le temps pris pour remplir le questionnaire (Salès-Wuillemin, 2006, p. 33).

Donc, afin de valider l'ordre et la formulation des questions, et de s'assurer de la clarté et de la structure homogène du questionnaire, il a été soumis à une phase de pré-test en l'administrant tout d'abord à monsieur l'encadreur Professeur *Ferouani B.* Puis, à trente (30) cadres supérieurs dans deux (02) entreprises de la population cible.

1.3. Rédaction définitive & Administration du questionnaire

Une fois le questionnaire construit et pré testé, nous présentons son format final et son type d'administration.

1.3.1. Rédaction définitive du questionnaire

Au total, notre questionnaire de 6 pages qui comporte 85 questions, a été construit de trois parties, (Voir l'annexe n° 2 p.) :

- **Première partie** : le questionnaire est accompagné d'une lettre présentant les objectifs de la recherche et garantissant l'anonymat.
- **Deuxième partie** : concerne les variables de recherche : coaching, implication organisationnelle, fluidité informationnelle, retombées du coaching sur le développement des RH. Les participants ont été amenés à donner leur avis sur les items mesurant les variables sur une échelle de *Likert* de cinq points à cocher.
- **Troisième partie** : elle concerne l'identification du participant qui était demandé de remplir son poste, le nom de son entreprise, ainsi que des commentaires.

1.3.2. Type d'administration du questionnaire

Face à un fort taux d'abandon et de non réponses de l'enquête par internet où le questionnaire était disponible sur le web via la plateforme « *Google Forms* » malgré les avantages qu'elle procure (facilité d'administration, diminution des erreurs de saisie, coût faible, pas d'influence de l'enquêteur). Nous avons lancé l'administration du questionnaire via deux modes principaux :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- **Questionnaire administré par l'enquêtrice** : dans une relation face-à-face, nous avons posé les questions et noté les réponses. Ce type permet de contrôler la qualité des réponses reçues et de réduire le risque d'erreur d'échantillonnage (Lugen, 2015, p. 11).
- **Questionnaire auto-administré** : où le remplissage du questionnaire était assuré par le répondant lui-même. Il était donc fondamental de veiller sur la qualité du questionnaire en respectant les conseils suivants : mise en forme doit être soignée et attirante ; formuler des questions courtes et compréhensibles et éviter les questions ouvertes et mettre un nombre limité des modalités de réponses (Lugen, 2015, p. 12).

L'administration du questionnaire et la collecte de données de notre recherche se sont réalisées sur une période de huit **(08) mois** à compter du **27 juillet 2017** jusqu'au **08 avril 2018**.

2. Choix des échelles de mesure

La revue de la littérature et le cadre théorique sont les éléments qui ont guidé le choix des échelles de mesures. Donc, nous avons eu recours à des échelles existantes et validées dans des recherches antérieures. Pour la fluidité informationnelle, une échelle de mesure a dû être développée.

2.1. Coaching

Nous présentons l'instrument de mesure du coaching et nous justifions le choix de cette échelle.

2.1.1. Choix de l'échelle de mesure

L'échelle de mesure de coaching (**Coaching**) est celle de *Park, McLean & Yang* (2008). Elle s'articule autour de cinq dimensions et comporte 41 items :

- Communication ouverte (**Communication**) : 9 items.
- Approche d'équipe (**Équipe**) : 8 items.
- Valoriser les personnes (**Personnes**) : 6 items.
- Accepter l'ambiguïté (**Ambiguïté**) : 7 items.
- Faciliter le développement de l'employé (**Employé**) : 11 items.

Cette échelle n'était pas disponible en version française, elle a été traduite par des enseignants spécialistes afin de vérifier qu'elle soit compréhensible et qu'elle ait du sens.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 9: Items de l'échelle de mesure du coaching de *Park, McLean* et *Yang* (2008)

Dimensions/Items	Abréviations
Communication ouverte	Communication
1. Quand je partage mes sentiments avec mon directeur ou lui demander de partager ses sentiments, il/elle semble être à l'aise.	CCO1
2. Dans des situations de travail difficiles, mon directeur évoque une opinion ouverte.	CCO2
3. En conversation avec moi, mon directeur partage ouvertement ses points de vue et ses valeurs personnelles.	CCO3
4. En communication avec moi, mon directeur me voit comme une personne ayant des valeurs, un savoir et des compétences et une capacité innée à croître et apprendre.	CCO4
5. Lorsqu'une situation nécessite l'expérience de mon directeur, il/elle en discute volontairement avec moi y compris les erreurs.	CCO5
6. En faisant face à de nouveaux problèmes, mon directeur préférerait écouter mon opinion en premier que de donner immédiatement son avis.	CCO6
7. Lors de conversation avec moi, mon directeur a tendance à poser des questions pour vérifier ce que je dis et pour connaître mon opinion.	CCO7
8. Lorsque je parle avec mon directeur, rarement m'interrompt-il en me garantissant d'avoir plus d'opportunités pour partager mon avis.	CCO8
9. Quand je travaille avec mon directeur, il/elle discute de ses attentes avec moi.	CCO9
Approche d'équipe	Équipe
1. Quand il y a un projet de travail, mon directeur assigne le comme un travail d'équipe.	CAE1
2. Mon directeur préfère travailler avec d'autres personnes pour accomplir les tâches.	CAE2
3. Dans le cadre de travail de groupe, mon directeur préfère travailler pour le consensus du groupe.	CAE3
4. Lorsqu'il y a une décision à prendre, mon directeur préfère participer avec les autres pour déterminer le résultat.	CAE4
5. Pour atteindre les objectifs de la performance, mon directeur a tendance de se baser sur les idées des membres de l'équipe.	CAE5
6. Lors de l'analyse d'un problème, mon directeur a tendance à compter sur les idées du groupe.	CAE6
7. En équipe, mon directeur encourage tous les membres de l'équipe pour s'être reconnus les uns les autres.	CAE7
8. Mon directeur met généralement l'accent sur la création d'un bon partenariat entre tous les membres de l'équipe.	CAE8
Valoriser les personnes	Personnes

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

1. Dans la prise de décision, mon directeur met l'accent sur les intérêts individuels et la reconnaissance des individus.	CVP1
2. En discutant avec moi, mon directeur se focalise sur les besoins des individus plutôt que des tâches à accomplir.	CVP2
3. Dans l'animation des réunions, mon directeur se concentre non seulement sur la réalisation du programme mais aussi, il nous laisse le temps pour renforcer nos relations, les uns les autres.	CVP3
4. En confrontant des conflits entre les besoins individuels et les tâches, mon directeur accorde la priorité aux besoins de l'individu que de mener le travail à bien.	CVP4
5. Lors de la gestion des projets d'équipe, mon directeur a tendance à mettre l'accent sur les besoins de l'individu plutôt que de se focaliser sur les tâches.	CVP5
6. Dans le travail quotidien, mon directeur examine les besoins des gens en dehors du lieu de travail.	CVP6
Accepter l'ambiguïté	Ambiguïté
1. Au travail, mon directeur voit la divergence d'opinion comme étant constructive.	CAA1
2. Lorsque je fais des décisions professionnelles, mon directeur insiste sur la prise du risque.	CAA2
3. Lorsque mon directeur cherche des solutions aux problèmes, il préfère essayer une nouvelle solution plutôt que de recourir à des systèmes éprouvés.	CAA3
4. Mon directeur voit le désaccord en milieu de travail comme étant exaltant.	CAA4
5. En travaillant avec moi, mon directeur a tendance à chercher plusieurs réponses possibles que d'utiliser la bonne réponse.	CAA5
6. En cas de problème au travail, mon directeur aime explorer plusieurs alternatives puis trouver la meilleure solution.	CAA6
7. Pour résoudre un problème lié au milieu du travail, mon directeur a tendance à tolérer des solutions ouvertes que de préférer une solution définitive.	CAA7
Faciliter le développement de l'employé	Employé
1. Lorsque je discute des problèmes avec mon directeur, il m'encourage à explorer des solutions.	CFD1
2. Mon directeur m'encourage à trouver et développer continuellement de nouvelles compétences.	CFD2
3. Mon directeur considère mon apprentissage et mon développement comme un de ses responsabilités majeures.	CFD3
4. Quand je veux obtenir des informations de mon directeur, celui-ci préfère poser des questions de réflexion plutôt que de fournir des solutions directes.	CFD4
5. Afin d'améliorer mes performances, mon directeur est un bon modèle à suivre.	CFD5

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

6. Mon directeur m'encourage à voir la grande image de l'organisation et pas uniquement me concentrer sur mon travail.	CFD6
7. En procédant à des évaluations de rendement, mon directeur m'encourage à faire des suggestions pour améliorer mon travail.	CFD7
8. Mon directeur m'offre activement des opportunités pour prendre plus de responsabilité ainsi qu'il m'encourage à améliorer mes performances.	CFD8
9. Mon directeur me confie souvent un travail difficile pour aller au-delà de ce que je faisais.	CFD9
10. Pour améliorer les performances professionnelles, mon directeur fournit constamment une rétroaction (feedback) et m'assure régulièrement l'évaluation du rendement au travail.	CFD10
11. Dans le processus du coaching, mon directeur assure constamment mes ressources et/ou les programmes de formation, surtout quand je fais face aux défis.	CFD11

2.1.2. Justification du choix

Même si le coaching est un thème très populaire qui suscite un intérêt considérable chez les managers et les chercheurs, l'existence d'un outil d'évaluation fiable et valide pour le mesurer est limité selon *Ellinger et al.* (2003) (Park, McLean, & Yang, 20-24 February 2008).

Une première tentative a été faite par *McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin* (2005) qui ont élaboré un modèle de mesure des compétences en coaching contenant quatre dimensions (*Communication ouverte, Approche par équipe, Personnes à valeur ajoutée et Ambiguïté acceptable*).

Chaque dimension contient cinq items, pour un total de vingt items. Statistiquement, le modèle était valide et fiable pour mesurer les compétences d'un coach dans les organisations (Park, McLean, & Yang, 20-24 February 2008).

2.2. Retombées du coaching sur le développement RH

Nous présentons l'instrument de mesure des retombées du coaching sur le développement RH de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007), et nous justifions le choix de cette échelle.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

2.2.1. Choix de l'échelle de mesure

L'échelle de mesure des retombées de coaching sur le développement des RH (*Développement*) est celle de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007). Elle s'articule autour de quatre dimensions et comporte 21 items :

- Satisfaction à l'égard du coaching (*Satisfaction*) : 6 items.
- Apprentissages réalisés (*Apprentissages*) : 5 items.
- Transfert des apprentissages (*Transfert*) : 6 items.
- Résultats organisationnels (*Résultats*) : 4 items.

Tableau 10: Items de l'échelle de mesure des retombées du coaching sur le développement de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007)

Dimensions/Items	Abréviations
Satisfaction à l'égard du coaching	Satisfaction
1. Je suis satisfait(e) de la durée du programme de coaching.	RSC1
2. Je suis satisfait(e) du matériel utilisé au cours du programme de coaching.	RSC2
3. Je suis satisfait(e) du coach avec lequel j'ai suivi le programme de coaching.	RSC3
4. Je suis satisfait(e) de soutien de mon organisation pour suivre un programme de coaching.	RSC4
5. Je suis satisfait(e) des progrès effectués au cours du programme de coaching.	RSC5
6. Je suis satisfait(e) du programme de coaching en général (objectifs, attentes, étapes).	RSC6
Apprentissages réalisés	Apprentissages
1. J'ai développé de nouveaux apprentissages grâce au programme de coaching.	RAR1
2. J'ai appris à cerner mes forces ainsi que mes points à améliorer.	RAR2
3. J'ai appris et développé de nouvelles compétences grâce au programme de coaching.	RAR3
4. Je considère avoir plus de connaissances suite au programme de coaching.	RAR4
5. J'ai appris à devenir un gestionnaire plus efficace grâce au programme de coaching.	RAR5
Transfert des apprentissages	Transfert
1. J'ai concrétisé en actions certains de mes apprentissages effectués lors de mon programme de coaching.	RTA1
2. J'utilise dans mon travail mes connaissances, compétences et habilités acquis lors de mon programme de coaching.	RTA2
3. J'ai observé des différences importantes dans l'utilisation de mes compétences au travail.	RTA3
4. Je mets en pratique mes apprentissages développés au cours du programme de coaching.	RTA4

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

5. Mes collègues de travail ont remarqué une différence dans mes comportements, habilités, compétences ou attitudes grâce au programme de coaching.	RTA5
6. Mon supérieur a remarqué une différence dans mes comportements, attitudes, compétences ou habilités grâce au programme de coaching.	RTA6
Résultats organisationnels	Résultats
1. Je suis en mesure d'observer des retombées positives du programme de coaching dans mon département/secteur.	RRO1
2. Je suis plus productif et performant avec mon équipe de travail qu'avant de recevoir le programme de coaching.	RRO2
3. Le programme de coaching a eu des impacts et des résultats positifs sur l'efficacité et la performance dans mon département/secteur.	RRO3
4. Je suis en mesure d'observer des différences importantes dans mon département/secteur grâce au programme de coaching.	RRO4

2.2.2. Justification du choix

Le modèle de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007) est conçu pour évaluer l'efficacité d'un programme de formation. Il a été publié pour la première fois en 1975 par *Kirkpatrick*, et republié avec des précisions supplémentaires par *Kirkpatrick & Kirkpatrick* en 2007 (Corbeil, 2011, p. 34).

Ce modèle se compose de quatre niveaux qui, certes, peuvent être mesurés séparément puisque la réussite de chaque niveau ne peut garantir ni la réussite du niveau suivant, ni la réussite de l'intervention. Mais, l'évaluation de l'efficacité d'un programme de formation repose sur la présence cumulative de tous les niveaux.

Notre choix se justifie par le fait que le modèle de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007) est le plus connu et le plus accepté par les organisations (Corbeil, 2011, p. 80), et même le plus utilisé (Bradford, Rutherford, & Friend, 2017, p. 145), *Castel-Girard & Baron* confirment ce constat dans leur recension des écrits sur l'efficacité du coaching de gestion (Castel-Girard & Baron, 2015, p. 31).

Dans leur article, les auteurs expliquent comment l'IHC (une grande entreprise sans but lucratif) applique le modèle de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007) afin d'évaluer l'efficacité d'un programme de coaching (Dewhurst & Harris, 2015). L'application de ce modèle a aidé l'entreprise à comprendre quelles activités à prendre après le coaching pourraient soutenir les compétences requises au cours du travail (Dewhurst & Harris, 2015, p. 14).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

2.3. Implication organisationnelle

Nous présentons l'instrument de mesure de l'implication organisationnelle et nous justifions le choix de cette échelle.

2.3.1. Choix de l'échelle de mesure

L'échelle de mesure de l'implication organisationnelle (*Implication*) est celle de *Allen & Meyer* (1991). Elle s'articule autour de trois dimensions et comporte dans sa version réduite 18 items :

- Implication affective (*Affective*) : 6 items.
- Implication calculée (*Calculée*) : 6 items.
- Implication normative (*Normative*) : 6 items.

Notons que l'item suivi par (Inversé) sera codé de manière inverse.

Tableau 11: Items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1991)

Dimensions/Items	Abréviations
Implication affective	Affective
1. Je passerai bien volontier(e) le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.	IIA1
2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.	IIA2
3. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise. (Inversé)	IIA3
4. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à cette entreprise. (Inversé)	IIA4
5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.	IIA5
6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. (Inversé)	IIA6
Implication calculée	Calculée
1. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.	IIC1
2. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.	IIC2
3. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	IIC3
4. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.	IIC4
5. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.	IIC5
6. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	IIC6

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Implication normative	Normative
1. Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel. (Inversé)	IIN1
2. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.	IIN2
3. J'éprouverais la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.	IIN3
4. L'entreprise mérite ma loyauté.	IIN4
5. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	IIN5
6. Je dois beaucoup à mon entreprise.	IIN6

2.3.2. Justification du choix

Il existe une variété d'échelles pour mesurer l'implication organisationnelle. Pour notre travail doctoral, nous avons retenu celle de *Allen & Meyer* (1991). Ce choix s'explique par le fait que, non seulement, *Allen & Meyer* sont les auteurs les plus fréquemment cités (Biétry, 2012). Mais c'est l'approche dominante de l'implication organisationnelle dans les travaux actuels en gestion, elle correspond au modèle le plus utilisé aujourd'hui (Randon, 2012, p. 5; Mhiri, 2013, p. 184; Markvotis, Boer, & Van Dick, 2014).

Cette mesure repose sur une meilleure capacité à discriminer les trois composantes de l'implication organisationnelle (Mhiri, 2013, p. 184). Elle permet d'appréhender cette variable de manière plus complète que les précédents modèles évoqués dans les chapitres théoriques (Carrier-Vernhet, 2012, p. 56), en raison de sa validation empirique large au cours des dernières années (Daoud Ben Arab & Masmoudi Mardessi, 2011, p. 31).

2.4. Fluidité informationnelle

Nous présentons l'instrument de mesure de la fluidité informationnelle et nous justifions le choix de cette échelle.

2.4.1. Choix de l'échelle de mesure

Aucune échelle de la littérature ne correspond au concept de la fluidité informationnelle. La littérature recensée sur ce concept nous a permis de présenter cette proposition qui se base sur la communication suffisante des informations, l'utilisation des équipements informatiques, des infrastructures sécuritaires et d'un système d'information qui donnent une valeur ajoutée au travail.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

L'échelle de mesure de la fluidité informationnelle (*Fluidité*) comporte 5 items.

Tableau 12: Items de l'échelle de la fluidité informationnelle

Dimensions/Items	Abréviations
1. Votre organisation communique suffisamment d'informations en termes de quantité et qualité à travers son processus de communication.	FCI1
2. Votre organisation utilise des infrastructures sécuritaires (cryptage des données, mots de passe, etc.) afin d'accéder à ses bases de données.	FCI2
3. Les activités de votre système d'information donnent une valeur ajoutée à vos produits (création de communautés virtuelles, informations sur l'industrie, informations sur les activités en relation avec les produits, etc.).	FCI3
4. Votre organisation possède suffisamment d'équipements informatiques pour desservir toutes les voies de circulation de l'information.	FCI4
5. En général, la fluidité informationnelle supporte bien la mise en place d'une stratégie de coaching au sein de votre organisation.	FCI5

2.4.2. Justification du choix

Afin de mesurer la fluidité informationnelle, une échelle de mesure contenant cinq items a été développée à partir de la littérature. Les items proposés trouvent leur origine dans les définitions citées auparavant du concept, ils concernent les points suivants :

- Une communication suffisante des informations en termes de quantité et de qualité.
- Utilisation des infrastructures sécuritaires.
- Création d'une valeur ajoutée due à l'utilisation du système d'information.
- Avoir des équipements informatiques suffisants pour desservir toutes les voies de circulation de l'information.
- L'impact positif de la fluidité informationnelle sur la mise en place d'une stratégie de coaching.

3. Introduction à la méthode PLS-PM

Nous présentons dans cette partie les outils qui vont servir au traitement statistique des données recueillies, ils concernent les critères de qualité de l'instrument de mesure, ainsi que l'analyse de corrélation et de régression pour tester les trois hypothèses.

Le traitement des données recueillies et validation des hypothèses associées se feront à l'aide deux type d'analyse complémentaires :

- **PLS Path Modeling** : elle concerne une modélisation d'équations structurelles en utilisant le PLS-PM via le logiciel *SmartPLS2*. Cette méthode permet de structurer l'ensemble des liens existants entre les construits.
- **Régression linéaire multiple** : qui sert à tester l'effet modérateur des deux variables : *Implication organisationnelle* et *Fluidité informationnelle*, sur le lien entre les deux variables *Coaching* et *Développement des RH*.

3.1. Généralités sur la SEM et la PLS-PM

Nous allons tout d'abord décrire la démarche des équations structurelles et présenter brièvement une de ses méthodes : la PLS-PM et les justifications du choix de cette approche.

3.1.1. Généralités sur la SEM

La modélisation par les équations structurelles SEM, selon *Hoyle* (1995), représente « *une approche statistique globale permettant de tester des hypothèses traitant des relations entre les variables observées et les variables latentes* » (Najar & Najjar, 2013, p. 23). Plusieurs chercheurs (Hulland, 1999 ; Steenkamp & Baumgartner, 2000 ; Roussel et al, 2002) précisent comment la SEM a largement développé la recherche en sciences de gestion en permettant d' (Najar & Najjar, 2013, p. 23) :

- Estimer les erreurs.
- Traiter simultanément des équations linéaires.
- Évaluer la qualité de l'ajustement du modèle au niveau des études transversales et longitudinales.

3.1.2. Généralités sur la PLS-PM

La méthode « *PLS Path Modeling* » ou l'approche PLS-PM, fait partie de l'ensemble des modèles d'équations structurelles SEM, puisque la modélisation qu'elle présente permet d'estimer et de tester les structures causales hypothétiques (McIntosh, Edwards, & Antonakis, 2014, p. 216). C'est une méthode développée par *Wold Herman* dans le cadre de la modélisation de relations structurelles sur variables latentes pour l'analyse de plusieurs blocs de variables observées sur les mêmes individus (Bastian, 2008, p. 11).

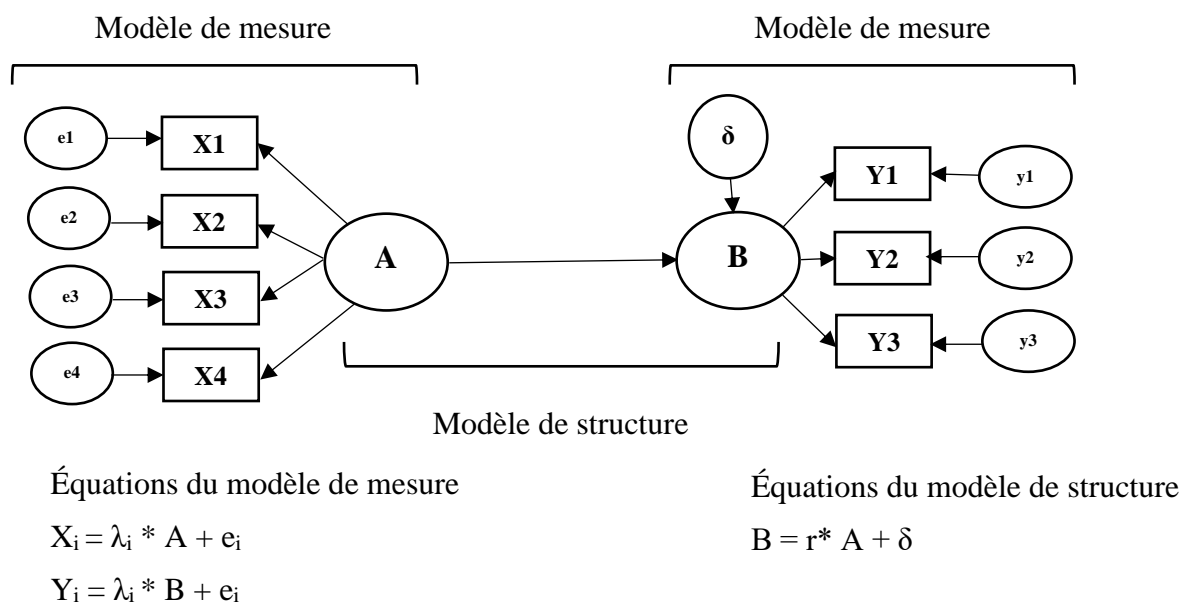
Cette méthode, qui offre une alternative aux méthodes d'équations structurelles basées sur la covariance (LISREL, considérée comme la plus connue), permet de lier des variables latentes à leurs variables manifestes et d'estimer l'ensemble des relations entre ces variables latentes (construits).

Elle donne aux chercheurs une flexibilité et une souplesse pour travailler sur des petits échantillons comportant des données manquantes. Ainsi qu'elle permet, selon *Croutsche* (2002), d'introduire des variables latentes ou non observables, de spécifier la nature des relations entre ces variables latentes et leurs mesures, de préciser le type de relations envisagées entre les variables latentes ou encore d'analyser des inférences causales entre plusieurs ensembles de variables explicatives et expliquées (Fernandes, 2012, p. 103).

3.2. Modèle de mesure & Modèle de structure

Un modèle à équations structurelles englobe l'ensemble de variables manifestes indépendantes (X_i), de variables manifestes dépendantes (Y_i), d'une variable latente explicative (A), d'une variable latente à expliquer (B), et des termes d'erreurs (ϵ_i , δ et y_i). Par conséquent, ce modèle est constitué de deux sous-modèles : modèle de mesure et modèle structurel.

Figure 7: Modèle de mesure et modèle de structure



Source : (Najar & Najjar, 2013, p. 24)

3.2.1. Modèle de mesure

Le modèle de mesure, modèle externe ou « *outer model* » (Fernandes, 2012, p. 107), précise les relations entre chaque variable latente et les variables manifestes associées.

Chaque modèle de mesure contient donc deux types de variables :

- **Variables manifestes** : ou indicateurs de mesure, chaque variable manifeste doit être liée à un seul construit.
- **Variables latentes** : ou construits, qui présentent des « *abstractions non mesurables directement* » (Gefen & Straub, 2005, p. 91).

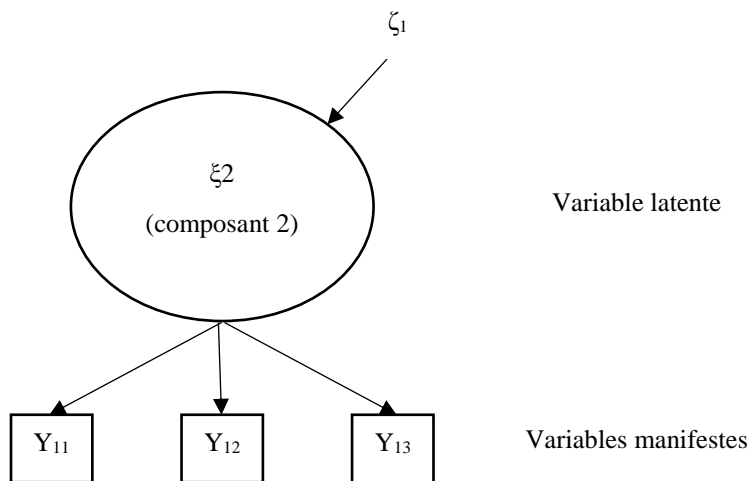
L'approche PLS-PM est estimée, à ce niveau, par des *loadings* ou les corrélations entre les variables observables et non observables. Et sa formulation dépend de la nature des relations entre ces variables, ces relations peuvent prendre trois formes (Fernandes, 2012, p. 105) :

- **Schéma formatif** : appelé aussi *mode B*, il suppose que les indicateurs agissent sur le construit et non pas, comme dans le mode réflectif, causés par un seul et même construit sous-jacent (Fernandes, 2012, p. 106). Donc chaque variable manifeste représente une dimension d'un concept

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

sous-jacent, et en cas de suppression d'un des indicateurs, de graves problèmes peuvent apparaître en modifiant sérieusement la signification de la variable latente. Ce schéma est présenté sous la figure et l'équation suivantes :

Figure 8: Modèle formatif



Source : (Fernandes, 2012, p. 105)

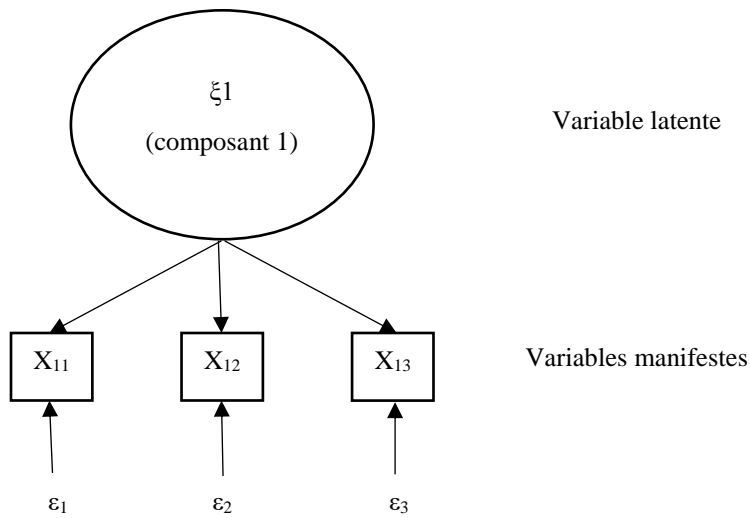
$$\xi_q = \sum_{j=1}^{J_q} \omega_{jq} x_{jq} + \delta_q$$

ω_{jq} : poids associé à l'arc liant la variable manifeste j à la variable latente correspondante du bloc q .

δ_q : terme aléatoire de moyenne nulle et non corrélé aux variables manifestes X_{jq} .

- **Schéma réflexif** : appelé aussi *mode A*, les indicateurs sont créés ici pour mesurer le même phénomène. Chaque variable manifeste reflète sa variable latente et lui est reliée par une simple régression (Fernandes, 2012, p. 105). Ce schéma est présenté sous la figure et l'équation suivantes :

Figure 9: Modèle réflectif



Source : (Fernandes, 2012, p. 105)

$$x_{jq} = \lambda_{0q} + \lambda_{jq}\xi_q + \epsilon_{jq}$$

λ_{jq} : la saturation associée à la variable manifeste j dans le bloc q.

ϵ_{jq} : un terme aléatoire de moyenne nulle et non corrélé à la variable latente ξ_q .

- **Schéma MIMIC** : ou mode mixte ou *mode C*. C'est un mélange de deux modèles (réflectif et normatif). La première variable manifeste p_1 suit un mode réflectif alors que les autres ($p-p_1$) suivent un mode formatif (Fernandes, 2012, p. 106).

$$\hat{\xi}_q = \sum_{j=1}^{J_q} w_{jq} x_{jq}$$

ξ_q : score de la variable latente est estimé sous forme d'une combinaison linéaires des variables manifestes de son bloc.

x_{jq} : variables centrées.

w_{jq} : poids externes finaux.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

β_{mp} : coefficients estimés à partir d'une régression entre les valeurs estimées des variables latentes.

3.2.2. Modèle de structure

Une fois les liens entre les mesures et leurs construits correspondants sont validés, nous passons au modèle de structure, appelé aussi, modèle interne ou « *inner model* » (Fernandes, 2012, p. 108). Ce modèle permet d'estimer les relations entre les différentes variables latentes. Et comme le précise *Tenenhaus* (1998), dans son livre *La régression PLS : Théorie et pratique*, l'approche PLS « *estime un réseau de causalité entre groupe de variables* ». Elle est donc estimée, dans ce deuxième niveau, par les relations structurelles (coefficients) entre les variables non observables.

Le modèle de structure s'écrit dans la méthode PLS de la façon suivante :

$$\xi_p = \beta_{0p} + \sum_{m:\xi_m \rightarrow \xi_p} \beta_{mp} \xi_m + \zeta_p$$

ξ_p : variable latente endogène.

β_{0p} : coefficient de l'arc reliant la variable latente p à la variable latente explicative m.

ζ_p : vecteur des erreurs dans la relation interne.

4. Étapes de traitement statistique

L'évaluation d'un modèle PLS, selon *Hulland* (1999), passe par trois étapes (Fernandes, 2012, p. 106) :

- Déterminer la nature des relations entre les mesures et leurs construits.
- Évaluer la fiabilité et la validité des mesures.
- Évaluer le modèle final.

4.1. Évaluation du modèle de mesure

Nous veillons dans notre démarche au respect des exigences en termes de validité et de fiabilité de mesures de nos variables. Car la validation des échelles de mesure est une condition nécessaire à la qualité des résultats de la recherche.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

En faisant, dans ce cas, recours à deux notions clés dans la théorie de la mesure psychométrique : la fiabilité et la validité (Touzani & Salaani, 2000, p. 292).

Nous présentons ci-dessous les tests utilisés :

4.1.1. Validité de l'instrument de mesure

La validité d'une échelle de mesure, selon *Hair et al.* (2006), désigne « *sa capacité à appréhender un phénomène* » (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 60). Elle est donc bonne lorsqu'un instrument mesure vraiment le phénomène que l'on cherche à mesurer (Touzani & Salaani, 2000, p. 292).

Les différents tests de validité utilisés dans notre étude ont pour objectif de vérifier si les items proposés d'un instrument présentent bien le phénomène étudié.

Trois types de tests sont nécessaires (Fernandes, 2012, p. 107) : fiabilité des mesures (reliability), validité convergente et validité discriminante.

- **Validité de contenu** : La validité de contenu s'appréhende par la validité faciale et la validité de consensus (Touzani & Salaani, 2000, p. 298). Elle sert à s'assurer que l'échelle prend en compte tous les aspects ou les facettes que l'on cherche à mesurer du concept. Elle est certainement le critère de validité le plus important (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 60). En se basant sur le jugement d'expert, l'enquêteur vérifie l'adéquation des items au concept et leur capacité à couvrir les différents aspects de ce concept.
- **Validité convergente** : Première forme de la validité de trait ou de construit qui vise à vérifier que l'échelle ne mesure que le construit étudié, elle repose sur l'examen des *loadings* des mesures avec leurs construit respectif. La validité convergente cherche à vérifier si les items du construit sont corrélés entre eux. C'est-à-dire vérifier si les indicateurs censés de mesurer le même phénomène sont suffisamment corrélés selon *Evrard et al.* (2009) (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 60). Statistiquement, toutes les valeurs factorielles devraient au moins significatives et idéalement supérieurs à 0,5 voire à 0,7.
AVE (Variance Moyenne Partagée ou *Average Variance Extracted*) : une valeur supérieure ou égale à 0,5 traduit une validité convergente satisfaisante.

$$AVE = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2)}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2) + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

- **Validité discriminante** : Deuxième forme de la validité de trait ou de construit qui permet de se rendre compte si l'échelle de mesure fournit une bonne représentation du phénomène à étudier (Touzani & Salaani, 2000, p. 300). La validité discriminante cherche à vérifier si le construit est plus faiblement corrélé aux autres construits, ou si les variables manifestes sont plus liées à leurs construits qu'aux autres variables latentes. C'est-à-dire vérifier si les indicateurs d'un instrument se distinguent des indicateurs censés de mesurer des phénomènes différents selon *Evrard et al.* (2009) (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 60).

On obtient une validité discriminante si la racine carrée de l'AVE (la variance moyenne partagée) est supérieure aux coefficients de corrélation.

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

4.1.2. Fiabilité de l'instrument de mesure

Selon *Evrard et al.* (2009), la fiabilité est la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé à mesurer (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, p. 61). Par conséquent, une échelle fiable si elle n'est pas affectée par l'échantillon étudié, et où l'enquêteur retrouve les mêmes résultats plusieurs fois sur les mêmes sujets.

La fiabilité de cohérence interne peut être vérifiée par l'*Alpha de Cronbach, Composite Reliability*.

- **Alpha de Cronbach** : Ce test s'assure de la cohérence interne de l'échelle de mesure à partir d'un ensemble d'items. Ce coefficient de corrélation classique était déjà l'instrument de fiabilité le plus utilisé par les chercheurs selon *Cronbach* (1951) (Touzani & Salaani, 2000, p. 297).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Sa valeur dépend du nombre d'items et du mode d'administration du questionnaire (Touzani & Salaani, 2000, p. 297). Elle varie entre le 0,6 et 1, plus elle est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est forte comme le synthétise *De Vellis* (2003) (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, pp. 61-62) :

Tableau 13: Valeurs de l'Alpha de Cronbach

< 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, pp. 61-62)

- **Composite Reliability** : Elle se réfère à la variance expliquée par les variables manifestes de chaque construit (variable latente). Un seuil empirique est admis concernant cette mesure de fiabilité : l'indice *Composite Reliability*, selon *Fornell & Larcker* (1981), doit être supérieur à 0,7.

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

4.2. Évaluation du modèle de structure

Le modèle de structure permet d'estimer des coefficients de régression des variables latentes exogènes sur les variables latentes endogènes. Les tests nécessaires à ce niveau sont les tests de significativité et de qualité du modèle qui permettent de s'assurer de la capacité explicative des variables retenues.

Il n'existe aucun indice global de validation du modèle PLS-PM (Fernandes, 2012, p. 109). Nous présenterons trois indices différents :

4.2.1. Coefficient de détermination

Pour évaluer le modèle de structure, il convient d'examiner les R^2 pour les construits endogènes (dépendants), si le $R^2 > 0,1$ le modèle est significatif. Ce test permet de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante (Fernandes, 2012, pp. 108-109).

4.2.2. Indice de communauté

L'indice de communauté mesure le degré d'explication par la variable latente ξ_q de la variabilité des variables manifestes du même bloc, il montre la qualité de la représentation des variables manifestes par la variable latente (Jakobowicz, 2007, p. 24), soit :

$$Com_q = \frac{1}{J_q} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q) \text{ pour } q \text{ tel que } J_q > 1.$$

La moyenne pondérée de cet indice sur tous les blocs peut quantifier la qualité globale du modèle de mesure :

$$\begin{aligned} \overline{Com} &= \frac{1}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \sum_{q:J_q>1} J_q Com_q \\ &= \frac{1}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \sum_{q:J_q>1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q). \end{aligned}$$

4.2.3. Indice de redondance

L'indice de redondance, ou coefficient Q^2 de *Stone-Geisser*, vise à évaluer la qualité de chaque équation structurelle. Il s'agit d'un test de R^2 en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène, en utilisant le modèle structurel estimé (Fernandes, 2012, p. 109), soit :

$$Red_p = Com_p \times R^2 \left(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_q: \xi_q \rightarrow \xi_p \right).$$

La moyenne des indices de redondance est aussi une mesure de la qualité du modèle structurel :

$$\overline{Red} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P Red_p$$

4.2.4. Indice d'adéquation

Tenenhaus et al. (2005) ont développé un indice d'ajustement GoF (*Goodness of Fit index*) présentée comme une solution opérationnelle à l'incapacité de l'approche PLS à optimiser une fonction scalaire globale (Rasclé & Irachabla, 2001, pp. 109-110), soit :

$$GoF = \sqrt{\overline{Com} \times \overline{R^2}}$$

La moyenne des R^2 est calculée comme suit :

$$\overline{R^2} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P R^2 \left(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_q: \xi_q \rightarrow \xi_p \right)$$

D'où l'expression du GoF :

$$GoF = \sqrt{\frac{\sum_{q:J_q>1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(\mathbf{x}_{jq}, \hat{\xi}_q)}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \times \frac{\sum_{p=1}^P R^2(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_q: \xi_q \rightarrow \xi_p)}{P}}$$

4.3. Analyses de régression PLS

Après avoir validé les liens entre les mesures et leur construit correspondant, nous examinons ensuite la façon dont une variable est reliée à d'autres variables. Il s'agit du principe de la régression linéaire.

La régression PLS est « *une technique pour modéliser une relation linéaire entre un ensemble de variables réponses Y et un ensemble de variables explicatives X* » (Bastian, 2008, p. 10). Elle permet de savoir s'il existe une relation entre une variable indépendante et des variables dépendantes ? d'estimer l'importance de cette relation, de déterminer l'équation mathématique qui lie ces variables.

C'est une méthode puissante et flexible puisqu'elle permet aux chercheurs d'élaborer des modèles théoriques définis par des équations structurales qui spécifient les liens de causalité entre les variables retenues. Quand ces variables sont utilisées sous forme standardisée, le chercheur utilise les techniques de *path analysis*, il se réfère à un *path model* à partir de *path coefficients* (Bulle, 2005, p. 23).

Une régression PLS peut être obtenue en utilisant des régressions simples et multiples.

4.3.1. Régression simple

La régression simple permet de déduire des relations mathématiques, sous forme d'une équation, entre une variable métrique dépendante ou à expliquer unique et une variable métrique indépendante ou explicative unique.

Il existe sept étapes nécessaires pour réaliser une régression simple :

- Déterminer l'équation de la relation entre les deux variables continues de la recherche : $Y = \beta_0 + \beta_1 X$.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- Interpréter les paramètres de la régression β_0 et β_1 et analyser la nature de la relation en déterminant le signe de paramètre (positif ou négatif) et sa valeur (B).
- Interpréter le coefficient de détermination (R^2) obtenu qui doit varier entre 0 et 1. Cette étape permet de déterminer la qualité du modèle de régression estimé en déterminant à quel point un modèle linéaire reflète bien la relation entre la variable dépendante Y et la variable indépendante X.
- Vérifier si le modèle estimé est adéquat pour l'ensemble de la population ($\alpha = 0,05$).
- Vérifier si on peut généraliser l'effet observé de la variable indépendante sur la variable indépendante ($\alpha = 0,05$).
- Faire l'analyse des résidus.
- Suggérer des recommandations managériales.

4.3.2. Régression multiple

Il s'agit de généraliser la régression linéaire simple en impliquant une seule variable dépendante et deux ou plusieurs variables indépendantes.

Dans notre recherche, nous utilisons cette technique pour tester l'effet modérateur de l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur le lien entre le coaching et le développement des RH. Il s'agit d'une régression multiple avec terme multiplicatif (Rasclé & Irachabla, 2001, p. 111), qui se base sur la construction d'une nouvelle variable qui sera le produit de deux prédicteurs, puis d'effectuer une régression multiple hiérarchique. L'effet modérateur est vérifié lorsque le changement de R^2 (son augmentation) est significatif après l'entrée de cette variable d'interaction (Rasclé & Irachabla, 2001, p. 111).

Rappelons que dans le cas d'une régression multiple, il importe de confirmer l'absence de multicollinéarité entre les variables indépendantes du modèle. Dans le cas contraire où les variables exogènes sont excessivement corrélées, il convient d'éliminer les variables non significatives et les variables dont les effets sont redondants. Statistiquement, l'absence de multicollinéarité se traduit par les deux conditions suivantes :

- Corrélation entre les variables indépendantes $< 0,8$.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

- Corrélations entre la variable dépendante et les variables indépendantes sont plus fortes que les corrélations entre les variables indépendantes.

Et afin d'obtenir des coefficients de régression significatifs dans le modèle structurel, il est possible d'utiliser les méthodes de rééchantillonnage comme le *bootstrap*. C'est une méthode récente et efficace qui permet, par le calcul de l'erreur, de savoir si le modèle est stable (Rasclé & Irachabla, 2001, p. 109). Il s'agit d'un rééchantillonnage avec remise, où il faut déterminer le nombre de rééchantillonnages, *Tenenhaus et al.* (2005) conseillent un minimum de 100 rééchantillonnages (Rasclé & Irachabla, 2001, p. 109).

Nous concluons cette section par un tableau récapitulatif de traitements statistiques des données :

Tableau 14: Résumé des traitements statistiques des données

PLS Path Modeling		Régression linéaire	Régression multiple
Modèle de mesure	Modèle de structure		
Validité convergente	R ² et significativité des coefficients de régression	La significativité statistique et la significativité pratique des liens simples.	Tester l'effet modérateur via l'interaction entre la variable modératrice et la variable explicative.
Fiabilité des mesures			
Validité discriminante			

Source : Élaboré par l'auteur

Section IV : Résultats & Test des hypothèses

Cette partie de notre étude quantitative vise à présenter les résultats obtenus par les deux approches de traitement statistique. Ainsi, à tester et valider nos hypothèses de recherche.

Les résultats vont être présentés en trois étapes, nous présentons tout d'abord les statistiques descriptives de notre échantillon de recherche. Puis, nous examinerons le modèle de mesure, et nous analysons ensuite les résultats du modèle de structure. Et enfin nous appliquons la régression linéaire par la méthode *Bootstrap* afin de tester nos hypothèses.

1. Statistiques descriptives générales de l'échantillon

Nous présentons dans cette première partie les statistiques descriptives générales pour avoir une idée sur le profil général de notre échantillon de recherche. Après avoir distribué 73 questionnaires, 50 ont été recueillies.

Les informations détaillées sur les questionnaires sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15: Informations relatives au questionnaire

Items	Nombre
Questionnaires distribués	73
Questionnaires retournés	50
Questionnaires valides	50
Questionnaires invalides	00
Taux de réponse	68,49%
Taux des questionnaires valides	68,49%

Source : Établie par l'auteure

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Nous nous intéressons à présenter les distributions de fréquences en termes de tableaux et de graphiques circulaires sur les caractéristiques suivantes : poste occupé par le répondant, propriété et secteur d'activité de l'entreprise.

Rappelons que nous avons opté pour la diversité de l'échantillon puisque c'est un échantillon par convenance. Les entreprises sont choisies sur la base des critères suivants :

- Sélectionner des entreprises dans différentes wilayas de l'ouest algérien.
- Sélectionner des entreprises de différents types de propriété.
- Sélectionner des entreprises de différents secteurs d'activité.

1.1. Poste occupé par le répondant

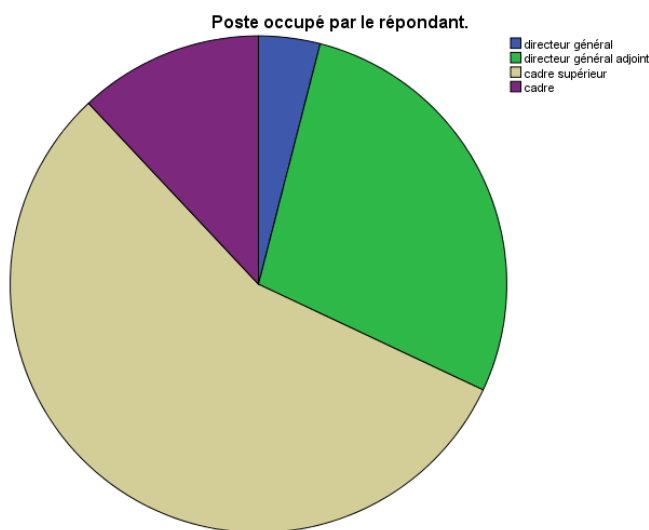
Dans notre recherche, les directeurs généraux, les directeurs généraux adjoints, les cadres supérieurs et les cadres constituent l'échantillon de notre étude. Il s'agit du coaching exécutif destiné aux cadres des organisations.

Tableau 16: Répartition des répondants selon le poste occupé

		Poste occupé par le répondant.			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur général	2	4,0	4,0	4,0
	Directeur général adjoint	14	28,0	28,0	32,0
	Cadre supérieur	28	56,0	56,0	88,0
	Cadre	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Source : Élaborée par l'auteure en utilisant le logiciel SPSS.22

Figure 10: Répartition des répondants selon le poste occupé



Source : Élaborée par l'auteure en utilisant le logiciel SPSS.22

Les résultats montrent que 56% des répondants sont des cadres supérieurs, 28% sont des directeurs généraux adjoints, 12% sont des cadres et 4% sont des directeurs généraux. Cela confirme que le type de coaching le plus utilisé dans notre échantillon de recherche est celui du coaching exécutif ou du coaching des gestionnaires conformément à la majorité des études recensées de la littérature qui lui donnent plus d'importance par rapport aux autres types de coaching.

1.2. Type de propriété

Dans notre étude, nous distribuons les questionnaires sur un ensemble varié des entreprises publiques et privées.

Le tableau et la figure suivantes montrent la répartition des organisations selon ce critère.

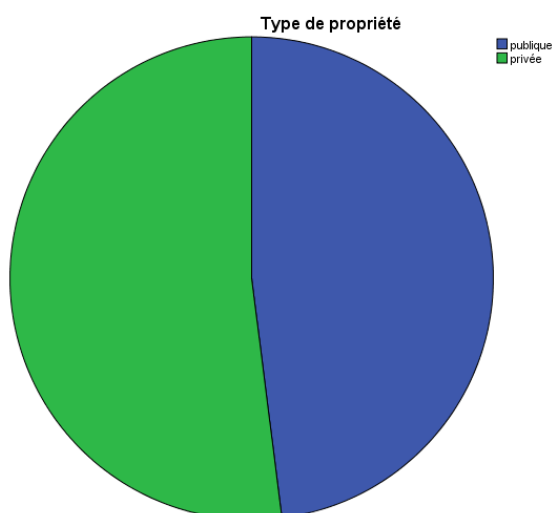
CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 17: Répartition des organisations selon le type de propriété

		Type de propriété			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Publique	24	48,0	48,0	48,0
	Privée	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Source : Élaborée par l'auteure en utilisant le logiciel SPSS.22

Figure 11: Répartition des organisations selon le type de propriété



Source : Élaborée par l'auteure en utilisant le logiciel SPSS.22

Les résultats reflètent une distribution presque homogène entre les entreprises publiques 48% et les entreprises privées 52%. Donc, quel que soit le type de propriété de l'entreprise, les chefs et les directeurs d'entreprises utilisent eux-mêmes les compétences de coaching au travail. Surtout que le marché algérien du coaching, même s'il est en plein expansion, manque de réglementation et de professionnalisme.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

1.3. Secteur d'activité

Les organisations de l'échantillon d'enquête viennent principalement de l'ouest algérien. Ces organisations couvrent plusieurs secteurs d'activités.

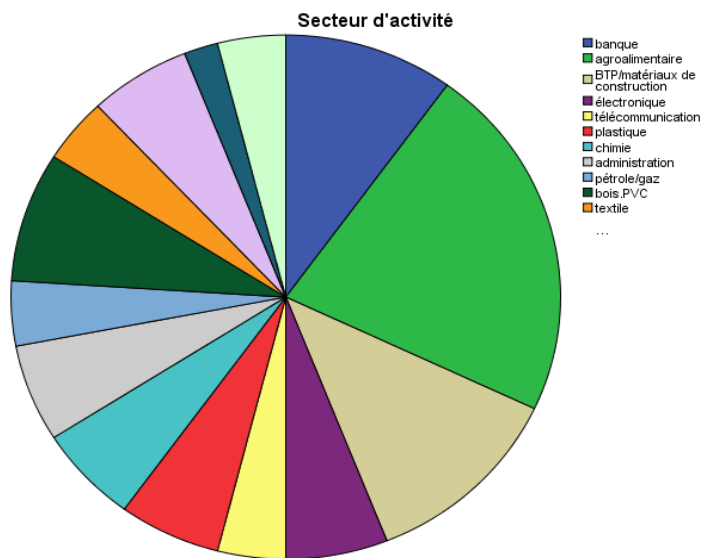
Tableau 18: Répartition des organisations selon le secteur d'activité

		Secteur d'activité			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Banque	5	10,0	10,0	10,0
	Agroalimentaire	11	22,0	22,0	32,0
	BTP/matériaux de construction	6	12,0	12,0	44,0
	Electronique	3	6,0	6,0	50,0
	Télécommunication	2	4,0	4,0	54,0
	Plastique	3	6,0	6,0	60,0
	Chimie	3	6,0	6,0	66,0
	Administration	3	6,0	6,0	72,0
	Pétrole/gaz	2	4,0	4,0	76,0
	Bois/PVC	4	8,0	8,0	84,0
	Textile	2	4,0	4,0	88,0
	Machine/équipement/automobile	3	6,0	6,0	94,0
	Transport	1	2,0	2,0	96,0
	Enseignement	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Source : Élaborée par l'auteure en utilisant le logiciel SPSS.22

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Figure 12: Répartition des organisations selon le secteur d'activité



Source : Élaborée par l'auteure en utilisant le logiciel SPSS.22

Les résultats montrent que les entreprises de l'échantillon d'enquête couvrent de divers secteurs d'activité : agroalimentaire (22%) ; BTP et matériaux de construction (12%) ; banque (10%) ; bois (8%) ; électronique, plastique, chimie, administration, automobile, (6%) ; télécommunication, pétrole, textile, enseignement (4%) ; et transport (2%).

Ce résultat rejoint l'idée de *Lenhardt Vincent* que la pratique du coaching « *pénètre progressivement tous les types d'organisation* » (Lenhardt, 2006, p. 204). Quel que soit le secteur d'activité, les changements touchent actuellement tous les domaines et tous les êtres humains.

Face à de nouveaux défis, les managers doivent non seulement réagir mais anticiper en : menant des changements stratégiques, prenant des décisions cruciales, développant leur leadership et gérant efficacement leur équipe. Tous seuls, il se trouvent en difficulté, ils ont besoin d'être écoutés, rassurés et accompagnés. Le coaching peut remplir ces besoins.

2. Évaluation du modèle PLS-PM

Les résultats de la procédure du test de la première hypothèse -portant sur l'effet causal exercé par le coaching sur le développement des RH en organisation- seront présentés en trois étapes :

- Nous élaborons, en premier lieu, le modèle de base pour le traitement statistique PLS-PM.
- En second lieu, nous présentons les résultats du modèle de mesure (variables latentes et variables manifestes) par le biais des tests suivants : validité convergente, fiabilité des mesures (AVE, *Composite reliability* et *Alpha Cronbach*) et validité discriminante (AVE).
- Et enfin, nous présentons les résultats du modèle de structure (les liens entre les variables latentes) par les biais des tests statistiques suivants : coefficient de détermination R^2 , indice de communauté H^2 , indice de redondance F^2 , indice de qualité d'ajustement global *Gof*.

2.1. Modèle de base pour le traitement PLS-PM

L'échantillon de convenance de notre étude est relatif aux données primaires recueillies auprès de 50 participants, et portant sur la relation causale entre le coaching et le développement des RH en organisation.

Le premier modèle pour le traitement PLS-PM comporte :

- Une variable latente endogène *Développement*, représentée par quatre dimensions : (*Satisfaction*, *Apprentissages*, *Transfer* et *Résultats*).
- Une variable latente exogène *Coaching*, représentée par cinq dimensions : (*Communication*, *Équipe*, *Personne*, *Ambiguïté* et *Employé*).
- Deux variables modératrices : *Implication organisationnelle*, représentée par trois dimensions (*Affective*, *Calculée* et *Normative*) et *Fluidité informationnelle*.

Le traitement présenté ci-dessous est destiné à tester l'hypothèse suivante :

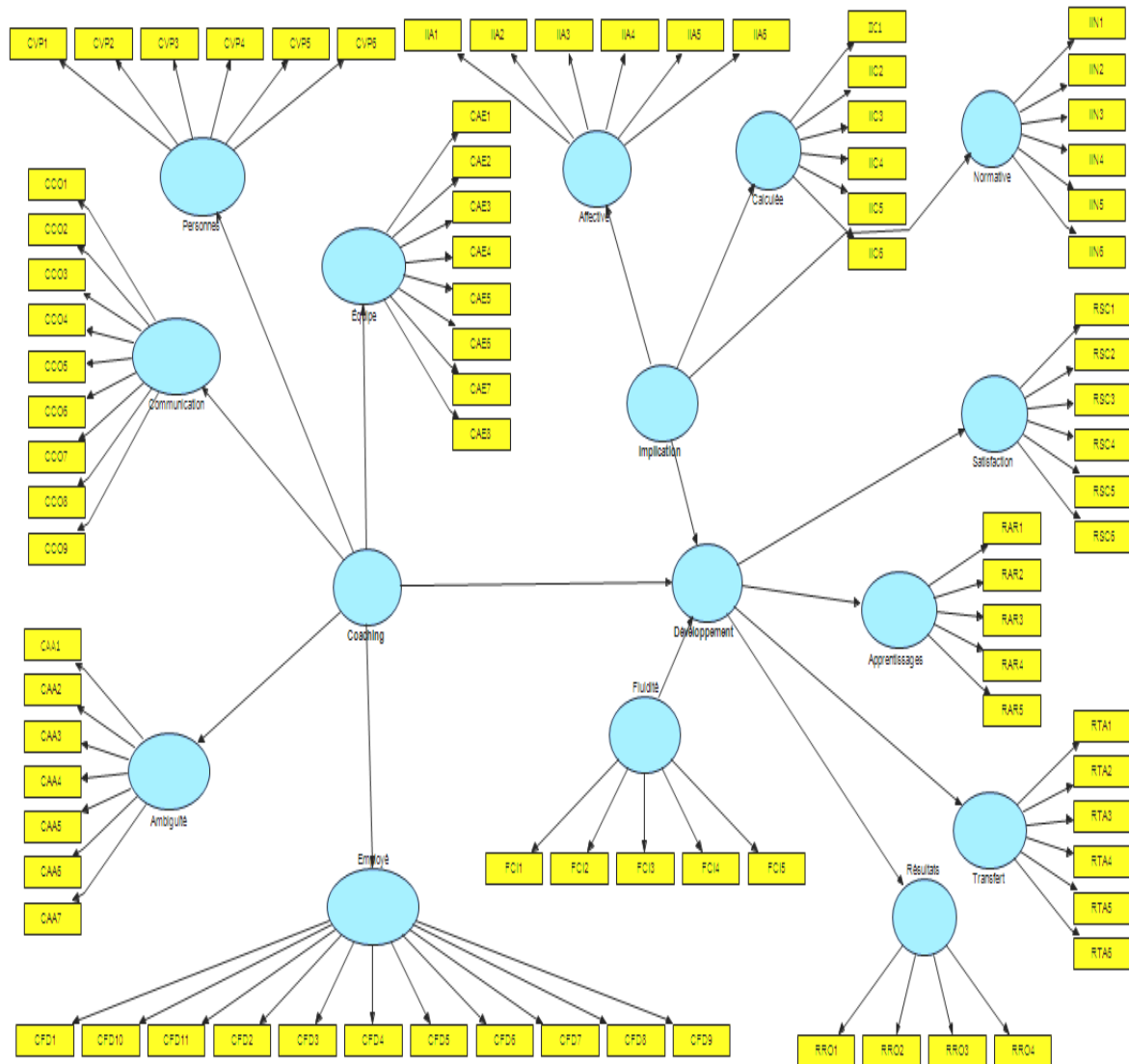
H1 : le coaching a un effet positif sur le développement des ressources humaines en organisation.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Le modèle de base pour le traitement PLS-PM des données est présentée dans la figure ci-dessous.

Chaque construit (variable latente) est lié à ses mesures (variables manifestes) par un mode réflectif.

Figure 13: Modèle de base pour le traitement PLS-PM



Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

2.2. Évaluation du modèle de mesure

Nous présentons maintenant les résultats des tests d'évaluation du modèle de mesure : validité convergente, fiabilité des mesures et validité discriminante.

2.2.1. Validité convergente

La première étape consiste à vérifier la validité convergente en examinant les corrélations (*loadings*) des mesures avec leur construit respectif. La valeur factorielle doit être supérieure à 0,5 pour être significative (Vanhamme, 2002, p. 176).

Mais nous optons pour, ce que décrit *Fernandes Valérie* comme, une règle informelle fortement suggérée par *Fornell & Larcker* (1981) et consistant à considérer que le coefficient de corrélation doit être supérieur à 0,7 (Fernandes, 2012, p. 107). Cela signifie qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et sa mesure que d'erreur de variance.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 19: Mesures de validité convergente

	Communication	Équipe	Personnes	Ambiguïté	Employé	Affective	Calculée	Normative	Fluidité	Satisfaction	Apprentissages	Transfert	Résultats
Validité convergente si corrélation variable latente et manifeste > 0,7													
CCO4	0,782												
CCO5	0,774												
CCO6	0,757												
CCO7	0,755												
CAE4		0,722											
CAE5		0,705											
CAE7		0,873											
CAE8		0,827											
CVP1			0,894										
CVP6			0,676										
CAA3				0,799									
CAA6				0,896									
CFD10					0,808								
CFD11					0,759								
CFD2					0,766								
CFD3					0,808								
CFD5					0,776								
CFD6					0,800								
IIA4						0,943							
IIA6						0,946							
IIC3							0,814						
IIC4							0,825						
IIC5							0,800						

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

IIN2								0,741					
IIN3								0,807					
IIN4								0,910					
IIN5								0,866					
IIN6								0,745					
FCI1									0,905				
FCI2									0,781				
FCI3									0,879				
RSC1										0,808			
RSC4										0,869			
RSC5										0,888			
RSC6										0,719			
RAR2											0,884		
RAR3											0,919		
RAR4											0,880		
RAR5											0,909		
RTA2												0,773	
RTA3												0,757	
RTA4												0,879	
RTA5												0,765	
RTA6												0,765	
RRO1													0,777
RRO2													0,789
RRO3													0,877
RRO4													0,825

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Selon la règle citée ci-dessus, nous avons supprimé toute corrélation inférieure à 0,7 qui peuvent refléter soit des items mal formulés ou inappropriés.

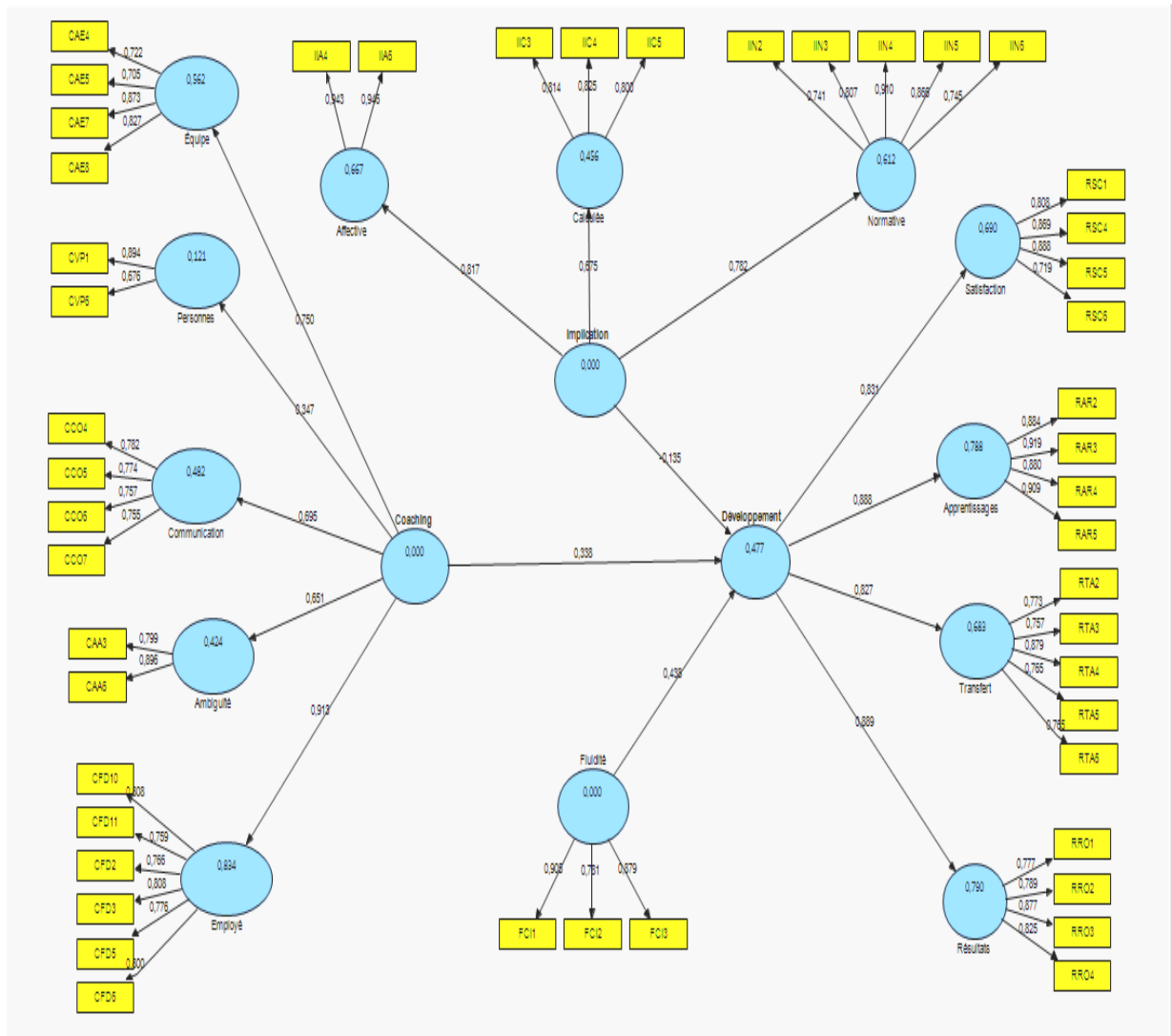
Les construits sont désormais mesurés comme suit :

- **Coaching** : *Communication* (4 items), *Équipe* (4 items), *Personnes* (2 items), *Ambiguïté* (2 items) et *Employé* (6 items).
- **Implication organisationnelle** : *Affective* (2 items), *Calculée* (3 items) et *Normative* (5 items).
- **Fluidité informationnelle** : (3 items).
- **Retombées du coaching sur le développement des RH** : *Satisfaction* (4 items), *Apprentissages* (4 items), *Transfert* (5 items) et *Résultats* (4 items).

Les résultats nous permettent de s'assurer de la validité convergente des variables manifestes retenues dans l'étape suivante.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Figure 14: Estimation des paramètres du modèle par l'algorithme PLS-PM



Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

Les résultats préliminaires indiquent que le *Coaching* et la *Fluidité informationnelle* ont un effet positif sur le *Développement des ressources humaines* en organisation avec les valeurs suivantes (respectivement $\beta = 0,338$ et $\beta = 0,438$). Par contre, l'*Implication organisationnelle* semble n'avoir aucun effet sur le *Développement des ressources humaines* ($-0,135$).

2.2.2. Fiabilité des mesures

La fiabilité de cohérence interne se vérifie par trois tests : l'AVE, la *Composite reliability* et l'*Alpha Cronbach*. La première doit être supérieure à 50%, la deuxième doit être supérieure à 0,7 et la troisième doit être entre 0,7 et 1.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats des trois tests sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 20: Fiabilité des mesures : AVE, Composite reliability et Alpha de Cronbach

Variable latente	Variabiles manifestes	AVE	Composite reliability	Alpha de Cronbach
Seuil		> 0,5	> 0,7	> 0,7
Communication	CCO4-CCO5-CCO6-CCO7	0,588	0,851	0,77
Équipe	CAE4-CAE5-CAE7-CAE8	0,616	0,864	0,79
Personnes	CVP1-CVP6	0,628	0,768	0,43
Ambiguïté	CAA3-CAA6	0,720	0,837	0,62
Employé	CFD10-CFD11-CFD2-CFD3- CFD5-CFD6	0,618	0,907	0,88
Affective	IIA4-IIA6	0,892	0,943	0,88
Calculée	IIC3-IIC4-IIC5	0,661	0,854	0,74
Normative	IIN2-IIN3-IIN4-IIN5-IIN6	0,667	0,908	0,87
Fluidité	FCI1-FCI2-FCI3	0,734	0,892	0,82
Satisfaction	RSC1-RSC4-RSC5-RSC6	0,678	0,893	0,84
Apprentissages	RAR2-RAR3-RAR4-RAR5	0,806	0,943	0,92
Transfert	RTA2-RTA3-RTA4-RTA5- RTA6	0,623	0,892	0,85
Résultats	ROR1-ROR2-ROR3-ROR4	0,669	0,890	0,83

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que le modèle a de très bons niveaux de fiabilité où toutes les valeurs ont rempli les conditions de l'AVE et la *Composite reliability*.

Les tests statistiques d'*Alpha de Cronbach* de nos variables dégagent de très bons résultats qui dépassent le 0,8 comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 21: Alpha de Cronbach des variables latentes

Variabiles	Alpha de Cronbach
Seuil	> 0,7
Coaching	0,83
Implication organisationnelle	0,83
Fluidité informationnelle	0,82
Développement des RH	0.93

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

Les résultats montrent que la cohérence interne des échelles de mesure de toutes les variables sont très satisfaisantes, et que les items mesurent bien les phénomènes étudiés.

Nous avons vérifié la cohérence interne des échelles de mesure par le calcul de *Alpha de Cronbach*. Ce dernier a révélé des valeurs satisfaisantes.

Notre variable *Coaching* présente un *Alpha de Cronbach* de 0,88 pour l'échelle générale, 0,77 Pour la dimension *Communication*, 0,79 pour la dimension *Équipe*. Et 0,88 pour la dimension *Employé*.

Notre variable *Implication organisationnelle* présente un *Alpha de Cronbach* de 0,83 pour l'échelle générale, 0,88 pour la dimension *Affective*, 0,74 pour la dimension *Calculée*. Et 0,87 pour la dimension *Normative*.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Notre variable *Fluidité informationnelle* présente un *Alpha de Cronbach* de 0,82 pour l'échelle générale.

Notre variable *Développement des ressources humaines* présente un *Alpha de Cronbach* de 0,94 pour l'échelle générale, 0,84 pour la dimension *Satisfaction*, 0,92 pour la dimension *Apprentissages*, 0,85 pour la dimension *Transfert*. Et 0,83 pour la dimension *Résultats*.

2.2.3. Validité discriminante

Considérée comme le complément méthodologique traditionnel à la validité convergente, la validité discriminante est évaluée, selon *Fornell & Lacker* (1981), par la variance moyenne extraite AVE. *Chin* (1998) précise qu'elle doit avoir une valeur supérieure ou égale à 0,50 et surtout en comparant la racine carrée de l'AVE du construit et ses corrélations avec les construits (Fernandes, 2012, p. 108).

Les mesures de la validité discriminante sont présentées dans le tableau suivant :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 22: Validité discriminante

	Affective	Ambiguïté	Apprentissages	Calculée	Communication	Employé	Fluidité	Normative	Personnes	Résultats	Satisfaction	Transfert	Équipe
Critère validité							$\sqrt{AVE} > Cor2(x,y)$						
Affective	,944												
Ambiguïté	0,045	,848											
Apprentissages	-0,087	0,472	,898										
Calculée	0,571	0,073	-0,120	,813									
Communication	0,282	0,421	0,430	0,161	,766								
Employé	0,154	0,524	0,645	0,028	0,480	,786							
Fluidité	-0,051	0,488	0,592	-0,058	0,477	0,597	,856						
Normative	0,400	0,252	0,140	0,170	0,369	0,329	0,269	,816					
Personnes	0,070	0,004	0,050	0,085	0,240	0,278	0,054	0,186	,792				
Résultats	-0,084	0,243	0,675	-0,123	0,255	0,429	0,549	0,085	-0,220	,817			
Satisfaction	0,105	0,495	0,708	-0,143	0,549	0,629	0,617	0,390	0,022	0,672	,823		
Transfert	-0,167	0,251	0,620	-0,173	0,176	0,323	0,442	-0,002	-0,056	0,727	0,494	,789	
Équipe	0,050	0,367	0,367	0,018	0,342	0,573	0,452	0,092	0,254	0,194	0,324	0,213	,784

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que nos construits et leurs mesures sont discriminés de façon adéquate, et constituent des entités théoriques distinctes et séparées. Ce résultat se vérifie par la règle $\sqrt{AVE} > Cor^2(x,y)$, les valeurs présentes sur le diagonale en bleu indiquant la racine carrée de l'AVE sont supérieures aux corrélations entre les variables latentes.

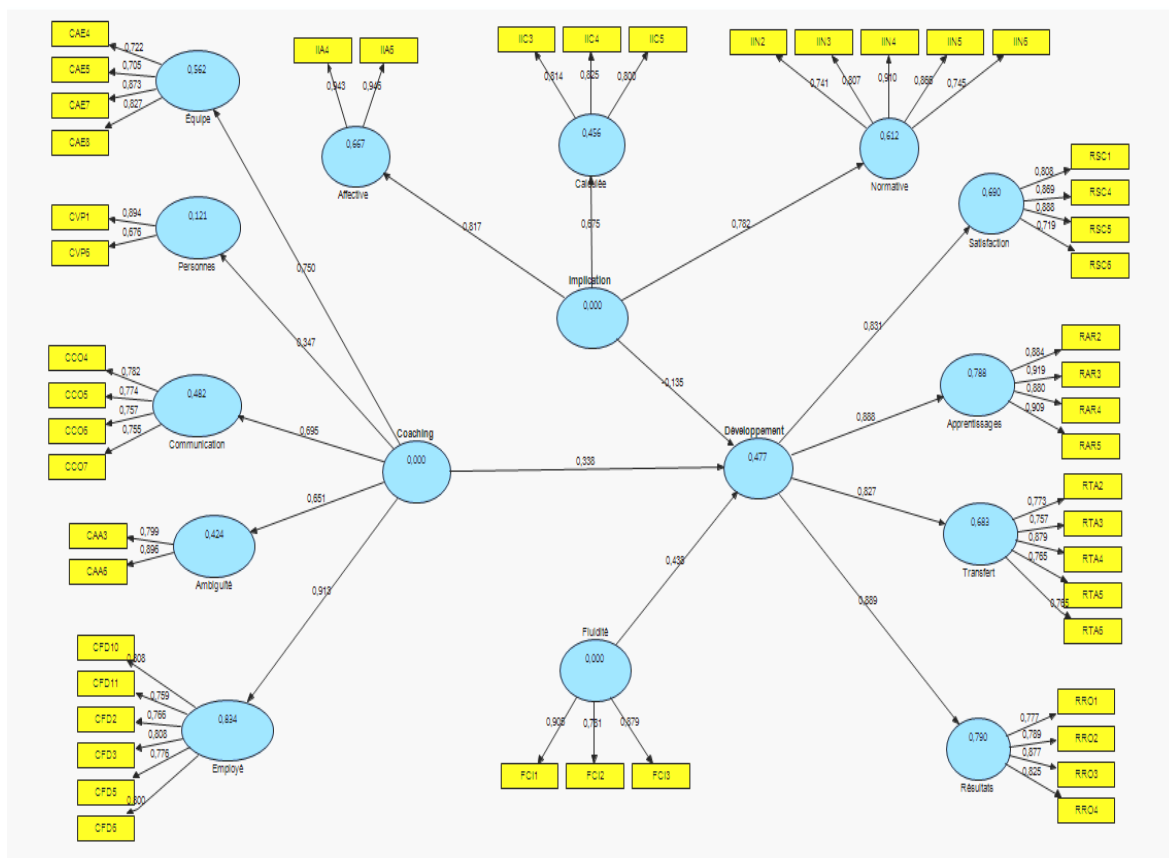
Ainsi, la validité discriminante est vérifiée.

2.3. Évaluation du modèle de structure

Une fois les conditions du modèle de mesure sont vérifiées par les tests de validité et de fiabilité, nous passons à examiner les liens entre les variables latentes pour évaluer le modèle de structure.

La figure suivante présente l'estimation des paramètres du modèle par l'algorithme PLS-PM et les *loadings* ou corrélations du modèle de mesure.

Figure 15: Estimation des paramètres du modèle par l'algorithme PLS-PM



Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats sur le modèle de structure sont déjà présentés dans la figure n°2 p. 293. Dans ce graphique, nous distinguons des :

- **Ronds** : elles présentent les 15 variables latentes de notre recherche.
- **Rectangles** : ce sont des variables manifestes.
- **Flèches** : le sens des flèches précise le type de la relation entre les variables. Les flèches allant de la variable latente vers ses mesures correspondantes présentent un mode réflectif.
- **Coefficients d'estimations** : ils sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes (voir annexe n°).

Statistiquement, notre modèle structurel est évalué par les tests suivants : R^2 pour évaluer la qualité du modèle, indice de communauté H^2 , indice de redondance F^2 pour évaluer la qualité du modèle structurel en prenant en compte le modèle de mesure. Et finalement l'indice de qualité d'ajustement global GoF, introduit par *Tenenhaus et al.* (2004), sa valeur varie entre le 0 et 1 (Jakobowicz, 2007, pp. 24-25).

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Tableau 23: R², H² et GoF

Variab les	R-Square : R²	Communality : H²	Redundancy : F²	Goodness of Fit : GoF
Affective	0,667	0,892	0,594	0,595
Ambiguïté	0,424	0,720	0,300	0,305
Apprentissages	0,788	0,806	0,630	0,635
Calculée	0,456	0,661	0,298	0,301
Coaching		0,352		
Communication	0,482	0,588	0,276	0,283
Développement	0,477	0,507	0,140	0,241
Employé	0,834	0,618	0,515	0,515
Fluidité		0,734		
Implication		0,410		
Normative	0,612	0,667	0,395	0,408
Personnes	0,120	0,628	0,074	0,075
Résultats	0,790	0,669	0,525	0,528
Satisfaction	0,690	0,678	0,461	0,468
Transfert	0,683	0,623	0,421	0,425
Équipe	0,562	0,616	0,343	0,346

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats indiquent que la valeur de R^2 de la variable *Développement des RH* est de (0,477). Les coefficients de régression indiqués sur les flèches paramètres estimés représentent un très fort lien entre *Coaching* et le *Développement des RH*. Les coefficients sont respectivement de (0,338).

Le *Développement des RH* est fortement et positivement influencé par la *Fluidité informationnelle* avec un coefficient de régression (0,438). Alors que l'*Implication organisationnelle* n'a aucun effet sur le *Développement des RH* (-0,135).

3. Résultats de la régression

La régression linéaire sert, grâce à des procédures spécifiques, à tester des modèles plus complexes intégrant des variables modératrices.

Pour tester nos trois hypothèses, nous allons appliquer en premier lieu la régression par la méthode *Bootstrap* pour vérifier la première hypothèse. En second lieu, nous présentons les différentes méthodes proposées par les chercheurs pour analyser l'effet de modération.

Et finalement, nous exposons les résultats de l'application de la méthode de régression multiple hiérarchique par la méthode *Bootstrap* pour savoir s'il existe une interaction significative entre la variable explicative (*Coaching*) et les variables potentiellement modératrices (*Implication organisationnelle* et *Fluidité informationnelle*) sur la variable à expliquer (*Développement des ressources humaines*).

3.1. Régression par la méthode *Bootstrap*

Nous vérifions l'absence de multicolinéarité avons d'appliquer une régression par la méthode *Bootstrap*.

3.1.1. Statistiques de multicolinéarité

L'approche PLS-PM peut aboutir à une forte instabilité des résultats qui peut être due aux problèmes de multicolinéarité entre les variables étudiées. Ce phénomène signifie que les variables explicatives sont corrélées (voire fortement corrélées) (Binard, 2012, p. 5), et peut perturber les estimations des paramètres du modèle et crée des difficultés importantes dans l'interprétation des résultats (Foucart, 2006, p. 7).

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

La régression PLS peut réduire ces erreurs par la méthode *Bootstrap* qui était créée par *Davidson et al.* en 1986, pour diminuer l'erreur de simulation inhérente au rééchantillonnage. Le principe de cette méthode est d'utiliser les estimations des variables latentes obtenues précédemment pour effectuer une régression sur ces variables réestimées afin de tester les relations entre de blocs des variables dépendantes et indépendantes latentes. Les estimations sont obtenues par la méthode pour avoir une meilleure estimation des variables latentes.

Dans le cas d'une régression multiple, nous calculons les scores des variables latentes via le logiciel SPSS 18 pour s'assurer de l'absence du problème de multicollinéarité. Deux tests seront utilisés :

- **Tolérance** : présente la part de la variance d'une variable indépendante qui n'est pas expliquée par les autres variables. Sa valeur varie entre 0 et 1. Si elle est proche de 0, la variable est dite colinéaire ; si elle est proche de 1, la variable n'est pas colinéaire.

$$\text{Tol}(x_p) = 1 - R_p^2$$

- **VIF** : le facteur d'inflation de la variance permet aussi de vérifier la prémisse de multicollinéarité. Les valeurs élevées de ce test indiquent la présence de multicollinéarité, elle doit être égale ou supérieure à 1.

$$\text{VIF}(x_p) = 1 / \text{Tol}(x_p)$$

Tableau 24: Statistiques de multicollinéarité

Statistiques de multicollinéarité :			
Statistique	Coaching	Fluidité	Implication
Tolérance	0,5319	0,5724	0,9081
VIF	1,8800	1,7472	1,1012

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats SPSS 18

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

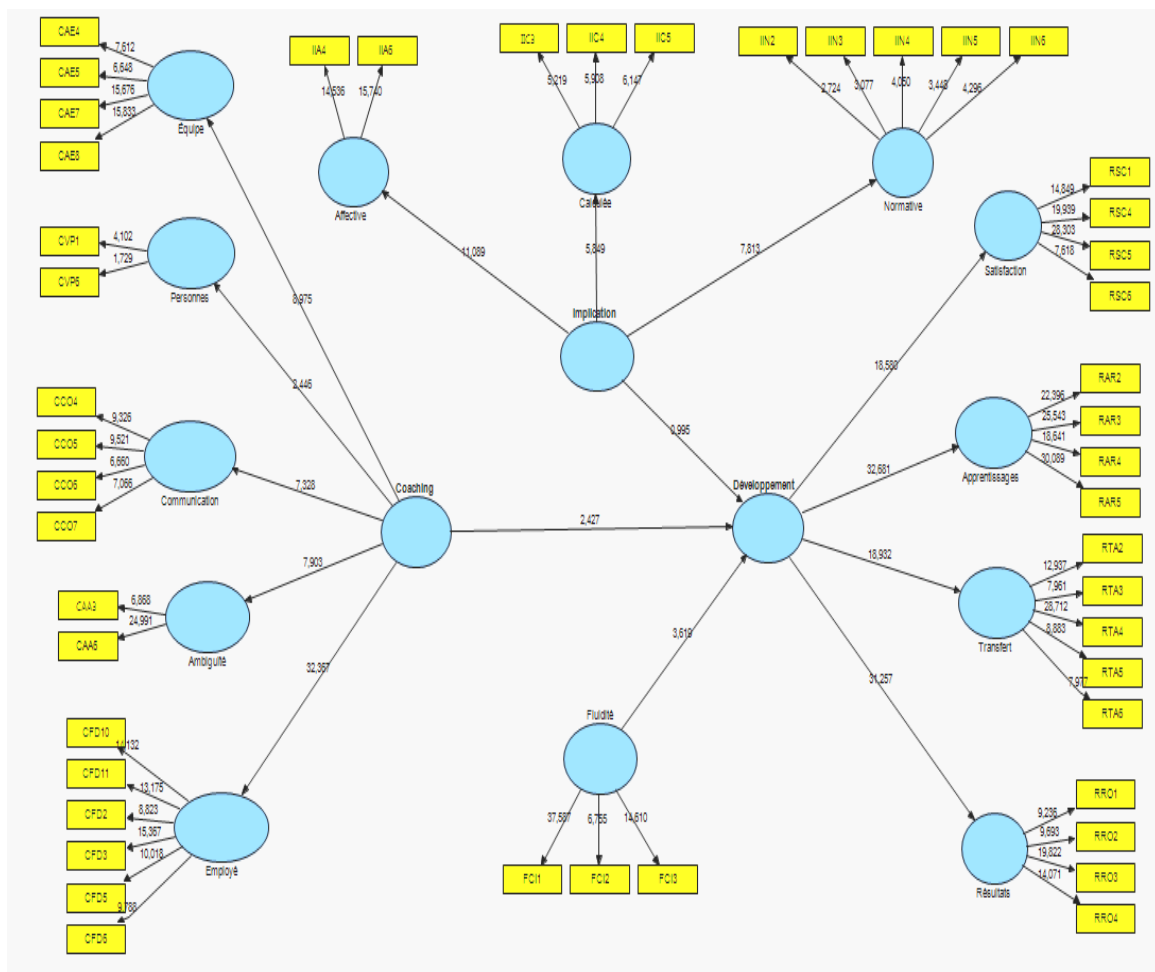
Le tableau présenté ci-dessus montre qu'il n'existe aucun problème de colinéarité puisque toutes les valeurs de la *Tolérance* sont supérieures à 0,3.

3.1.2. Estimation des paramètres

Les coefficients d'estimation sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Pour ces dernières, il est indiqué à chaque fois le R^2 pour apprécier la qualité du modèle.

Pour significativité de ces liens, la méthode *Bootstrap* est utilisée. Les *T de Student* sont calculés et indiqués sur les liens entre les variables exogènes et les variables latentes endogènes (voir l'annexe n°6), comme le montre la figure suivante :

Figure 16: Test de signification des coefficients de régression par la méthode Bootstrap



Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

Nous concluons que le *Coaching* exerce un effet significatif (positif) sur le *Développement des ressources humaines*. Cela confirme l'hypothèse **H1**.

3.2. Analyses de l'effet de modération

Parmi les méthodes utilisées pour tester l'effet modérateur d'une variable (El-Akremit & Roussel, 2003, pp. 1078-1079) :

- **Analyses de variance ANOVA** : c'est une méthode simple et éprouvée lorsque les variables indépendantes et modératrices sont catégoriques, elle ne tient pas compte des erreurs de mesure.
- **Analyses multi-groupes** : une autre méthode simple et robuste où le chercheur constitue des groupes selon les différents niveaux de la variable modératrice et applique une régression à chaque groupe. L'effet modérateur est réalisé lorsque les estimations des coefficients sont différentes entre les groupes.
- **Régressions multiples hiérarchiques** : ou *régression multiple modérée*, elles sont conçues pour combler les limites des analyses multi-groupes classiques. Pour analyser l'effet modérateur, le chercheur calcule le produit des deux variables indépendante X_p et modératrice Z ($X_p * Z$) qui représente l'effet non linéaire d'interaction ; puis il teste deux régressions : en premier lieu, tester les effets principaux sur X_p et Z sur la variable dépendante Y . Et la seconde régression est réalisée après l'introduction du terme multiplicatif ($X_p * Z$).

$$Y = a + b_1 X_p + b_2 Z$$

$$Y = a + b_1 X_p + b_2 Z + b_3 X_p * Z$$

L'effet modérateur est vérifié lorsque le b_3 est statistiquement significatif, et le coefficient de détermination R^2 de la seconde régression est meilleur que celui de la première régression (Rasclé & Irachabla, 2001, p. 111; El-Akremit & Roussel, 2003, p. 1079). Pour dépasser les limites de cette méthode, *Kenny & Judd* (1984) ont développé un modèle d'analyse des effets non linéaires d'interaction inspiré de la régression multiple hiérarchique qui s'adapte avec les méthodes d'équations structurelles et les variables latentes (El-Akremit & Roussel, 2003, p. 1080). Ce modèle se base sur l'ajout d'un effet d'interaction d'une nouvelle variable ($X_p * Z$) mesurée par le produit des indicateurs des variables latentes en interaction X_p et Z . l'effet modérateur est prouvé si l'impact de ($X_p * Z$) sur Y est significatif.

3.3. Effet modérateur de l'implication organisationnelle sur le lien Coaching-Développement des RH

Pour analyser les effets modérateurs, nous calculons l'interaction entre les variables indépendantes et les variables modératrices en question. Plus particulièrement, nous faisons une multiplication des scores standardisés de *Coaching* et *Implication organisationnelle*. Ainsi que des scores standardisés de *Coaching* et *Fluidité informationnelle*. Cela nous permettra de créer deux nouvelles variables qui représentent les effets d'interaction des variables modératrices qui seront utilisées lors de régression linéaire multiple.

En appliquant une régression multiple hiérarchique, nous faisons recours aux tests suivants pour vérifier la pertinence du modèle sur la population étudiée :

- **Test de Student** : basé sur la statistique $T = \frac{\hat{a}}{S(\hat{a})}$
- **Test de Fischer** : basé sur la statistique $F = \frac{SMM}{S^2}$

Ainsi, il existe d'autres tests statistiques utilisés dans les deux cas de régression :

- **t** : cette statistique permet de tester la signification des coefficients de la régression.
- **F** : cette statistique est utilisée pour les tests supplémentaires des coefficients.
- **Tests de signification** : sont des tests bilatéraux.

Nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 25: Multiplication des scores standardisés de l'implication et du coaching

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,606 ^a	,367	,340	,8206437	,367	13,622	2	47	,000
2	,621 ^b	,385	,345	,8174118	,018	1,372	1	46	,247

a. Prédicteurs : (Constante), Implication, Coaching
 b. Prédicteurs : (Constante), Implication, Coaching, CoachingImplication

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

3.4. Effet modérateur de la fluidité informationnelle sur le lien Coaching-Développement des RH

Nous faisons une multiplication des scores standardisés de *Coaching* et *Fluidité informationnelle*. Cela nous permettra de créer deux nouvelles variables qui représentent les effets d'interaction des variables modératrices qui seront utilisées lors de régression linéaire multiple.

En appliquant une régression multiple hiérarchique, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 26: Multiplication des scores standardisés de la fluidité et du coaching

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,678 ^a	,460	,437	,7579875	,460	20,012	2	47	,000
2	,681 ^b	,463	,428	,7637974	,003	,288	1	46	,594

a. Prédicteurs : (Constante), Fluidité, Coaching

b. Prédicteurs : (Constante), Fluidité, Coaching, CoachingFluidité

Source : Élaborée par l'auteure sur la base des résultats PLS-PM

4. Discussion des résultats & Test des hypothèses

Afin de vérifier les hypothèses de recherche, nous avons appliqué des analyses de régression linéaire multiple. Cette partie vise à mettre en perspective les résultats issus de cette étude et de les discuter au regard de la littérature avant de faire un récapitulatif sur les hypothèses testées.

4.1. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude permettent de dégager plusieurs points :

Nous avons testé un modèle de mesure avec les variables suivantes : le *Coaching* comme variable latente de second ordre définie par cinq variables latentes de premier ordre (*Communication ouverte*, *Approche d'équipe*,

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

Valoriser les personnes, Accepter l'ambiguïté et Faciliter le développement de l'employé) définies par 18 items correspondants.

Le *Développement des ressources humaines en organisation* comme variable latente de second ordre définie par quatre variables latentes de premier ordre (*Satisfaction à l'égard du coaching, Apprentissages réalisées, Transfert des apprentissages* et *Résultats organisationnels*) définies par 17 items.

L'*Implication organisationnelle* comme variable modératrice, définie par trois dimensions (*Implication affective, Implication calculée* et *Implication normative*) définies par 10 items.

Finalement, la *Fluidité informationnelle* comme variable modératrice définie par 03 items.

Les résultats préliminaires montrent que le coaching est corrélé positivement au développement des ressources humaines en organisation, où la valeur égale à $\beta = 0,338$. Et par la régression par la méthode Bootstrap à une valeur égale à $\beta = 2,427$. Et ce résultat rejoint des études antérieures confirmant la relation causale entre les deux concepts (Bigot P. , 2010; Baron & Morin, 2007; Fatien Diochon P. , 2008b).

Donc, cette étude apporte une confirmation supplémentaire sur la contribution du coaching au développement des ressources humaines en organisation. Et en particulier le coaching exécutif qui est recommandé pour soutenir les dirigeants et cadres à l'occasion de grands changements organisationnels, de prise de postes sensibles, de restructuration et autres situations à enjeux forts pour l'entreprise.

Alors que l'implication organisationnelle n'exerce aucun effet sur le développement des ressources humaines en organisation, ce résultat se contredit à la majorité des conclusions qui confirme l'existence de ce lien. Mais rappelons que l'implication organisationnelle pourrait constituer une force positive ou négative chez l'individu.

Par contre, la fluidité informationnelle explique fortement le développement des ressources humaines en organisation à une valeur égale à $\beta = 0,438$. Et par la régression par la méthode Bootstrap à une valeur égale à $\beta = 3,619$. Ce résultat confirme le rôle important que jouent les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les diverses compétences

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

communicationnelles que doit acquérir le manager communicateur ou le *manager connexionniste* d'aujourd'hui.

Il ne s'agit pas seulement de partager ou d'afficher l'information, mais de la co-construire, de la donner un sens et une valeur, et de l'utiliser au service de l'autre afin de réaliser des performances importantes.

Nous avons ensuite testé un modèle en équations structurelles avec 15 variables latentes à l'aide de logiciel PLS-PM.

Pour confirmer le rôle modérateur de l'implication organisationnelle et de la fluidité informationnelle dans les relations entre, d'une part, le coaching, et d'une autre part, le développement des ressources humaines en organisation.

Les résultats sont obtenus en ajoutant l'effet d'interaction d'une nouvelle variable mesurée respectivement par le produit des indicateurs de (coaching*implication) et (coaching*fluidité). Statistiquement, l'effet modérateur est prouvé si l'impact de ces deux nouvelles variables sur la variable expliquée soit significatif (voir l'annexe 8 et 9).

Les résultats renient tout effet modérateur exercé par l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur la relation entre, d'une part, le coaching, et d'une autre part, le développement des ressources humaines en organisation.

4.2. Test des hypothèses

Le but de l'étude était d'évaluer l'impact du coaching sur le développement des ressources humaines en organisations sous l'effet modérateur de l'implication organisationnelle et de la fluidité informationnelle selon trois hypothèses. Cette partie vise à rappeler les hypothèses de la recherche et les analyses effectuées pour obtenir les résultats suivants :

L'hypothèse H1 stipule qu'il y-a un effet significatif de causalité entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation.

Afin de tester l'hypothèse H1, une régression multiple via la méthode *Bootstrap* a été utilisée. Les résultats indiquent l'existence d'un coefficient de régression significatif positif ($\beta = 2,427$), et donc une relation à effet significatif et positif.

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

L'hypothèse H2 stipule qu'il y-a un effet modérateur exercé par l'implication organisationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation.

En calculant la multiplication des scores standardisés entre le coaching et l'implication organisationnelle, après avoir calculer la multiplication entre le coaching et le développement des RH, nous concluons, que l'implication organisationnelle n'exerce aucun effet modérateur sur la relation entre variable dépendante et indépendante.

L'hypothèse H3 stipule qu'il y-a un effet modérateur exercé par la fluidité informationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation.

En calculant la multiplication des scores standardisés entre le coaching et la fluidité informationnelle, après avoir calculer la multiplication entre le coaching et le développement des RH, nous concluons, que la fluidité informationnelle n'exerce aucun effet modérateur sur la relation entre variable dépendante et indépendante.

Le tableau suivant récapitule les principaux résultats de notre recherche en référence aux hypothèses qui leurs sont associées :

Tableau 27: Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses

Hypothèses	Résultats	Validation
H1	Le coaching a un effet positif sur le développement des ressources humaines en organisation.	Validée
H2	L'implication organisationnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation.	Non validée
H3	La fluidité informationnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation.	Non validée

Source : Élaborée par l'auteur

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de tester la validité de nos trois hypothèses de recherche associées aux propositions issues de la revue de la littérature étudiée.

Dans un premier temps, nous présentons une liste d'études théoriques et empiriques qui traitent le coaching. Puis, nous nous concentrons plus spécifiquement sur les travaux qui tentent d'enrichir le thème du coaching exécutif ou coaching des gestionnaires, et sa contribution au développement des ressources humaines en organisation.

Au terme de l'analyse de la littérature croissante sur notre sujet qui a fourni un aperçu sur l'évolution du coaching au cours des quinze dernières années, le rôle de cette pratique dans le développement des ressources humaines reste confus et nécessite une argumentation rigoureuse. Certes que la majorité des travaux soutiennent ce lien significatif et positif, mais l'absence de formalisme dans la mesurabilité du retour sur investissement (ROI) ouvre la porte à des tensions et des dérives qui peuvent influencer négativement sur la pratique du coaching.

Dans un deuxième temps, nous avons élaboré un questionnaire composé principalement des différentes variables de notre recherche. En se référant à des échelles de mesure prouvées et validées par des études antérieures, et après avoir défini les modalités de réponses aux différents items qui sont de type fermé selon l'échelle *Likert* de cinq points. Nous avons ensuite procédé à un pré-test du questionnaire auprès d'une trentaine de cadres pour nous assurer de la clarté des items proposés. La version finale a été adressée par la suite à un échantillon par convenance formé de 50 directeurs et managers dans 50 organisations algériennes situées dans l'ouest algérien.

Dans un troisième temps, nous avons présenté et expliqué notre méthode de collecte et traitement des données. Et comme nous avons utilisé le questionnaire, nous avons présenté les différentes étapes de construction et de rédaction, nous avons aussi présenté les différentes échelles de mesure de différentes variables de recherche. Ensuite, nous avons exposé la méthode PLS-PM suivie, ainsi que les différentes étapes de traitement statistique.

Finalement, nous avons évalué un modèle de mesure par les tests de validité et de fiabilité des mesures et des relations entre les variables latentes et

CHAPITRE IV : ÉTUDE EMPIRIQUE

manifestes. Ensuite, nous avons calculé les corrélations entre les variables latentes afin d'évaluer le modèle de structure. Et finalement, nous avons testé un modèle d'équations structurelles en appliquant une régression multiple et réalisant des analyses de rééchantillonnage *Bootstrap* pour confirmer ou non le rôle modérateur de l'implication organisationnelle et de la fluidité informationnelle sur la relation entre, d'une part, le coaching, et d'une autre part, le développement des ressources humaines en organisation.

Les résultats de cette recherche apportent une confirmation supplémentaire sur l'impact positif du coaching sur le développement des ressources humaines en organisation. Et dans un autre axe, nous avons proposé un ensemble de variables potentiellement modératrices : l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation. Mais, contrairement à ce qu'aurait pu nous laisser penser la littérature, les résultats ne reflètent pas l'existence d'un effet de modération.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

Le coaching n'est ni une recette magique, ni une solution miracle, « *c'est encore moins, une solution communément acceptée* » (Cloet, 2002, p. 383).

Dans cette conclusion générale, nous rappelons d'abord la démarche de recherche, et nous synthétisons les résultats obtenus. Puis, nous examinons les différents apports théoriques et pratiques. Enfin, nous soulignons certaines limites et nous envisageons des nouvelles pistes de recherche.

Cette recherche a tenté d'approfondir l'impact du coaching sur le développement des ressources humaines en organisation, et d'analyser les variables susceptibles d'avoir un effet modérateur sur cette relation de causalité. Pour ce faire, nous avons donc construit la problématique suivante :

Peut-on concilier une démarche de coaching en organisation -qui exige une implication organisationnelle et une fluidité informationnelle- et développement des ressources humaines ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé trois hypothèses principales :

- Le coaching a un effet positif sur le développement des ressources humaines (H1).
- L'implication organisationnelle exerce un effet modérateur sur le lien entre le coaching et le développement des ressources humaines (H2).
- La fluidité informationnelle exerce un effet modérateur sur le lien entre le coaching et le développement des ressources humaines (H3).

Afin de tester ces hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire et l'adressé à un échantillon par convenance constitué de 50 organisations algériennes. Le traitement des données collectées a été réalisé par la méthode PLS-PM et la régression linéaire par la méthode *Bootstrap*.

Au début, le premier chapitre nous a permis de comprendre, d'une part, comment les changements contemporains ont impliqué une transformation de la réalité, où l'entreprise est devenue un réseau ouvert à la circulation des hommes, des idées, des marchandises, des informations et d'autres flux. Et comment ils ont modifié les grilles de lecture et les modes de management des ressources humaines.

D'autre part, il nous a permis de conclure que l'individu contemporain, confronte un environnement externe menaçant, complexe et incertain, et confronte aussi une exigence interne en termes de performance, d'implication,

CONCLUSION GENERALE

d'efficacité et de rapidité. Il se sent agressé par ces pressions, seul pour gérer le stress, dépassé par les événements et submergé au travail par des tâches quotidiennes.

Et dans ce contexte de changement, l'accompagnement est une démarche positive et indispensable pour tout manager qui veut réussir l'implication et l'adhésion de ses collaborateurs. Il leur permet de dépasser l'utilisation exclusive des compétences techniques, du pouvoir et de la position occupée, afin d'acquérir des compétences relationnelles telles que : être autonome, prendre des initiatives, trouver des idées innovantes, découvrir et développer son potentiel latent.

Ensuite, le deuxième chapitre nous a permis de comprendre le métier de coaching. Nous retenons que cette pratique malléable est basée sur des conceptions théoriques hétérogènes, recouvre des pratiques de terrain variées. Elle est mise en œuvre par des intervenants issus d'horizon extrêmement divers, permettant aux coachés de répondre à des besoins multiples.

Elle se conçoit comme un support alternatif aux dispositifs existants qui ont montré leurs limites pour accompagner les enjeux spécifiques. C'est une réponse adéquate au contexte actuel, soit interne (acquisition des compétences, promotion, mobilité géographique, etc.), ou externe (environnement menaçant).

Puis, le troisième chapitre nous a permis de se rendre compte de l'importance et l'universalité du coaching qui connaît du succès et tend à devenir une véritable tendance. Les statistiques présentées à ce sujet nous indiquent qu'il est en pleine expansion partout dans le monde, et cela n'est pas dû à son effet de mode, mais parce qu'il favorise l'appropriation du savoir. *Hernandez* confirme que « *Si les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raisons d'agir ou de préserver face aux difficultés* » (Hernandez, 2005, p. 60).

Nous avons donc montré comment les bénéfices du coaching pourraient être extrêmement variés si seulement les conditions favorables soient créées. Sa force réside dans sa diversité qui reflète une richesse et un atout offrant des moyens aux individus pour s'adapter, chacun, à son état et à ses besoins. Elle réside aussi dans le positionnement d'un coach très proche des besoins de son coaché et à son écoute avec une faible directivité, et qui favorise sa prise en

CONCLUSION GENERALE

charge de façon appropriée de ses problèmes et de l'aspect inutilisé de son potentiel.

Mesurer les bénéfices du coaching est un point très sensible et difficile, surtout quand il s'agit de mesurer ses effets intangibles telles que : compétences communicationnelles, l'esprit d'équipe, initiative, créativité, attractivité, responsabilisation, autonomie, etc. Certes, que ces effets sont souvent mesurés subjectivement, mais cela ne les rend pas moins importants. Tout en gardant en tête que les changements tangibles sont toujours le résultat de changements intangibles.

Finalement, les résultats obtenus de notre étude empirique nous ont permis de mettre en évidence le fait que notre variable explicative (coaching) a un effet significatif et positif sur notre variable à expliquer (développement des ressources humaines). Par ailleurs, les résultats soutiennent que la fluidité informationnelle est, statistiquement, un élément significatif du développement des ressources humaines. Par contre, l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle ne modèrent pas la relation entre les deux variables.

Enfin, en se basant sur les résultats obtenus dans cette recherche, nous concluons que :

L'hypothèse H1 est validée

Notre recherche se joint à la documentation scientifique considérant le coaching comme un des leviers de développement des ressources humaines en organisation (Rappin, 2006; Bigot, 2010; Lenhardt & Buratti, 2013).

L'hypothèse H2 n'est pas validée

Les résultats démontrent que l'implication organisationnelle n'est pas à l'origine du développement des ressources humaines. Il est donc primordial de comprendre les attentes des managers et cadres supérieurs afin d'améliorer leur niveau d'implication. Elle n'exerce pas aussi aucun effet modérateur sur nos deux variables : expliquée et à expliquer.

L'hypothèse H3 n'est pas validée

Les résultats indiquent que la fluidité informationnelle est à l'origine du développement des ressources humaines. Cela explique que les organisations algériennes sont appelées à :

CONCLUSION GENERALE

- Changer leurs structures en garantissant plus d'autonomie, de flexibilité, de communication, d'écoute et de feed-back.
- Dématérialiser les relations, les échanges et les processus.
- Adopter des formes d'organisation du travail reposant sur un réseau de communication décentralisée entre des groupes interactifs favorisant la circulation et le partage de l'information.

APPORTS THEORIQUES

Nous avons montré qu'il existe des formes modernes de management qui peuvent être plus efficaces et aboutir à réaliser des développements importants. Ces formes deviennent plus individualisées, localisées et discrètes, elles prennent en compte la particularité de chaque individu de l'organisation, ses attentes, ses besoins et son potentiel.

Ensuite, la présente étude soutient le recours au coaching comme un des leviers puissants du développement des ressources humaines. Elle a permis de mesurer les retombées du coaching et d'opérationnaliser davantage le modèle de *Kirkpatrick & Kirkpatrick* (2007).

Concernant les autres apports de cette recherche, elle a tenté d'étudier si l'implication organisationnelle et la fluidité informationnelle exercent un effet d'interaction ou un effet modérateur sur la relation entre le coaching et le développement des ressources humaines en organisation.

APPORTS PRATIQUES

Notre recherche a tenu à spécifier la pratique du coaching et analyser sa problématique dans le contexte algérien. Elle a donc sensibilisé les directeurs et les managers algériens à la nécessité d'acquérir et de développer des compétences relationnelles ou *soft skills* telles que : autonomie, responsabilisation, flexibilité, créativité, initiative, écoute, etc. ; en leur proposant une nouvelle méthode de développement leur permettant de relever les défis contemporains. Comme elle a favorisé leur compréhension de cette pratique et ses avantages tant individuels qu'organisationnels.

Les résultats obtenus dans cette étude empirique confirment notre première hypothèse et rejoignent d'autres recherches. Où dans un marché peu réglementé, les directeurs et les managers algériens intègrent les outils et les

CONCLUSION GENERALE

compétences du coaching dans leurs pratiques managériales pour gagner en efficacité et en rapidité.

Nous avons conclu aussi que, certes, la communication est un outil de base de coaching qui se fonde sur des échanges fluides entre les acteurs. Mais la fluidité informationnelle ne constitue pas une variable modératrice sur la relation causale étudiée dans notre recherche. Par contre, elle explique statistiquement et fortement le développement des ressources humaines en organisation.

Contrairement à l'implication organisationnelle qui n'explique pas le développement des ressources humaines dans notre échantillon de recherche, et ne modère pas statistiquement la relation causale principale de notre étude.

LIMITES

Comme dans toute recherche scientifique, des limites ont été rencontrées en désignant soit des obstacles, des insuffisances ou des effets pervers.

Dans le cadre de notre recherche, nous signalons les limites suivantes :

Le coaching professionnel en *Algérie* étant naissant, il y a beaucoup de travail à faire pour que la professionnalisation de cette profession émergente soit remplie. Cette réalité nous a poussé à étudier la pratique informelle du coaching présentée par des directeurs et des managers appliquant les compétences de coaching au travail.

Une autre limite se rattache au mode d'échantillonnage adopté, il s'agit d'un échantillon par convenance qui n'est ni probabiliste ni parfaitement représentatif. Certes que nous avons tenté d'avoir une variété des organisations, mais notre échantillon n'est pas représentatif de la population en général.

La répartition géographique de la collecte de données dans quatre wilayas de l'ouest algérien, nous a créé une difficulté majeure en ce qui concerne la récupération des questionnaires remplis.

PERSPECTIVES

Les limites présentées ci-dessus constituent en fait des futures perspectives qui peuvent prolonger et enrichir cette présente étude.

CONCLUSION GENERALE

Étudier la pratique formelle du coaching est notre première recommandation. Puisque nous étions obligés à étudier sa forme informelle, nous proposons d'étudier la nature de l'intervention : coaching externe et coaching interne, et procéder à une comparaison des résultats. Ce choix des variables pourrait avoir des conséquences importantes et apprécier les différences entre les deux catégories, surtout en termes de professionnalisme et de compétences.

Il serait intéressant d'utiliser la méthode « *one group pretest-postest* », qui permet de mesurer et de calculer la différence entre la situation avant et après le processus, ainsi qu'elle permet de bien discerner l'effet du coaching. Nous recommandons, une fois mesuré, de mettre le changement en contexte par rapport aux objectifs prédéfinis pour voir ce qu'il signifie. L'évaluation de l'effet du coaching et du changement réalisé ajoute un sens à la mesure.

Nous proposons aussi de viser l'extension de cette recherche sur l'axe géographique, où il pourrait être nécessaire d'amplifier la collecte de données à d'autres wilayas, ce qui permettra d'étudier un échantillon représentatif, où une plus grande généralisation des résultats sera possible. On pourrait aussi inclure d'autres acteurs de coaching dans notre recherche empirique qui peuvent enrichir largement les données collectées par leurs vécus et expériences. À titre d'exemple, nous pourrions questionner des coachs internes ou externes, des directeurs, des directeurs des ressources humaines, des responsables des stratégies de développement des compétences en organisation.

Enfin, nous avons signalé, déjà, au début de cette conclusion que ce travail doctoral ne vise pas à présenter le coaching professionnel comme « une panacée universelle ». Nous proposons donc de le combiner avec d'autres pratiques d'accompagnement comme le mentorat, le conseil, la formation, etc., et même d'autres pratiques managériales comme le recrutement, la gestion des carrières, etc.

C'est ce qu'on appelle « la transversalité du coaching ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-A-

- Abouraia, M.K., & Othman, S.M.** (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), pp. 404-423. DOI: 10.4236/ajibm.2017.74029
- Aïm, R.** (2014). *L'essentiel de la théorie des organisations* (7^e éd.). Paris : Gualino.
- Albert, É.** (2010). Réduire les contradictions du management. In P.É. Tixier, (Ed.), *Ressources humaines pour sortie de crise* (pp. 143-154). France : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Alexa, M.** (2008). *Mentoring and coaching*. London, United Kingdom: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S.** (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (58), pp. 322-330. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1007
- Angel, P., & Concellieri-Decroze, D.** (2011). *Du coaching au mentoring*. France : A. Colin.
- Anzieu, D., & Martin, J-Y.** (2000). *La dynamique des groupes restreints* (12^e éd.). France : PUF.
- Arhab, K.** (15, mai 2017). *Mohamed IDIR : Un coach professionnel nous parle du coaching en Algérie*. *Elite presse*. Récupéré le 18.08.2018 de <http://elitepresse.com/actualites/mohamed-idir-un-coach-professionnel-nous-parle-du-coaching-en-algerie/>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Arnaud, G. et al. (2005). Pour en finir avec le coaching. *L'Expansion Management Review*, 2(117), pp. 92-99. DOI : 10.3917/emr.117.0092

Association Européenne de Coaching. www.emccouncil.org

Association Européenne de Coaching France. www.emccfrance.org

-B-

Barbel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor : Les meilleures pratiques du management* (2^e éd.). Paris : Dunod.

Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : Une analyse de l'alliance *Renault-Nissan*. *Management & Avenir*, 2(22), pp. 109-131. DOI : 10.3917/mav.022.0109

Baron L., & Morin L. (2010). Le coaching de gestionnaires : Mieux le définir pour mieux intervenir. *Gestion*, 35(1), pp. 47-55. DOI : 10.3917/riges.351.0047

Baron, L., & Morin, L. (2007). L'effet du coaching exécutif sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de compétences de gestion : Étude empirique en milieu organisationnel. *Actes du 50^e congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC)*, 28(9), pp. 9-18. Best Paper in Human Resources.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), pp. 1173-1182. DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barrand, J. (2012). *Le manager agile : Agir autrement pour la survie des entreprises* (2^e éd.). Paris : Dunod.

Barrière, P. (2008). Coaching et vision partagée, passage vers l'intelligence collective ?. In F. Bournois, T. Chavel & A. Filleron (Dir.), *Le grand livre du coaching* (pp. 179-191). France : Eyrolles-Éditions d'organisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bartlett II, J.E., Boylan, R.V., & Hale, J.E.** (2014). Executive coaching: An integrative literature review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(4), pp. 188-195. DOI: 10.4236/jhrss.2014.24018
- Bastian, P.** (2008). *Régression PLS et données censurées* [Thèse de doctorat en Informatique]. Paris : Conservatoire national des arts et métiers. Récupéré le 14.04.2018 de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00268344/>
- Bayad, M. et al.** (2010). Entrepreneuriat et TPE : La problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 10(40), pp. 116-140. DOI : 10.3917/mav.040.0116
- Belisson,B., Jeantet, N., & Le Strat, M.** (2011-2012). *Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs*. IUT Lumière.
- Benrais, L., Boujenah, O., & Tahssain, L.** (2005, 15 et 16 juin). TIC et performance des salariés : Quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise. In *L'organisation face à la mondialisation : Compétitivité, emploi, ressources humaines : 3^e congrès de l'Association Internationale de la Recherche sur le Travail et l'Organisation (AIRTO)*. Montpellier.
- Biétry, F.** (2012, septembre). L'implication organisationnelle : Un concept à emprunter. In *Is organizational commitment a useful concept in HRM area?: actes du 27^e colloque de l'AGRH*. Nancy. Récupéré le 20.07.2017 de <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-bietry.pdf>
- Biétry, F., & Laroche, P.** (2011). L'implication dans l'organisation : Le syndicat et/ou la carrière. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (81), pp. 19-38. DOI : 10.3917/grhu.081.0019
- Bigot, P.** (2010). *Le coaching orienté solution : Cessez de résoudre des problèmes, construisez des solutions*. France : Eyrolles, Éditions d'organisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bigot, P.** (2007). Rives et dérives du coaching. *Fil d'Ariane-spécial coaching, h.s. 1*, pp. 15-18.
- Binard, C.** (2012). *Introduction à la régression PLS*. Cours en ligne. Récupéré le 30.07.2018, de http://math.unice.fr/~binard/GDT_PLS_seance1.pdf.
- Blanc-Sahnoun, P.** (2006). *L'art de coacher : Méthode, cas pratiques et outils*. Paris : Dunod.
- Botton, C., Marie-Hélène, J., & Nagati, H.** (2012). Système de gestion de la performance : Les conditions du succès. *Gestion 2000*, 29(2), pp. 37-52. DOI : 10.3917/g2000.292.0037
- Bouchon, R.** (2007). Être coach, quelles limites. *Fil d'Ariane-spécial coaching, h.s. 1*, pp. 3-6.
- Boudreault, R.** (2002, avril). *Le coaching, une stratégie de clonage ou de croissance professionnelle personnalisée ?!!!*. Communication présentée au congrès de l'AQPDE. St-Adèle.
- Boureau, A.** (2011). Les doutes du coach. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 223-229). Paris : Dunod.
- Bourgault, P., Gallagher, F., Michaud, C., & St-Cyr Tribble, D.** (2010). Le devis mixte en sciences infirmières ou quand une question de recherche appelle des stratégies qualitatives et quantitatives. *Recherche en soins infirmiers*, 4(103), pp. 20-28. DOI : 10.3917/rsi.103.0020
- Boyatzis, R.E., Smith, M.L., & Beveridge, A.J.** (2013). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being and development in organizations. *The journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), pp. 153-178. DOI: 10.1177/0021886312462236

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Boyer, L., & Equilbey, N. (2003). *Organisation, Théories, Application*. Paris : Édition d'Organisation.

Bradford, S. K., Rutherford, B. N., & Friend, S. B. (February 2017). The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment. *International of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), pp. 133-151. Récupéré le 14.06.2018 de <https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/3127.pdf>

Bresser Consulting. (2008). *Global Coaching Survey*. Récupéré le 31.03.2016 de <https://www.frank-bresser.de/managers/globalcoachingsurvey09-report.pdf>

Bruillard, É. (2011). Knowledge Management et e-learning. *Distance et Savoirs*, 9(3), pp. 453-458. Récupéré le 10.02.2016 de <https://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2011-3-page-453.htm>

Buhler, A-M., & Dubanton, M. (2011). Le coaching, développement professionnel ou/et personnel ?. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 87-94). Paris : Dunod.

Bulle, N., (2005). Les modèles formels et l'explication en sciences sociales. *L'Année sociologique*, 55(1), pp. 19-34.

Burgues, J-P. (2011). La place des outils dans le coaching. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 199-205). Paris : Dunod.

-C-

Caplan, H. (2011). Pour un changement non violent. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 35-42). Paris : Dunod.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Cannio, S., & Launer, V.** (2008). *Cas de coaching commentés*. In F. Délivré, (Dir). Paris : Eyrolles- Éditions d'organisation.
- Cardon, A.** (2015). *L'art véritable du Maître Coach : Un savoir être au service de l'émergence*. Paris : InterEditions.
- Cardon, A.** (2008). *Comment devenir coach : Fondamentaux, outils et techniques*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organisation.
- Carricano, M., Pujol, F., & Bertrandias, L.** (2010). *Analyse de données avec SPSS®* (2^e éd.). Paris : Pearson Education France. Récupéré le 13.07.2018 de https://books.google.co.in/books?id=-G7DqW6BYtEC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
- Carrier-Vernhet, A.** (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : Une analyse par la théorie de la conservation des ressources* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion]. Grenoble : Université de Grenoble. Récupéré le 20.07.2017 de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00770161>
- Carter, A.** (2006). *Practical methods for evaluating coaching*. Great Britain: Institute for Employments Studies.
- Castanet, H.** (2007). Une alliance antidémocratique. *Fil d'Ariane-spécial coaching, h.s. 1*, pp. 40-43.
- Castel-Girard, M. G., & Baron, L.** (2015). Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : Une recension des écrits. *Humain et organisation*, 1(1), pp. 30-37. Récupéré le 14.06.2018 de http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/Castel_HumainOrganisationVol1Num120150430.pdf
- Cavagnol, A., & Roulle, P.** (2009). *Management des organisations*. Paris : Lextenso éditions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Cayer, D., Raufflet, E., & Delannon, N.** (2011). Culture organisationnelle et stratégie environnementale : L'expérience de trois organisations. *Revue Sciences de Gestion*, (83), pp. 69-92.
- Champion, F., & Briffault, X.** (2006). Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui. *Communication et organisation*, (28), pp. 32-47. DOI : 10.4000/communicationorganisation.3336
- Chanttal, M.** (2012). *Management d'un projet système d'information : Principes, techniques, mise en œuvre et outils* (7^e éd.). Paris : Dunod.
- Chanttal, M.** (2006). *Management d'un projet système d'information : Principes, techniques, mise en œuvre et outils* (5^e éd.). Paris : Dunod.
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D.** (2012, septembre). L'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf ?. In *Is organizational commitment a useful concept in HRM area?: actes du 27^e colloque de l'AGRH*. Nancy. Récupéré le 31.03.2018 de <http://okina.univ-angers.fr/publications/ua1089>
- Charpentier, P.** (2007). *Management et gestion des organisations* (5^e éd.). Paris : A. Colin.
- Charreire, S., & Huault, I.** (2002). *Les grands auteurs en management*. France : Éditions Management et Société.
- Chartered Institute of Personnel and Development.** <https://www.cipd.co.uk/>
- Chavel, T.** (2011). Le coaching est-il une vocation ? La question de la transcendance en développement professionnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVII(42), pp. 197- 208. DOI : 10.3917/rips.042.0197
- Chavel, T.** (2006). *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion]. Paris : Université Panthéon Assas- Paris II.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Chevrier, C.** (2016, 01 septembre). Système d'information et digital : Une circulation beaucoup plus fluide. *L'Argus de l'assurance*. Récupéré le 02.04.2018 de <http://www.argusdelassurance.com/acteurs/systeme-d-information-et-digital-une-circulation-beaucoup-plus-fluide.110208>
- Chouard, C.** (2008). Coaching et développement des ressources humaines : regards croisés. In F. Bournois, T. Chavel & A. Filleron (Dir.), *Le grand livre du coaching* (pp. 313-321). France : Eyrolles-Éditions d'organisation.
- Cloet, H.** (2007). Le recours au coaching externe : Prise de recul. *Revue de gestion des ressources humaines*, (65), pp. 17-41.
- Cloet, H.** (2002). La valeur professionnelle des coachs : Un enjeu stratégique pour l'entreprise ?. In *Actes de conférences de l'AGRH* (pp. 371-390). Nantes. Récupéré le 19.02.2016 de <https://www.reims-ms.fr/agrh/actes-agrh/pdf-des-actes/2002cloet028.pdf>
- Cloet, H., & Vernazobres, P.** (2011). Le marché français du coaching : Zoom sur les conventions de qualité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion de comportements organisationnels*, XVII (42), pp. 37-69. DOI: 10.3917/rips.042.0037
- Coach Professional.** www.coach-pro.org
- Coach Training.** www.thecoaches.com
- Coates, D.** (2013). Integrated leadership development: Are they effective and what role does coaching play?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (7), pp. 39-55. Récupéré le 18.08.2018 de <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/894af787-235a-414d-a2e5-4b5364a3e888/1/special07-paper-04.pdf>
- Cohen-Haegel, A.** (2010). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris : Dunod.
- Combalbert, L. & Delbecque, É.** (2011). *Constituer une équipe efficace : Pour s'adapter à un environnement complexe*. Italie : Édition Sociale Française.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Comeau, Y. (1992). Théories de la satisfaction au travail. In B. Lévesque (Ed.), *Cahiers du Crises – Collection Études théoriques*. (ET9205). Bibliothèque nationale du Canada.

Corbeil, A. (2011). *L'influence de l'efficacité d'un coaching de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires* [Mémoire présentée en vue l'obtention du grade de maitre ès sciences en gestion des personnes en milieu de travail]. Université HEC Montréal.

Corporate Coach Academy. www.corporate-coachacademy.com

-D-

Daoud Ben Arab, S., & Masmoudi Mardessi, S. (2011). L'implication organisationnelle : Levier pour la performance financière ? une étude dans le contexte tunisien. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, 4(6), pp. 21-46. Récupéré le 18.07.2017 de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1999762011700349?via%3Dihub>

Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, 5(167), pp. 6-9. Récupéré le 08.04.2016 de

<http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-6.htm>

Davel, E., & Tremblay, D-G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel : La vitalité de la pratique*. Québec : Presses de l'université du Québec.

De Frémicourt, S. (2013). *Le coach : Le nouvel architecte*. France : Éditions Management et Société.

Debordes, P. (2006). *Le coaching efficace des commerciaux : La méthode M.E.N.T.O.R* (2^e éd.). France : Dunod.

Delavallée, É. (1995). Culture de l'entreprise : la contribution de Herbert Simon. *Cahier de recherche du GREGOR* - 1995.01. Paris : Université Paris 1

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Panthéon - Sorbonne. Récupéré le 15.20.2016 de

<https://www.gregoriae.com/dmdocuments/1995-01.pdf>

Demazière, D. (2013). Hommage à *Michel Crozier*. *Sociologie*, 4(3). Récupéré le 10.04.2016 de

<http://journals.openedition.org/sociologie/1899>

Devillard, O. (2005). *Coacher : Efficacité personnelle et performance collective* (2^e éd.). France : Dunod.

Desfilhes, P. (2012, 27 mars). L'échange d'informations pour doper l'efficacité d'une chaîne logistique. *Les Echos*. Récupéré le 02.04.2012 de

https://www.lesechos.fr/27/03/2012/lesechos.fr/0201968163806_1-echange-d-informations-pour-doper-l-efficacite-d-une-chaîne-logistique.htm

Dewhurst, D., & Harris, M. (February 2015). Applying the Kirkpatrick model to a coaching program. *Training & Development*, pp. 14-15.

Délivré, F. (2007). *Le métier de coach : Spécificités, rôles, compétences* (2^e éd.). Paris : Eyrolles, Éditions d'organisation.

Dilts, R. (2008). *Être coach : De la recherche de la performance à l'éveil*. Paris : InterEditions-Dunod.

Dioux, J. (2013). *Merchandising management : Fondamentaux, e-commerce, e-marketing*. Belgique : De Boeck. Récupéré le 02.04.2018 de

<https://books.google.dz/books?id=SGTHDgAAQBAJ&pg=PA243&dq=Merchandising+management+:+fondamentaux,+e-commerce,+e-marketing&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiitIjfhcnaAhXCPBQKHUF8B6QQ6AEIJAA#v=onepage&q=Merchandising%20management%20%3A%20fondamentaux%2C%20e-commerce%2C%20e-marketing&f=false>

Dirani, K., & Kuchinke, P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire [ASCQ], testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

in the Lebanese banking sector. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), pp. 1180-1202. Récupéré le 30.01.2018 de <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556801>

Djelti, M., Chouam, B., & Kourbali, B. (2016). État des lieux des incubateurs en Algérie : Cas de l'incubateur de INTTIC d'Oran. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 9(1), pp. 102-127. Récupéré le 18.08.2018 de <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7143>

Dufau, H., & Perdriset, F. (2006). Le coaching, symptôme des organisations, signe de mutations. *Communication et organisation*, (28). Récupéré le 08.04.2016 de <https://communicationorganisation.revues.org/3333>

Duran, C., Fili, J-F., & Hénault, A. (2014). *Culture d'entreprise*. Récupéré le 15.02.2016 de culture.entreprise.free.fr

Duvernay, D. (2006). Le coaching : Des pratiques de médiation pour une communication de changement engageante. *Communication et organisation*, (28), pp. 100-117. DOI : 10.4000/communicationorganisation.3344

-E-

El-Akremi, A., & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Applications en GRH. In *actes du 14^e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines* (pp. 1063-1096). Grenoble. Récupéré le 14.07.2018 de <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003elakremi-roussel045.pdf>

El-Fidha, C., & Tarifa, M.A. (2009). TIC et culture : Cas du secteur bancaire au Tunisie. *Management & Avenir*, (21), pp. 9-25. DOI : 10.3917/mav.021.0009

El-Kadi, I. (13, juillet 2018). L'économie mondiale va encore bien en 2018, l'Algérie n'en profite pas. *Maghreb émergent*. Publié le 13.07.2018. Récupéré

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

le18.08.2018de

<https://www.maghrebemergent.info/leconomie-mondiale-va-encore-bien-en-2018-lalgerie-nen-profite-pas/>

Elidrissi, D., & Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : Cas des banques. *Revue des Sciences de Gestion*, 1(241), pp. 55-61. DOI : 10.3917/rsg.241.0055

Energieia academy. www.energeiacademy.com/

-F-

Fatien Diochon, P. (2013). L'ambiguïté, au cœur de l'efficacité du coaching ? Une analyse des dynamiques de pouvoir. In T. Chavel & F. Bournois (Eds), *Le livre d'or du coaching* (207-216). Espagne : Groupe Eyrolles.

Fatien Diochon, P. (2011). Travail salarié et coaching : S'approprier une pratique malléable. In *Devenir du travail, devenir du coach : actes du colloque 2010 de la Société Française de Coaching* (pp. 82-93). Paris : Je publie.

Fatien Diochon, P. (2009). Intérêt organisationnel du coaching individuel. *Vie & Sciences Economiques*, 182, pp. 39-56.

Fatien Diochon, P. (2008a). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(6), pp. 193-211. DOI : 10.3917/nrp.006.0193

Fatien Diochon, P. (2008b). Modalités et finalités professées de la contribution du coaching au développement des organisations : Les ambiguïtés d'un discours marchand au cœur de trois modèles de GRH. In *À quoi sert la GRH ? la contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations : Spécial congrès de l'AGRH*. Dakar. Récupéré le 04.02.2018 de <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008fatien.pdf>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Fatien Diochon**, P. (2007). Le recours au coaching pour les associés d'un cabinet de conseil : Analyse des facteurs organisationnels et des motivations personnelles. *HEC Research Paper Series 870* : HEC Paris.
- Fernandes**, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?. *M@n@gement*, 15(1), pp. 101-123. DOI : 10.3917/mana.151.0102
- Feudjo**, J. R., & **Tchankam**, J-P. (2013). Une expérience africaine de coaching : Le coaching des PME par les experts-comptables dans le processus de changement OCAM-OHADA en Afrique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 3(96), pp. 47-65. DOI : 10.3917/resg.096.0047
- Flamant**, N. (2010). Au croisement de l'entreprise communautaire et de l'entreprise ouverte. In P-É. Tixier (Ed), *Ressources humaines pour sortie de crise* (pp. 33-54). France : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Foucart**, T. (2006). Colinéarité et régression linéaire. *Mathematics and Social Sciences*, 1(173), pp. 5-25.
- Fouda Ongodo**, M. (2013). La culture comme capital immatériel et ses conséquences sur l'évolution et le fonctionnement de la société et des entreprises. In P-V. Ngobo (Dir), *Management du capital immatériel*. France : Economica.
- Foulard**, A. (2006). La dimension formative du coaching. *Le journal des psychologues*, 3(236), pp. 35-38. DOI : 10.3917/jdp.236.0035
- Frank Bresser Consulting Report**. (2009). *Global Coaching Survey*. Récupéré le 05.04.2016 de <https://www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey09-report.pdf>
- Frégné**, C. (2001). Boltanski Luc, Chiapello Eve, Le nouvel esprit du capitalisme : Compte rendu. *Revue Française de Sociologie*, 42(1), pp. 171-176. Récupéré le 05.03.2018 de https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2001_num_42_1_5341

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-G-

- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A.E.** (2008). The relationship between information and communication technologies and new organizational forms: Reference of the manufacturing industry in the area of *Carabobo, Venezuela*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), pp. 152-165. Récupéré le 05.04.2018 de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v3n4/art12.pdf>
- Garman, A.N., Whiston, D.L., & Zlapoter, K.W.** (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3,) pp. 201-205. Récupéré le 27.03.2018 de <https://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.52.3.201>
- Garner-Moyer, H.** (2009). Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : Entre subjectivité et risque pour les salariés. *Connexions*, 1(9), pp. 55-64. DOI : 10.3917/cnx.091.0055
- Gauthier, A.** (2008). Du coaching individuel au coaching d'entreprise. In F. Bournois, T. Chavel & A. Filleron (Dir.), *Le grand livre du coaching* (pp. 105-112). France : Eyrolles-Éditions d'organisation.
- Gefen, D., & Straub, D.** (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), pp. 91-109. Récupéré le 01.08.2018de aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3020&context=cais
- Gerville-Réache, L. Couallier, V., & Paris, N.** (2011). Échantillon représentatif (d'une population finie) : Définition statistique et propriétés. *Archive ouverte pluridisciplinaire HAL*, n° hal-000655566.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Giffard, M., & Moral, M.** (2007). *Coaching d'équipe : Outils et pratiques*. Paris : A. Colin.
- Giust Desprairies, F.** (2007). Coaching, un mot symptôme. *Fil d'Ariane-spécial coaching, h.s. 1*, pp. 35-39.
- Godelier, É.** (2009). La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie. *Revue Française de Gestion*, 2(192), pp. 95-111. DOI : 10.3166/RFG.192.95-111
- Gregory, J. B., & Levy, P. E.** (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice*, 3(2), pp. 109-123. Récupéré le 12.05.2018de <https://www.researchgate.net/publication/238319205>
- Greselle-Zaïbet, O.** (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management & Avenir*, 4(14), pp. 41-59. DOI : 10.3917/mav.014.0041
- Guérin, S.** (2010). Vers un management dynamique : Accompagner les compétences tout au long de la vie. In P-É. Tixier (Ed.), *Ressources humaines pour sortie de crise* (pp. 155-170). France : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Guechtouli, W., & Guechtouli, M.** (2014). *L'entrepreneuriat en Algérie : Quels enjeux pour quelles réalités ?*. Paris : Édition IPAG Business School.
- Guillaume, G.** (2012). La communication et les interactions du coaching contribuent-elles à renforcer l'engagement des managers-communicateurs dans les processus de changement organisationnels ?. In B. Cordelier & G. Gramaccia (DIR), *Organisations, performativité ter engagement : actes du 80^e congrès de l'ACFAS* (pp. 114-124). Montréal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Guillaume, G. (2010a). Le coaching destiné aux managers-communicateurs : Un dispositif de communication ou d'évaluation ?. *Communication et organisation*, (38), pp. 121-130. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1448

Guillaume, G. (2010b). Une approche communicationnelle du coaching. *Communication et organisation*, (37), pp. 115-124. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1296

Guimond, R. (2010). L'acquisition des habilités de coaching de gestionnaires comme levier de changement culturel : Le cas d'une grande entreprise manufacturière. *Gestion*, 35(1), pp. 56-60. DOI : 10.3917/riges.351.0056

Guinochet, F., & Durieux, J-C. (2006). *Toutes les clés d'un bon coaching*. France : Édition Sociale Française.

Guyon, G. (2005). *Le coaching pour tous : Du coaching de travail au coaching de vie*. France : Éditions Quintessence.

-H-

Halbout, R-M. (2009). *Savoir être coach*. Paris. Eyrolles, Éditions d'organisation.

Halbout, R-M. (s.d.). *La place des outils dans le coaching*. Récupéré le 02.03.2016 de

https://static.convergencerh.com/medias/1/La_place_des_outils_dans_le_coaching.pdf

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. In *Social and Behavioral Sciences: 5th International Conference on leadership, Technology, Innovation and Business* (pp. 298-306). Malaysia.

Hernandez, E-M. (2005). Le coaching au service de l'organisation entrepreneuriale. *L'Expansion Management Review*, 1(116), pp. 54-62. Récupéré le 27.03.2013

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

de

<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-1-page-54.htm>

Holpp, L. (2003). *Manager et coacher son équipe*. Paris : Maxima.

-I-

Innoviscop : Conseil en financement de la recherche et de l'innovation. *Incubateurs d'entreprises : Définitions*. Récupéré le 18.08.2018 de <http://www.innoviscop.com/definitions/incubateur>

Institut de Coaching International. www.icicoach.com

Institut international de PNL et de coaching. www.pnlcoach.com/

Institut National de la Statistique et des Études Économiques. www.insee.fr

International Coach Federation. www.coachfederation.org

International Coach Federation. (2016). 2016 *ICF Global Coaching Study*. Récupéré le 20.05.2018 de http://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF_FR_vFinal.pdf

International Coach Federation. (2014). *Étude de Notoriété ICF2014 auprès des consommateurs mondiaux*. Récupéré le 01.04.2016 de http://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF_FR_vFinal.pdf

International Coach Federation. (2012). *Enquête internationale coaching*. Récupéré le 31.03.2016 de <https://www.coachfederation.fr/trouver-un-coach-icf/etudes-sur-le-marche-du-coaching/581/enquete-international-coaching-icf-2012>

International Coach Federation France. www.coachfederation.fr

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-J-

Jaillon, D. (2007). Coaching & sciences humaines. *Fil d'Ariane-spécial coaching*, h.s. 1, pp. 30-34.

Jakobowicz, E. (2007). *Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes* [Thèse de doctorat en Informatique]. Conservatoire national des arts et métiers.

Jawadi, N. (2014). Facteurs-clés de l'adoption des systèmes d'information dans la grande distribution alimentaire : Une approche par l'UTAUT. In *Working paper* 2014-199. Department of Research, Ipag Business School. Récupéré le 02.04.2018 de

https://www.researchgate.net/profile/Nitcheu_Paul_Cedric/publication/322138724_Facteurs_influencant_l%27adoption_du_social_commerce_par_les_consommateurs_cas_du_Cameroun/links/5a477b470f7e9ba868aaa004/Facteurs-influencant-ladoption-du-social-commerce-par-les-consommateurs-cas-du-Cameroun.pdf

Joo, B-K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), pp. 462-488. DOI: 10.1177/1534484305280866

Jousselin, A., & Vienot, P. (2006). Quel professionnalisme pour le coaching ?. *Revue internationale de psychosociologie*, XII(27), pp. 21-37. DOI : 10.3917/rips.027.0021

-K-

Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles. *Revue Française de Gestion*, 5(204), pp. 33-52. DOI :10.3166/RFG.204.33-52

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Kennedy, C. (2003). *Toutes les théories du management : Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités* (3^e éd.). Paris : Maxima.

Kourilsky, F. (2004). *Du désir au plaisir du changer : Comprendre et provoquer le changement* (3^e éd.). Paris : Dunod.

-L-

Labruffe, A. (2008). *Le coaching gagnant*. France : Association Française de Normalisation.

Lacombe, É. (2012). *Gestion de l'information, le rôle du support documentaire ou comment améliorer les performances par l'usage des cartes numériques interactives*. Récupéré le 02.04.2018 de <http://books.openedition.org/pressesmines/124>

Larfaoui, A. (31, octobre 2017). Première en Algérie : Les coachs professionnels ont leur association. *Elite presse*. Récupéré le 18.08.2018 de <http://elitepresse.com/actualites/premiere-en-algerie-les-coachs-professionnels-algeriens-ont-leur-association/>

Laurence, M-S. (2011). La participation en ligne, révélateur d'une évolution des pratiques politiques. *Participations*, 1(1), pp. 156-185. DOI : 10.3917/parti.001.0156

Le Bolzer, J. (2015, 21 octobre). 5 idées reçues sur le coaching. *Les Echos*. Récupéré le 25.03.2016 de <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/021404588549-5-idees-recues-sur-le-coaching-203945.php>

Le Menn, N. (2011). Les qualifications des coachs. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 175-181). Paris : Dunod.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Le Moëgne, C.** (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : D'une logique de la vérité à une logique de la convenance. *Communication et organisation*, (12), pp. 1-18. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1999
- Ledoux, R., & Ledoux, J-P.** (2012). *La caisse à outils du formateur : Concevoir, réaliser et animer un projet de formation, de tutorat ou de coaching*. France : Association Française de Normalisation.
- Lefrançois, D.** (2009). *La bible du coaching aujourd'hui : Tout sur le coaching et son évolution*. France : Maxima éditeur.
- Lemaître, N.** (1985). La culture d'entreprise : Facteur de performance. *Revue Internationale de Gestion*, 10(1), pp. 19-25. Récupéré le 15.04.2014 de <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/949/s/la-culture-d-entreprise-facteur-de-performance/>
- Lemondé, M.** (2016). Une recherche scientifique pour mesurer les effets du coaching de gestion en contexte québécois. *Coach efficace*, XVIII(1), pp. 1-5.
- Lenhardt, V.** (2006). *FAQ Coaching : Tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching. Réponses d'un spécialiste*. France : Dunod.
- Lenhardt, V., & Buratti, L.** (2013). *Découvrir le coaching* (2^e éd.). Paris : InterEditions-Dunod.
- Lenhardt, V., & Buratti, L.** (2007). *Découvrir le coaching*. Paris : InterEditions-Dunod.
- Livian, Y.** (2015). *Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse*. Récupérée le 18.06.2018 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01102083>
- Longin, P.** (1998). *Coachez votre équipe : Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*. Paris : Dunod.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

López-Cózar, E.D., & Cordon Gàrcia, J.A. (1991). Le transfert de l'information scientifique et technique : Le rôle des nouvelles technologies de l'information face à la crise du modèle contemporain de la communication écrite. *Revue de bibliologie, Schéma et schématisation*, (34), pp. 78-85. Récupéré le 04.04.2018 de

https://www.researchgate.net/publication/40228428_Le_transfert_de_l%27information_scientifique_et_technique_le_role_des_nouvelles_technologies_de_l%27information_face_a_la_crise_du_modele_actuel_de_communication_ecrite

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2009). Une investigation des leviers de Knowledge Management dans les organisations par projets. *Management & Avenir*, 1(21), pp. 44-63. DOI : 10.3917/mav.021.0044

Lugen, M. (2015). *Petit guide de méthodologie de l'enquête*. Écrit dans le cadre du cours de « Projet interdisciplinaire II ».

-M-

Maisons, C. (2003). *Le coaching stratégique : Pilotage et transformation des entreprises et des organisations*. Paris : Maxima.

Malarewicz, J-A., (2007). *Réussir son coaching : Une approche systémique*. (2^e éd.). France : Village Mondial.

Malhotra, N. K. (2006). Questionnaire design and scale development. In R. Grover, & M. Vriens, *The handbook of marketing research: Uses, misuses and future advances* (pp. 83-94). United States of America: Sage publications. Récupéré le 20.07.2018 de https://books.google.dz/books?id=mKY5DQAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*. Paris : Dunod.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Markvotis, Y., Boer, D., & Van Dick, R.** (2014). The economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, (32), pp. 413-422. Récupéré le 30.03.2018 de <https://pdfs.semanticscholar.org/fd2a/3b1461b2cd1754f2b44f716a76ade8033b36.pdf>
- Martin, O.** (2012). Analyse quantitative. *Sociologie*. Les 100 mots de la sociologie. Mis en ligne le 01.04.2012. Récupéré le 09.07.2018 de <http://journals.openedition.org/sociologie/1204>
- Maurand-Valet, A.** (2010). Choix méthodologiques en sciences de gestion : Pourquoi tant de chiffres ?. *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*. Nice. France.
- McIntosh, C. N., Edwards, J. R., & Antonakis, J.** (2014). Reflections on partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, 17(2), pp. 210-251. DOI: 10.1177/1094428114529165
- Meggison, D., & Clutterbuck, D.** (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), pp. 232-237. DOI: 10.1108/00197850610677670
- Ménard, S.** (2016). *Impact d'un processus de coaching de gestions sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership* [Mémoire présentée en vue l'obtention du grade de maitre ès sciences en gestion des personnes en milieu de travail]. Université de Québec à Rimouski.
- Mhiri, S.** (2013). *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion]. Université de Nice Sophia Antipolis. Récupéré le 19.07.2017 de <https://www.theses.fr/2013NICE0052>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Monédi, C., & Mouterde, S. (2009). *Coacher et être coaché en entreprise*. In V. Chapat-Gilbert (Dir.). Paris : Nathan.

Moral, M., & Angel, P. (2009). *Coaching : Outils et pratiques* (2^e éd.). Barcelone : A. Colin.

Moral, M., & Henrichfreise, S. (2008). *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*. Barcelone : A. Colin.

Morin, L. (2010). Le coaching de gestionnaires collectif pour relever le défi de la croissance d'Ubisoft Divertissement : Entrevues menées auprès de *Robert Courteau*, coach, *Yannis Mallat*, P.D.G. et *Francis Baillet*, vice-président RH. *Gestion*, 35(1), pp. 61-64. DOI : 10.3917/riges.351.0061

-N-

N'da, P. (2007). *Méthodologie et guide pratique du mémoire de recherche et de la thèse de doctorat*. Paris : L'Harmattan.

Najar, C., & Najjar, H. (Février, 2013). La méthode des équations structurelles : Principes fondamentaux et applications en marketing. *MODULAD*, *Modulad*(44), pp. 22-41.

Naud, D. (2008). *Intelligence collaborative et développement durable*. France : Les éditions DEMOS.

Nizet, J., & Fatien Diochon, P. (2014). Le contexte organisationnel : Un facteur déterminant de la mise en œuvre des dispositifs de coaching. In É. Bourgeois, & S. Enlart (Dir), *Apprendre dans l'entreprise* (pp. 111-120). France : PUF.

Nizet, J., & Fatien Diochon, P. (2012). Comprendre les ambiguïtés du coaching à l'éclairage du fonctionnalisme. *Annales des mines – Gérer et comprendre*, 4(110), pp. 24-33. DOI : 10.3917/geco.110.0024

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Nouamani, S., & Briole, A. (2011). Le coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être ? Points de vue des professionnels. In *22^e congrès AGRH*. Marrakech.

-O-

Observatoire Cegos. www.cegos.fr

Ouedraogo, I.R., Some, D.B., Ouedraogo, A., & Livian, Y. (2016). L'implication organisationnelle du personnel s'une société africaine : Le cas de *Onatel-Sa* au *Burkina Faso*. *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1(1), pp. 98-109. Récupéré le 28.03.2018 de <http://u-auben.com/wp-content/uploads/2016/10/Articl-98-109.pdf>

-P-

Pagès, J. (2007). *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry : S'appuyer sur les réussites individuelles et collectives*. France : Eyrolles, Éditions d'organisation.

Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, 71(1), pp. 22-42. DOI : 10.3917/th.711.0022

Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (20-24 February 2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. In *The Academy of Human Resource Development International Research Conference*. Americas, Panama City.

Pelletier, M., & Demers, M. (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : Expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(4), pp. 757-771. DOI : 10.7202/031766ar

Performance Consultants International. www.performanceconsultants.com

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Persson, S. et al.** (2011). Les traverses du coaching : 20 ans de coaching : État des lieux. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVII(42), pp. 21-35. DOI : 10.3917/rips.042.0021
- Persson, S.** (2009a). Le coaching au service de l'entreprise de soi ou de la performance organisationnelle ? : Incursion au sein du discours managérial. In *La prospective des métiers au service du management et de la GRH : colloque AGRH. ESSEC*. Toulouse.
- Persson, S.** (2009b). Mise en perspective des études empiriques sur le coaching : Des points de vue à la vue du point. In *Méthodes émergentes et recherche en GRH : 20^e congrès AGRH*. Toulouse.
- Persson, S.** (2008). Pourquoi les chartes éthiques ? l'exemple du coaching en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(34), pp. 169-187. DOI : 10.3917/rips.034.0169
- Persson, S.** (2006). Les références du coaching : Analyse bibliométrique de la littérature francophone (1992-2003). *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XII(27), pp. 63-89. DOI : 10.3917/rips.027.0063
- Persson, S., & Bayad, M.** (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, XIII(31), pp. 147-168. DOI : 10.3917/rips.031.0147
- Persson, S., & Rappin, B.** (2013). Il était une fois le coaching.... *Humanisme & Entreprise*, I(311), pp. 41-60. DOI : 10.3917/hume.311.0041
- Pires, A.** (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique. In Poupart, Deslauriers, Groulx, Lapperrière, Mayer, & Pires (Dir), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169). Montréal : Gaëtan Morin.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Plane, J-M.** (2013). Développement des ressources humaines et implication organisationnelle : Jusqu'où est-ce compatible ?. In P-V. Ngobo (Dir), *Management du capital immatériel* (pp. 15-25). France : Economica.
- Poilpot-Rocaboy, G., & Charpentier, N.** (2010). Pourquoi les cadres recourent-ils au coaching de gestionnaires ?. *Gestion*, 35(1), pp. 65-73. DOI : 10.3917/riges.351.0065
- Pompeï, C.** (2010). *Accompagner la performance des managers : Coaching, formation, conseil*. Paris : Dunod.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P.** (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 1-21.
- Prat dit Hauret, C.** (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1(12), pp. 125-146. DOI : 10.3917/cca.121.0125
- Pratiques narratives.** www.pratiquesnarratives.com
- Q-**
- Quelques recherches et publications sur l'engagement. (2012). *Question (s) de management*, 2(1), pp. 139-145. DOI : 10.3917/qdm.122.0139
- R-**
- Randon, S.** (2012, novembre). Le rapport à leur organisation des infirmières : Les engagées localement. In *30^e Université d'été de l'Institut d'Audi Social* (pp. 1-12). France, Dijon. Récupéré le 18.08.2017 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748847>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Rappin, B.** (2006). *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : Vers une herméneutique du coaching* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion]. Université de Nice Sophia Antipolis : Microfilm.
- Rappin, B. & Barlatier, P-J.** (2007). Coaching, savoir-être et performance organisationnelle. In *7^e Université de printemps de l'Institut d'Audit Social (IAS)* (pp. 561-568). Marrakech.
- Rasclé, N., & Irachabal, S.** (2001). Médiateurs et modérateurs : Implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, 64(2), pp. 97-118. DOI : 10.3917/th.642.009
- Remy, C., & Pichault, F.** (2011). Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique. *Management & Avenir*, 9(49), pp. 277-295. DOI : 10.3917/mav.049.0277
- Renard-Bodinier, C.** (2011). Problématique de la prochaine décennie et coaching. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 11-18). Paris : Dunod.
- Renaud-Boulart, M.** (2008). *Coaching en entreprise : Nouvelles dynamiques managériales*. France : Ellipses.
- Réseau Pluridis.** www.reseau-pluridis.fr
- Richet, A.** (2007). *Le coaching en interne : À l'aube du développement managérial durable*. Paris : Les Éditions Demos.
- Richez, Y.** (2010, 10 avril). *Coaching : Les huit règles pour actualiser un potentiel*. FocusRH.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C-C.** (2011). *Management : L'essentiel des concepts et pratiques* (7^e éd.). France : Pearson.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Rosinski, P. (2009). *Le coaching interculturel : Comment favoriser un succès durable grâce aux différences : Organisations, métiers, nationalités*. Paris : Dunod.

Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presse de l'Université de Québec.

Rousseau, B. (2004). Coaching et posture gestaltiste. *Gestalt, 1*(26), pp. 129-141.
Récupéré le 15.04.2014 de
http://www.cairn.info/revue-gestalt-2004-1-page-1_29.htm

Rouvin, A. (2004). *Clés pour le coaching*. Paris : Maxima.

Roy, B. (2011). Comment rater un coaching. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 215-221). Paris : Dunod.

-S-

Salès-Wuillemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête. In M. Bromberg & A. Tongnon (Eds.) *Psychologie Sociale 1* (pp. 45-77). Presses Universitaires de France.

Salman, S. (2015). Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme ». *Travail et Emploi*, (143), 59-73. Publié le 01.07.2017. Récupéré le 24.07.2018 de
<http://travailemploi.revues.org/6713>

Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, (17), 43-54. DOI : 10.3917/sopr.017.0043

Salman, S. (2007). *Le coaching est-il porteur d'une psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise ?*. Récupéré le 31.03.2016 de

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

https://www.academia.edu/1363791/Le_coaching_est-il_porteur_dune_psychologisation_des_rapports_sociaux_dans_lentreprise

Salman, S. (2003). La carrière d'un « fondateur » du coaching. *Terrains & travaux*, (4), pp. 140-161. Récupéré le 27.03.2016 de

<https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2003-1-page-140.htm>

Sayagh, F. (2013, 03 juin). Coach professionnel : Mode d'emploi. *Les Echos*. Récupéré le 02.03.2016 de

<https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/coaching-professionnel/0202778525638-coach-professionnel-mode-d-emploi-7100.php>

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., & De Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisationnel* (3^e éd.). Canada : Éditions du Renouveau Pédagogique.

Scotti, E. (2003). Les compétences relationnelles de l'accompagnateur : Approche systématique en formation continue. *Éduquer*, (5). Publié le 15.10.2008. Récupéré

le 18.08.2018 de

<https://journals.openedition.org/rechercheseducations/203>

Self-Determination Theory. <http://selfdeterminationtheory.org/>

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), pp. 82-90. Récupéré le 27.03.2018 de

<https://hbr.org/2004/11/the-wild-west-of-executive-coaching>

Société Française de Coaching. www.sfcoach.org

Sopranot, R. (2010). *Le management du changement*. Paris : Vuibert.

Spence, G. B., & Oades, L. G. (2011). Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 9(2), pp. 37-55.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

St-Onge, S., & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires : Mesure de l'efficacité et conditions de succès. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVII(42), pp. 89-113. DOI : 10.3917/rips.042.0089

Steiler, D. (2006). Lecture d'une pratique de coaching : Un détour par la pensée chinoise. *Communication et organisation*, (28), 118-135. Récupéré le 25.03.2013 de <http://communicationorganisation.revues.org/3346>

Stern, P., & Schoettl, J-M. (2009). *La boîte à outils du management* (2^e éd.). Paris : Dunod.

Stewart-Lord, A., Baillie, L. J., & Woods, S. (2017). Health care staff perceptions of a coaching and mentoring programme: A qualitative case study evaluation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), pp. 70-85. Récupéré le 14.06.2018 de <http://oro.open.ac.uk/49368/9/vol15issue2-paper-05.pdf>

Syntec. www.syntec.fr/

-T-

Talmon, V. (2011, 08 septembre). Devenir coach : Analyse du marché. *Les Echos entrepreneurs*. Récupéré le 31.03.2016 de <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/dossiers/114991/114992-devenir-coach-analyse-du-marche-34557.php>

Taos Institute. www.taosinstitute.net/

Tarby, J-C., & Rouillard, J. (2006). *Améliorer ses performances grâce au coaching numérique mobile : L'exemple du coaching vocal embarqué*. Communication présentée dans les Journées Francophones Mobilité et Ubiquité. Ubimob.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

France, Paris. Récupéré le 10.05.2016 de
https://www.lifl.fr/~rouillard/publi/2006_Tarby_Rouillard_Ubimob.pdf

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A-F. (2011). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (2^e éd.). France : Pearson Education France.

Thietart, R-A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris : Dunod.

Thiébaud, M., & Rondeau, A. (1997). Coaching et responsabilisation des collaborateurs. In *Le changement dans le travail : subir ou agir. Quel rôle pour la gestion des ressources humaines ? : Colloque de l'Université de Neuchâtel*. Neuchâtel. Récupéré le 10.05.2016 de
https://www.forres.espacedoc.net/.../Coaching_et_responsabilisation_des_collaborateurs.pdf

Thiry, A. (2008). *Les 3 types de coaching : La PNL de 3^e génération en entreprises et organisations*. Bruxelles : De Boeck.

Thoenig, J-C., & Curpasson, D. (2010). Réinvestir les enjeux organisationnels. In P-É. Tixier (Ed.), *Ressources humaines pour sortie de crise* (pp. 103-120). France : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Touzani, M., & Salaani, T. (2000, janvier). Le processus de validation des échelles de mesure : Fiabilité et validité. In *Séminaire de Méthodologie de recherche du LIGUE* (pp. 290-307). Tunis.

Transformance Pro. transformancepro.com/

Tresanini, M. (2011a). La mesure du résultat d'un coaching : Principe de réalité ou pensée magique. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 119-125). Paris : Dunod.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Tresanini, M.** (2011b). Vers la mise en conformité ou d'émergence de l'individualité. In E. Devienne (Ed.), *Le coaching en mouvement : L'apport du coaching au regard des évolutions de l'entreprise* (pp. 95-101). Paris : Dunod.
- Trémeau, D., & Virton, Y.** (2008). *Lexique management*. France : Foucher.
- Turner, J., & Hévin, B.** (2010). *Tout savoir sur le coaching*. Paris : Bréal.
- Turner, J., & Hévin, B.** (2007). *Manuel de coaching : Champ d'action et pratique* (2^e éd.). Paris : InterEditions-Dunod.
- V-**
- Vanhamme, J.** (2002). *La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : Le cas de l'expérience de consommation/achat*. Belgique : Presses universitaires de Louvain. Récupéré le 03.08.2018 de https://books.google.dz/books/about/La_surprise_et_son_influence_sur_la_sati.html?id=HmoioOX_82sC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L., & Xu, X.** (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), pp. 328-376. Récupéré le 05.04.2018 de http://www.vvenkatesh.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/01/2016_JAIS_Venkatesh-et-al.-UTAUT.pdf
- Vernazobres, P.** (2012). Évolution du conseil en management : D'une expertise de contenu vers une expertise de processus. *Prospective et stratégie*, (2-3), pp. 163-181. DOI : 10.3917/pstrat.002.0163
- Viala, C., Barabel, M., & Meier, O.** (2009). Coachs et coaching au service de la performance. *L'Expansion Management Review*, 3(134), pp. 20-29. DOI : 10.3917/emr.134.0020

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Vidal, P., Planeix, P., Lacroux, F., Augier, M., & Lecœur, A. (2005). *Systèmes d'information organisationnels*. Paris : Pearson Education France.

Vilatte, J-C. (2007). *Méthodologie de l'enquête par questionnaire*. Formation offerte à Grisolles, le 2 février. Récupéré le 20.07.2018 de http://www.lmac-mp.fr/telecharger.php?id_doc=46

Vincent, A-E. (2008). À quoi servent les organisations professionnelles de coaching ? In F. Bournois, T. Chavel & A. Filleron (Dir.), *Le grand livre du coaching* (pp. 387-398). France : Eyrolles-Éditions d'organisation.

Vitte-Blanchard, I. (2011). *Invitation au coaching : Le monde des possibles*. France : Édition Management et Société.

-W-

Winkin, Y. (2007). Coach (coaching), In *Quaderni*, (63). *Nouveaux mots du pouvoir : Fragments d'un abécédaire*. pp. 19-20. DOI : 10.3406/quad.2007.1761

-Y-

Yohann. (2013, 25 janvier). *Le marché du coaching en France, états des lieux 2013*. Récupéré le 31.03.2016 de <http://generationcoaching.fr/marche-du-coaching-en-france/>

-Z-

Zambotto, C. (2000, 27 novembre). *Paul Roger LAWRENCE & Jay William LORSCH : Adapter les structures de l'entreprises, intégration ou différenciation* (DEA 124). Séminaire de recherche : Théorie des organisations.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Zara, O.** (2006). L'émergence du coaching collectif à travers le management de l'intelligence collective. *Communication et organisation*, (28), 184-193. DOI : DOI : 10.4000/ communicationorganisation.3353
- Zayani, N.** (2016). *Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie* [Thèse de doctorat en Sociologie]. Montpellier : Université Paul-Valéry-Montpellier. Récupéré le 31.03.2018 de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01390513/document>
- Zerbib, I.** (2010, 28 octobre). *Fake me, I'm famous*. Récupéré le 27.03.2016 de <https://www.strategies.fr/actualites/marques/147635W/fake-me-i-m-famous.html>

LISTES DES ANNEXES

N°	Intitulé	Page
Annexe 1 :	Demande pour un stage pratique	385
Annexe 2 :	Questionnaire d'enquête	386
Annexe 3 :	Critères de qualité PLS	393
Annexe 4 :	Corrélations des variables latentes	394
Annexe 5 :	Coefficients Path	395
Annexe 6 :	Coefficients Path: Mean, STDEV, T-Values	396
Annexe 7 :	Régression 1	397
Annexe 8 :	Régression 2	400
Annexe 9 :	Récapitulatif des modèles	403

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1: Framework for coaching evaluation _____	114
Tableau 2: DRH et les conditions de l'implication _____	178
Tableau 3: Synthèse sur le coaching : Mode ou innovation _____	185
Tableau 4: Synthèse sur les principales approches du coaching _____	207
Tableau 5: Liste des écrits recensés _____	211
Tableau 6: Liste globale des entreprises _____	250
Tableau 7: Liste des entreprises ayant répondu au questionnaire _____	253
Tableau 8: Echelle de Likert de 5 points _____	256
Tableau 9: Items de l'échelle de mesure du coaching de Park, McLean et Yang (2008) _____	260
Tableau 10: Items de l'échelle de mesure des retombées du coaching sur le développement de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) _____	263
Tableau 11: Items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1991) _____	265
Tableau 12: Items de l'échelle de la fluidité informationnelle _____	267
Tableau 13: Valeurs de l'Alpha de Cronbach _____	276
Tableau 14: Résumé des traitements statistiques des données _____	281
Tableau 15: Informations relatives au questionnaire _____	282
Tableau 16: Répartition des répondants selon le poste occupé _____	283
Tableau 17: Répartition des organisations selon le type de propriété _____	285
Tableau 18: Répartition des organisations selon le secteur d'activité _____	286
Tableau 19: Mesures de validité convergente _____	291
Tableau 20: Fiabilité des mesures : AVE, Composite reliability et Alpha de Cronbach _____	295
Tableau 21: Alpha de Cronbach des variables latentes _____	296
Tableau 22: Validité discriminante _____	298
Tableau 23: R², H² et GoF _____	301
Tableau 24: Statistiques de multicolinéarité _____	303
Tableau 25: Multiplication des scores standardisés de l'implication et du coaching	306
Tableau 26: Multiplication des scores standardisés de la fluidité et du coaching __	307
Tableau 27: Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses _____	310

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Modèle simplifié de la recherche	Erreur ! Signet non défini.
Figure 2: Architecture de la thèse	20
Figure 3: Model IES for evaluation coaching (2006)	114
Figure 4: Modèle de <i>Kirkpatrick & Kirkpatrick</i> (2007) d'évaluation d'un programme de formation	115
Figure 5: The GROW model	136
Figure 6: Effet direct d'une variable explicative sur une variable expliquée	238
Figure 7: Effet modérateur	239
Figure 8: Modèle de la recherche	241
Figure 9: Modèle de mesure et modèle de structure	270
Figure 10: Modèle formatif	271
Figure 11: Modèle réflexif	272
Figure 12: Répartition des répondants selon le poste occupé	284
Figure 13: Répartition des organisations selon le type de propriété	285
Figure 14: Répartition des organisations selon le secteur d'activité	287
Figure 15: Modèle de base pour le traitement PLS-PM	289
Figure 16: Estimation des paramètres du modèle par l'algorithme PLS-PM	294
Figure 17: Estimation des paramètres du modèle par l'algorithme PLS-PM	299
Figure 18: Test de signification des coefficients de régression par la méthode Bootstrap	304

LISTES DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ABC	Attentes-Besoins-Contraintes
ACCA	Association des Coachs et Conférenciers Algériens
AEC	Association Européenne de Coaching
AIC	Appreciative Inquiry Coaching
ASI	Algerian Start up Initiative
AT	Analyse Transactionnelle
AVE	Average Variance Extraced
CCA	Corporate Coach Academy
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CTB	Coaching & Team-Building
CTI	Coach Training
CV	Curriculum Vitæ
DRH	Directeur des Ressources Humaines
EMCC	European Mentoring and Coaching Council
ÉHVA	Équipe à Haute Valeur Ajoutée
FCCA	Fédération des Coachs et des Conférenciers Algériens
GEP	Groupes d'Échanges de pratiques
GoF	Goodness of Fit index
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GROW	Goal-Rality-Options-Willingness
HSBC	Hong Kong & Shanghai Banking Corporation
ICF	International Coach Federation
ICFF	International Coach Federation France
ICI	Institute de Coaching International
IHC	Industriële HandelsCombinatie
IES	Institute for Employements Studies
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economique
IO	Implication organisationnelle
JAT	Juste À Temps

[Tapez ici]

MBTI	Myers-Brigg Type Indicator
NTIC	Nouvelles Technologies de m'Information et de la Communication
OCAM	Organisation Commune Africaine et Malgache
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Ouvrier Spécialisé
PCM	Process Com
PLS-PM	Partial Least Squares-Path Modeling
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNL	Programmation Neuro Linguistique
PPA	Parité de Pouvoir d'Achat
RH	Ressources Humaines
RPBDC	Réel-Problème-Besoin-Demande-Contrat
SCORE	Symptôme-Cause-Objectif-Ressource-Effet
SEM	Structural Equation Modeling
SEP	Sentiment d'Efficacité Personnelle
SFCoach	Société Française de Coaching
SI	Système d'information
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TCC	Technologies de la Connaissance et de la Collaboration
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
USD	United States Dollars
UTAUT	Unified Theory of Acceptance Use of Technology

INDEX DES NOMS

A

Abou Mazelly Nicole, 138
Afrique, 242
Ain Temouchent, 249
Airbus, 138
Alain Briole, 220
Alain Rey, 80
Alexander Graham, 135
Algerian Start up Initiative, 244
ALGERIE, 12, 15, 202, 244, 317
Allemagne, 143
Allen, 30, 31, 175, 178, 209, 265, 266
Altinoz, 176
Amar Patrick, 109, 138
Amazon, 144
Amérique du nord, 242
Amérique du Nord, 141, 145
Amérique latine, 141
Amérique latines, 242
Ammar Belkacem, 137
Androino Jacques, 186
Angel Pierre, 92, 109, 138
Angleterre, 81, 143, 227
Anzieu Didier, 90
Argyris, 26
Asie, 140, 142
Association des Coachs et Conférenciers Algériens, 244, 356
Association Européenne de Coaching France, 82
Athos, 47
Australie, 145, 229
Autissier, 62
Avon, 100

B

Babbage Charles, 23
Baidu, 142
Baillet Francis, 193
Baillie Lesley, 227
Bain & Cie -Paris, 137

Balantjian, 34
Bamforth, 205
Bandler Richard, 95
Banque Mondiale, 147
Barbel, 72
Bareil, 64
Barlatier, 231
Barlatier Pierre-Jean, 217
Baron, 232, 264
Baron Louis, 217
Barsade, 192
Bass, 67
Bateson Gregory, 92
Becker, 210
Belgique, 137
Bell, 248
Bellier-Michel Sandra, 175, 177
Bergeron, 195
Bernard, 210
Berne Éric, 93
Beveridge, Alim, 223
Biétry Franck, 177
Bion Wilfred, 90
Blake, 67
Blanc-Sahnoun Pierre, 97, 123
Blouin, 195
Boltanski Luc, 8, 196
Bourdat Mathilde, 143
Bournois Frank, 224
Boyatzis, 192
Boyatzis, Richard, 223
Bradford, 225, 231
Brésil, 32
Briffault Xavier, 215
Briole Alain, 220
British Industrial Health Research Board, 23
Brown, 205
Brundtland, 188
Brunner Ronald, 90
Bruxelles, 139
Bryant, 64
Bryman, 248

[Tapez ici]

Buratti, **187**
Burgoyne, **226**
Burns, **67**

C

CAC 40, **185**
Caillard Catherine, **139**
Cakiroglu, **176**
Californie, **91, 92, 95**
Cambridge, **99**
Caraïbes, **141, 242**
Cardon Alain, **86**
Case Western Reserve University, **99**
Castanet, **190**
Castel-Girard, **264**
Castorama, **180**
Cegos, **143**
Center for creative leadership, **98**
Centre de recherche Esalen, **91**
Challenges, **144**
Champion Françoise, **215**
Charpentier Nicole, **190**
Chatman, **174, 209**
Chavel Thierry, **224**
Chiapello Eve, **8, 196**
Chicago, **26**
Child, **61**
Chin, **248, 296**
Chine, **32, 77, 142**
Cicero, **26**
Clegs, **11**
Cleveland, **99**
Cloet Héloïse, **213**
Coach Training, **81**
Coaching professionnel, **119**
Collerette, **64, 66**
Cooperrider David, **99**
Cop, **176**
Corée, **142**
Corporate Coach Academy, **82**
Coué Émile, **151**
Creswell, **233**
Cronbach, **275**
Croutsche, **269**
Crozier, **26, 30, 31, 62**
Cyert, **62**

D

Dass, **56**
Davidson, **302**

Dawson, **62**
De Gaulejac Vincent, **97**
De Roche, **58**
De Vellis, **276**
Deal, **47, 53**
Deci, **206**
Deci Edward, **192**
Délivré François, **139**
Demers, **59, 61, 68**
Desprairies Giust, **186**
Devillard Olivier, **139, 215**
Diamante, **11**
Dickson, **178**
Dilts, **186**
Dilts Robert, **95**
Dirani, **176**
Drucker P., **27, 28**
Dupont, **73**
Durieux Jean-Christophe, **99**
Duvernay Daphné, **216**

E

École psychosomatique de Paris, **91**
El-Akremi, **239**
Ellinger, **262**
Emery, **28, 29**
Enriquez Eugène, **78**
Epston David, **96**
Erickson Milton, **92**
Erikson Milton, **126**
Espagne, **143**
États-Unis, **10, 29, 73, 81, 94, 98, 134, 137, 140, 144, 145, 146, 147, 172, 192, 226, 244**
Etzioni, **62**
Europe, **81, 140, 143**
Europe de l'Est, **143**
Europe de l'Ouest, **143, 145**
Europe1.fr, **38**
Evered, **196**
Evrard, **232, 274, 275**
Extrême-Orient, **142**

F

Fabi, **60, 68**
Fatien Dichon Pauline, **218**
Fatien Dichon Pauline, **191, 202, 224**
Fayol, **25**
Fayol Henry, **24**
Fédération des coaches et des conférenciers algériens, **244**

[Tapez ici]

Feldman & Lankau, **228**
Fernandes Valérie, **290**
Ferouani, **258**
Financial Times, **29**
Ford, **65**
Fornell, **276, 290, 296**
France, **92, 136, 137, 143, 220**
Frank et al., **53**
Freas, **229**
Freas Alyssa, **213**
Friedberg Erhard, **30**
Friend, **225, 231**

G

Gallwey Timothy, **134**
Gantt Henry, **23**
Garman, **228**
Garvey, **11**
Gauthier Alain, **188**
Gendron Michel, **189**
Gibson, **192**
Giddens, **210**
Gilberth Frank, **23**
Gilles Alexandre, **83**
Gins Carole, **221**
Girod-Séville, **233**
Glaser, **245**
Google, **144**
Google Forms, **258**
Google Scholar, **232**
Gordon, **126**
Gori Roland, **149**
Gosselin Guy, **189**
Gould, **209**
Gouldner, **26**
Grande-Bretagne, **41**
Grant Anthony, **229**
Greenpeace, **38**
Gringer John, **95**
Gruenfeld, **178**
Guérin, **9**
Guilhaume Geneviève, **222**
Gulick Luther, **23**
Gustav Jung Carl, **90**

H

Hafsi, **60, 61, 63**
Hair, **274**
Hall, **178**
Hall E., **51**

Harvard, **26, 134**
Harvard Business Review, **214**
Harvard Business School, **29**
Hatch, **62**
Hawthorne, **26**
Henrichfreise, **206**
Henriet Schapelhouman, **231**
Hermann Ned, **98**
Herscovitch, **203**
Herzberg, **27**
Hévin Bernard, **82, 127, 128**
Hexagone, **143**
Hinkin, **67**
Hippocrate, **118**
Hirsh, **226**
Holton, **204**
Hongrie, **80**
Hoyle, **268**
Hsbc, **41**
Huawei, **142**
Huber George, **181**
Hulland, **273**

I

Inde, **32**
Initiales Réseau Pluridis, **98**
Institut de Coaching International, **81**
Institut de formation au développement, **215**
Institute for Employements Studies, **113**
International Coach Federation, **81**
Italie, **143**
Ives, **151**

J

Jaillon, **186**
Japon, **47, 142**
Jawadi, **183**
Joo, **230**
Joo Baek-Kyoo, **214**
Judd, **304**
Jullien François, **142**

K

Kaës René, **90**
Kahler Taibi, **94**
Kahn Herman, **142**
Kaizen, **43, 44**
Kalika, **28**
Kawato, **71**
Kejner, **174**

[Tapez ici]

Kennedy, 47, 53
Kenny, 232, 304
Kirkpatrick, 114, 231, 262, 263, 264, 316
Kocs, 80
Kodak, 73
Kornberger, 11
Kuchonke, 176
Kuo, 262

L

Lacker, 296
Lacombe, 180
Lafitte, 181
Larcker, 276, 290
Larkin, 262
Laroche Patrice, 177
Lawrence, 29
Le Coz Pierre, 149
Le Monde, 144
Leg, 38
Lenhardt, 86
Lenhardt Vincent, 82, 92, 103, 128, 136, 187, 193, 246, 287
Lenovo, 142
Leonard Thomas, 138
Lewin, 26, 78
Lewin Kurt, 62, 91
Liang, 77
Likert, 26, 255, 256, 258
Lindblom, 62
Linton, 47
Locke Edwin, 176
Lodhal, 174
Londres, 227
Lorsch, 29
Lugen, 257
Lujan Christian, 78

M

Mack, 42
Malhotra, 255
March, 26, 62, 210
Maroc, 137, 220
Maslow, 26, 27
Maslow Abraham, 91
Master Certified Coach, 146
Mathieu, 175
Mc Gregor, 26, 27
McDermott Consulting, 195
McDermott Richard, 195

McLean, 259, 262
Médiat coaching, 151
médiat-coaching, 97
Meier, 72
Ménard Sylvie, 225
Mentor, 85
Merton, 26
Meyer, 30, 31, 175, 178, 203, 209, 265, 266
Milgram, 78
Mintzberg, 26, 29, 30, 54, 60
Mintzberg Henry, 196
Moën, 225
Mohamed Idir, 244
Monédi, 240
Monsieur White, 38
Montréal, 244
Moral, 206
Moral Michel, 92
Moreno Jacob, 91
Morin Edgar, 26, 48
Morin Lucie, 217
Moscovici, 50, 78
Mouterde, 240
Mouton, 67
Moutot, 62
Mowday, 209
Moyen-Orient, 242
Murphy Michael, 91

N

Natale, 11
National Union of Students, 41
Nestlé, 38
Neveu, 176, 177
Nin Anaïs, 91
Nonaka, 67
Nouamani Said, 220
Nougan, 178
Nouvelle-Zélande, 145
NVivo, 218

O

O'reilly, 174
O'Reilly, 209
Oades, 206
Observatoire Cegos, 143
Ohni Taiichi, 43
Oran, 249
Ouchi, 47, 54, 58

[Tapez ici]

P

Palo Alto, **37**
Palo Alto Mental Reseach Institute, **92**
Pareto, **109**
Paris, **137**
Park, **259**
Parker, **56**
Pascale, **47**
Patel, **9**
Pavlov, **91**
Pays-Bas, **143**
Pearsons Talcott, **33**
Peel Dave, **205**
Pelled, **56**
Penly, **209**
Performance Consultants International, **135**
Perls Fritz, **94, 126**
Perret, **233**
Persson Sybil, **145, 202, 218, 220**
Pest, **80**
Peters, **47**
Poilpot-Rocaboy Gwénaëlle, **190**
Pompeï, **247**
Porter, **209**
Price Richard, **91**
PriceWaterhouseCoopers, **145**
Psychology Journal : Practice & Research, **214**

Q

Quillet-Grolier, **235**
Quinn, **61**
Quivy, **234**

R

Raab, **80**
Rappin, **231**
Rappin Baptiste, **217**
Renard-Bodinier, **188**
Renard-Bodinier Clotilde, **100**
Rhodes, **11**
Richard Scott, **23**
Richet, **205**
Ricks et al, **9**
Riordan, **56**
Robbins et al., **66**
Roche, **54**
Rogers Carl, **91, 126**
Rolf Ida, **91**
Ross Ashby, **69**

Rouillard José, **171**
Roussillon, **224**
Royaume-Uni, **143, 145, 147**
Russie, **32**
Rutherford, **225, 231**
Ryan, **206**
Ryan Richard, **192**

S

Salman Scarlett, **219**
San Francisco, **134**
Sartre Jean-Paul, **79**
Schein Edgar, **48, 52**
Schneider, **64, 66**
Schoorman, **209**
Schutz William, **91**
Selman, **196**
Senge Peter, **188**
SFCoach, **139, 140, 202, 215**
Sharma, **238**
Sherman, **229**
Sherman Stratford, **213**
Shore, **56**
Sidi-Bel-Abbès, **249**
Simon, **26, 210**
Singapour, **142**
Skinner, **91**
Smith Melvin, **223**
SNCF, **138**
Société Française de Coaching, **81**
Socrate, **77**
Souweine François, **137**
Spence, **206**
Sperry, **11**
Srauss, **245**
Srivastva Suresh, **99**
Standard Oil, **73**
Steers, **209**
Steiler Dominique, **191**
Sternberg, **42**
Stewart-Lord Adèle, **227**
Stone-Geisser, **278**
St-Onge Sylvie, **221**
Strange Glenn, **180**
Suchman, **69**
Swanson, **204**
Syntec, **218**

T

Taos Institute, **99**

[Tapez ici]

Tarby Jean-Claude, 171
Tashakkori, 233
Taylor Edward, 47, 48
Taylor Frédéric, 23
Teddlie, 233
Télémaque, 85
Tellier, 61
Tenenhaus, 273, 278, 281
Tessier, 61
Thévenet, 30, 48, 175, 194, 247
Thiry Alain, 107
Tlemcen, 249
Tolbert, 262
Toyota, 43
Tracey, 67
Tresanini Marie, 193
Trist, 28, 29, 205
Tropes, 220
Trust, 227
Turner Jane, 82, 127, 128

U

Ubisoft Divertissement, 193
Ulysse, 85
Union Européenne, 139
United Religions Initiative, 100
Université de Sydney, 229
Université Djillali Lyabes, 249
Urwick Lyndall, 23

V

Van Campenhoudt, 234
Van Dick, 64
Van Dijk, 64
Van Maanen, 235
Vas Alain, 61
Vienne, 80
Vincent Lenhardt, 121
Viswanath Venkatesh & al, 183
Von Bertalanffy, 28, 92

W

Waterman, 47
Watzlawick Paul, 92
Weber, 25, 26
Wei Qui, 77
Weick, 223
Weick Karl, 55, 62
Weiner, 210
Weissenberg, 178

Western Electric Company, 26
Whiston, 228
White Michael, 96
Whitmore, 83
Whitmore John, 82, 135
Wilkins, 58
Williams, 42, 226
Winnicott Donald, 90
Wold Herman, 269
Wood Ward, 28
Woods Sandie, 227
Wu, 77

Y

Yang, 259, 262

Z

Zajac, 175
Zara, 195, 247
Zlapoter, 228

RESUME

Le coaching, un levier de développement en organisation.

Cas de l'entreprise algérienne

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve dans un environnement en mutation rapide dans lequel sa survie est conditionnée par la capacité de ses managers à apporter une réponse rapide et adaptée aux évolutions de cet environnement complexe et multidimensionnel. Ces évolutions qui constituent autant de défis pour les managers, conduisent ces derniers à rechercher par une approche systémique d'avantage de synergie entre leurs activités afin de résoudre les problèmes paradoxaux en organisation. Toutefois, ce n'est qu'au cours de ses dernières années que le coaching est devenu une pratique managériale indispensable à l'évolution de tout manager et toute organisation. C'est une relation de partenariat qui vise à aider les personnes à trouver et développer leurs potentiels latents et leurs énergies créatives.

L'objectif de ce travail de recherche est donc, d'apporter sur le plan pratique des éléments de réponse pouvant contribuer à comprendre la réalité du contexte du coaching en entreprise algérienne, même s'il est encore dans sa phase embryonnaire marquée par un vide juridique.

À cet effet, une étude quantitative a été engagée, en utilisant une méthode descriptive visant une cinquantaine d'entreprises en utilisant les analyses de modélisation d'équation structurelle par PLS-PM visant à vérifier le degré d'intérêt accordé par les entreprises algériennes à ce nouvel outil managérial qui est le coaching.

Mots clés : Coaching, Développement des ressources humaines, Fluidité informationnelle, Implication organisationnelle, Entreprise algérienne.

ABSTRACT

The coaching, a lever for organizational development

Case of the Algerian company

Today, the company is in a rapidly changing environment in which its survival depends on the ability of their managers to provide a rapid and appropriate response to the changes in this complex and multidimensional environment. these evolutions, which constitute as many challenges for managers, lead them to seek, through a systemic approach, greater synergy between their activities in order to solve paradoxical problems in the organization. However, it is only in recent years that coaching has become an essential managerial practice to the evolution of any manager and any organization. It is a partnership relation that aims to help people find and develop their latent potential and creative energies.

The objective of this research work is therefore to provide practical answers that can contribute to understand the reality of the coaching context in Algerian companies, even if it is still in its embryonic phase marked by a legal vacuum.

For this purpose, a quantitative study was undertaken, using a descriptive method targeting about fifty companies using modeling analyses, structural equation by PLS-PM to make sure the degree of interest given by the Algerian companies to this new managerial tool which is coaching.

Keywords: Coaching, Human Resources Development, Information Fluidity, Organizational Involvement, Algerian Company.

الملخص

الكوشينغ، دعامة للتنمية في المنظمة

حالة المؤسسة الجزائرية

في الوقت الراهن، تنشط المؤسسة في بيئة سريعة التغير يكون فيها بقاؤها مشروطا بقدرة مدراءها على توفير استجابة سريعة وبتكيفة مع تطورات هذه البيئة المعقدة ومتعددة الجوانب. هذه التطورات التي تشكل كثيرا من التحديات للمدراء، تدفع بهم للبحث، عبر مقارنة نظامية، على مزايا التعاون بين أنشطتهم لحل المشاكل المتناقضة في المنظمة. ومع ذلك، فإن الكوشينغ لم يصبح ممارسة إدارية أساسية لتطور أي مدير وأي مؤسسة إلا في السنوات الأخيرة. إنه علاقة شراكة تهدف لمساعدة الأشخاص على إيجاد وتطوير إمكانياتهم الكامنة وطاقتهم الإبداعية.

يتمثل الهدف من هذا البحث في المساهمة، من الناحية العملية، في إيجاد عناصر للإجابة من أجل فهم واقع بيئة الكوشينغ في المؤسسة الجزائرية، حتى وإن كان لا يزال في مرحلته الأولية المتسمة بفراغ قانوني. ولتحقيق هذه الغاية، تم إجراء دراسة كمية باستعمال طريقة وصفية مست 50 مؤسسة مستخدمين تحاليل نمذجة المعادلات الهيكلية عبر PLS-PM، وذلك للتحقق من درجة اهتمام المؤسسات الجزائرية بهذه الوسيلة الإدارية الحديثة والتي تتمثل في الكوشينغ.

كلمات مفتاحية: الكوشينغ، تطوير الموارد البشرية، الالتزام الوظيفي، السيولة المعلوماتية، المؤسسة الجزائرية.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	2
Dédicaces	4
Sommaire	5
Introduction générale	6
Chapitre 1 : Organisation, entre théories et dynamisme	21
<i>Introduction</i>	22
Section I : Approches théoriques des organisations	23
1. Révolution industrielle & l'École classique	23
1.1. <i>Frédéric Taylor & l'Organisation Scientifique du Travail</i>	23
1.1.1. Principes	23
1.1.2. Critiques	24
1.2. <i>Henry Fayol & la Théorie du Commandement</i>	24
1.2.1. Principes	24
1.2.2. Critiques	25
1.3. <i>Max Weber & la Rationalisation Bureaucratique</i>	25
1.3.1. Principes	25
1.3.2. Critiques	26
2. Approches Qualitatives & l'École des Relations Humaines	26
2.1. <i>Elton Mayo & les Relations Humaines au Travail</i>	26
2.1.1. Principes	26
2.1.2. Critiques	26
2.2. <i>Abraham Maslow & la Hiérarchisation des Besoins</i>	27
2.2.1. Principes	27
2.2.2. Critiques	27
2.3. <i>Douglas Mc Gregor & les Théories X et Y</i>	27
2.3.1. Principes	27
2.3.2. Critiques	28
3. L'Environnement & l'École Managériale	28
3.1. <i>Ledwing Von Bertalanffy & la Théorie des Systèmes</i>	28
3.1.1. Principes	28
3.1.2. Critiques	29
3.2. <i>Lorsch & Lawrence et la Contingence Externe</i>	29
3.2.1. Principes	29
3.2.2. Critiques	29
3.3. <i>Henry Mintzberg & la Théorie de la Contingence Structurale</i>	29
3.3.1. Principes	30
3.3.2. Critiques	30
4. L'Individu & l'École Sociologique	30

4.1.	Michel Crozier & l'Analyse Stratégique	30
4.1.1.	Principes	30
4.1.2.	Critiques	31
4.2.	Meyer & Allen & la Théorie de l'Implication	31
4.2.1.	Principes	31
4.2.2.	Critiques	31
Section II : Nouvel environnement, nouveau fonctionnement		32
1.	Décrypter le nouvel environnement	32
1.1.	Incertitude	32
1.1.1.	Origines de l'incertitude	32
1.1.2.	Effets de l'incertitude	32
1.2.	Complexité	33
1.2.1.	Multiplicité des variables	33
1.2.2.	Mondialisation	33
1.3.	Accélération du progrès	34
1.3.1.	Logique de compétence	34
1.3.2.	TIC & Économie des connaissances	34
2.	Contraintes d'action	35
2.1.	Contrainte d'enjeux	35
2.1.1.	Définition des enjeux	35
2.1.2.	Raisons de crainte	35
2.2.	Contrainte du temps	36
2.2.1.	Définir le temps	36
2.2.2.	Définir le temps contraint	37
2.3.	Contrainte des parties prenantes	37
2.3.1.	Définition & Multiplicité des objectifs	37
2.3.2.	Défiance systématique	38
3.	Veille stratégique	38
3.1.	Généralités sur la veille stratégique	39
3.1.1.	Définition de la veille stratégique	39
3.1.2.	Axes de la veille stratégique	39
3.2.	Organisation & Étapes de la veille stratégique	40
3.2.1.	Organisation de la veille stratégique	40
3.2.2.	Étapes de la veille stratégique	40
3.3.	Enjeux de la veille stratégique sur internet	41
3.3.1.	Collecte actualisée des informations	41
3.3.2.	Diffusion ciblée des informations	41
4.	Agilité collective	42
4.1.	Entreprise intelligente	42
4.1.1.	Intelligence collective & <i>Knowledge management</i>	42
4.1.2.	Technologies de l'Information et de la Collaboration	42
4.2.	Définition de l'agilité collective	43
4.2.1.	Agilité collective & Équipe à Haute Valeur Ajoutée	43
4.2.2.	<i>Toyotisme & Kaizen</i>	43
4.3.	Conditions d'application d'une agilité collective	44

4.3.1.	Expertise & Mobilisation	44
4.3.2.	Engagement	45
Section III : Culture Organisationnelle		46
1.	Cadre théorique de la culture organisationnelle	46
1.1.	Historique de la culture organisationnelle	46
1.1.1.	Trois métaphores de la culture	46
1.1.2.	Naissance du concept <i>Culture organisationnelle</i>	47
1.2.	Définitions de la culture organisationnelle	47
1.2.1.	En Anthropologie	47
1.2.2.	En Sociologie	47
1.2.3.	En Management	48
1.3.	Caractéristiques de la culture organisationnelle	48
1.3.1.	Phénomène collectif	48
1.3.2.	Construction sociale	Erreur ! Signet non défini.
1.3.3.	Cohérence interne	49
2.	Dimensions de la culture organisationnelle	49
2.1.	Dimension visible	49
2.1.1.	Symboles	49
2.1.2.	Procédures	50
2.1.3.	Rites	50
2.2.	Dimension intermédiaire	50
2.2.1.	Croyances	50
2.2.2.	Valeurs	51
2.2.3.	Normes	51
2.3.	Dimension enfouie	51
2.3.1.	Postulats implicites	52
2.3.2.	Histoires & Mythes	52
2.3.3.	Tabous	52
3.	Rôle managérial de la culture organisationnelle	53
3.1.	Culture organisationnelle & Management	53
3.1.1.	Typologie de la culture organisationnelle	53
3.1.2.	Culture organisationnelle & Rôle managérial	53
3.2.	Finalité de la culture organisationnelle	54
3.2.1.	Finalité externe	54
3.2.2.	Finalité interne	54
3.3.	Culture organisationnelle, Stratégie & Structure organisationnelle	55
3.3.1.	Culture organisationnelle & Stratégie	55
3.3.2.	Culture organisationnelle & Structure organisationnelle	55
4.	Culture organisationnelle face à l'inertie	56
4.1.	Mosaïque culturelle	56
4.1.1.	Aspect multiculturel	56
4.1.2.	Management interculturel	56
4.2.	E-culture	57
4.2.1.	Définition de l'e-culture	57
4.2.2.	Composantes de l'e-culture	57

4.3.	Culture de changement	58
4.3.1.	Définition de la culture de changement	58
4.3.2.	Passage de l'ancrage culturel à la culture de changement	58
Section IV : Changement Organisationnel		59
1.	Généralités sur le changement organisationnel	59
1.1.	Définition & Forces du changement organisationnel	59
1.1.1.	Définition du changement organisationnel	59
1.1.2.	Forces du changement organisationnel	60
1.2.	Niveaux & Visions du changement organisationnel	60
1.2.1.	Niveaux du changement organisationnel	60
1.2.2.	Visions du changement organisationnel	61
1.3.	Processus & Conduite du changement organisationnel	61
1.3.1.	Processus du changement organisationnel	61
1.3.2.	Conduite du changement organisationnel	62
2.	Changement organisationnel & Résistance	62
2.1.	Nature du changement organisationnel & Résistance	63
2.1.1.	Changements simultanés, multiples & rapides	63
2.1.2.	Changements profonds, complexes & fréquents	63
2.2.	Résistance au changement organisationnel	64
2.2.1.	Définition de la résistance au changement organisationnel	64
2.2.2.	Manifestations & Motifs de la résistance au changement organisationnel	64
2.3.	Gérer la résistance au changement organisationnel	65
2.3.1.	Processus à suivre pour gérer la résistance au changement organisationnel	65
2.3.2.	Modalités pour gérer la résistance au changement organisationnel	66
3.	Assurer un changement organisationnel réussi	66
3.1.	Supervision transformationnelle	67
3.1.1.	Leader transformationnel	67
3.1.2.	Dirigeant transformationnel	67
3.1.3.	Manager intermédiaire transformationnel	67
3.2.	Sens, Légitimité & Négociation du changement organisationnel	68
3.2.1.	Sens d'un changement organisationnel	68
3.2.2.	Légitimité d'un changement organisationnel	68
3.2.3.	Négociation dans un changement organisationnel	69
3.3.	Changement organisationnel axé vers l'innovation	69
3.3.1.	Structure dynamique & diversifiée	69
3.3.2.	Créativité	70
4.	Stress du changement organisationnel & Accompagnement	70
4.1.	Stress	70
4.1.1.	Définition du stress	70
4.1.2.	Manifestations du stress	71
4.2.	Origines & Effets du stress	71
4.2.1.	Origines du stress	71
4.2.2.	Effets du stress	72

4.3.	Accompagner le changement organisationnel _____	72
4.3.1.	Accompagner pour réduire le stress _____	72
4.3.2.	Coacher _____	73
	<i>Conclusion</i> _____	74
Chapitre II :	Comprendre le métier du coaching _____	75
	<i>Introduction</i> _____	76
Section I :	Fondamentaux du coaching _____	77
1.	Généalogie du coaching _____	77
1.1.	Racines historiques du coaching _____	77
1.1.1.	Racines philosophiques _____	77
1.1.2.	Racines sportives _____	77
1.1.3.	Racines managériales _____	78
1.2.	Multidisciplinarité du coaching _____	78
1.2.1.	Psychosociologie des organisations _____	78
1.2.2.	Psychologie sociale & Sociologie _____	78
1.2.3.	Théories du management et des organisations _____	79
1.3.	Facettes du coaching _____	79
1.3.1.	Anthropologie & Approche _____	79
1.3.2.	Attitude & Aptitude _____	79
2.	Définitions du coaching _____	80
2.1.	Étymologie _____	80
2.1.1.	Origine hongroise _____	80
2.1.2.	Origine française _____	80
2.1.3.	Origine anglaise _____	81
2.2.	Définitions des institutions _____	81
2.2.1.	Aux <i>États-Unis</i> _____	81
2.2.2.	En <i>Europe</i> _____	81
2.2.3.	En <i>Asie</i> _____	82
2.3.	Définitions des auteurs _____	82
2.3.1.	<i>Vincent Lenhardt</i> _____	82
2.3.2.	<i>Jane Turner & Bernard Hévin</i> _____	82
2.3.3.	<i>John Whitmore</i> _____	83
3.	Distinction entre le coaching et d'autres méthodes d'accompagnement _____	83
3.1.	Développement personnel, Psychothérapie & Supervision _____	83
3.1.1.	Développement personnel _____	83
3.1.2.	Psychothérapie _____	84
3.1.3.	Supervision _____	84
3.2.	Formation, Enseignement & Conseil _____	84
3.2.1.	Formation _____	84
3.2.2.	Enseignement _____	85
3.2.3.	Conseil _____	85
3.3.	Mentorat, Tutorat & Team-building _____	85
3.3.1.	Mentorat _____	85
3.3.2.	Tutorat _____	86

3.3.3.	Team-building	86
4.	Formes d'intervention du coaching	86
4.1.	Coach externe	87
4.1.1.	Profil d'un coach externe	87
4.1.2.	Avantages & Inconvénients du coaching externe	87
4.2.	Coach interne	87
4.2.1.	Profil d'un coach interne	87
4.2.2.	Avantages & Inconvénients du coaching interne	88
4.3.	Manager-coach	88
4.3.1.	Profil d'un manager-coach	89
4.3.2.	Questionnements sur l'intervention d'un manager-coach	89
Section II : Modèles de référence de coaching		90
1.	Référentiels théoriques du coaching	90
1.1.	Courant psychanalytique	90
1.1.1.	Fondements & Contributions récentes	90
1.1.2.	Psychanalyse & Coaching	91
1.2.	Courant humaniste	91
1.2.1.	Fondements & Contributions récentes	91
1.2.2.	Psychologie humaniste & Coaching	91
1.3.	Courant systémique	92
1.3.1.	Fondements & Contributions récentes	92
1.3.2.	Systémique & Coaching	93
2.	Démarches théorico-pratiques	93
2.1.	Analyse Transactionnelle	93
2.1.1.	Fondements	93
2.1.2.	Analyse transactionnelle & Coaching	94
2.2.	Gestalt	94
2.2.1.	Fondements	94
2.2.2.	Gestalt & Coaching	95
2.3.	Programmation Neuro-Linguistique	95
2.3.1.	Fondements & SCORE	95
2.3.2.	PNL & Coaching	95
3.	Approches collaboratives	96
3.1.	Approches narratives	96
3.1.1.	Fondements	96
3.1.2.	Approche narrative & Coaching	97
3.2.	Histoires de vie	97
3.2.1.	Fondements	97
3.2.2.	Histoire de vie & Coaching	97
3.3.	D'autres techniques	98
3.3.1.	Méthode 360°	98
3.3.2.	Ennéagramme	98
3.3.3.	<i>Energeia Dynamics</i>	98
4.	<i>Appreciative Inquiry Coaching</i>	99
4.1.	Origines de l'Appreciative Inquiry	99

4.1.1.	Recherche & Théorisation	99
4.1.2.	Application & Universalité	99
4.2.	Généralités sur l'AIC	100
4.2.1.	Définition de l'AIC	100
4.2.2.	Principes de l'AIC	100
4.3.	Applications de l'AIC	101
4.3.1.	Conduite du changement, Bilan de situation & Communication	101
4.3.2.	Développement du leadership, Cohésion d'équipe & Convention	101
Section III : Processus de coaching		102
1.	Établissement de la relation	102
1.1.	Acteurs du coaching	102
1.1.1.	Entreprise	102
1.1.2.	Coaché	102
1.1.3.	Coach	102
1.2.	Demande de coaching	103
1.2.1.	Première rencontre	103
1.2.2.	Évaluer un besoin	103
1.2.3.	Formuler un objectif	103
1.3.	Contrat de coaching	104
1.3.1.	Cadre du contrat	104
1.3.2.	Lieu & Durée de coaching	104
2.	Boucle d'apprentissage	105
2.1.	Séances d'entretien	105
2.1.1.	Analyser l'état actuel	105
2.1.2.	Questionner	105
2.1.3.	Diagnostiquer	106
2.2.	Catégories de coaching	106
2.2.1.	Coaching de personne	106
2.2.2.	Coaching d'équipe	106
2.2.3.	Coaching d'organisation	107
2.3.	Types de coaching	107
2.3.1.	Coaching de compétence	107
2.3.2.	Coaching de performance	107
2.3.3.	Coaching stratégique	108
3.	Encouragement à l'action	108
3.1.	Solution	108
3.1.1.	Recadrer les perceptions du coaché	108
3.1.2.	Soutenir le coaché à explorer des solutions	108
3.2.	Actions à entreprendre	109
3.2.1.	Bâtir le plan d'action	109
3.2.2.	Choisir, s'engager & renforcer la capacité d'action	109
3.3.	Plan de changement	110
3.3.1.	Responsabiliser le coaché	110
3.3.2.	Comprendre les résistances pour les atténuer	110
4.	Évaluation du coaching	111

4.1.	Enjeux d'évaluation du coaching	111
4.1.1.	Multiplicité des intérêts	111
4.1.2.	Évaluation financière	112
4.2.	Limites d'évaluation du coaching	112
4.2.1.	Processus ou Résultat	112
4.2.2.	Prestation coûteuse avec une marge d'erreur importante	112
4.3.	Méthodes d'évaluation du coaching	113
4.3.1.	Critères qualitatifs	115
4.3.2.	Critères quantitatifs	115
Section IV : Métier de coach		117
1.	Déontologie du métier	117
1.1.	Réglementation du métier de coach	117
1.1.1.	Un métier non réglementé	117
1.1.2.	Formation au coaching	117
1.2.	Reconnaître un vrai coach	118
1.2.1.	Rôle des organisations professionnelles de coaching	118
1.2.2.	Règles immatérielles du coaching	118
1.3.	Déontologie du coaching	118
1.3.1.	Charte déontologique du coach	118
1.3.2.	Finalités de la déontologie du coaching	119
2.	Trois règles déontologiques pour un coach	119
2.1.	Avoir l'envie	119
2.1.1.	De la part du coach	120
2.1.2.	De la part du coaché	120
2.2.	Respecter	120
2.2.1.	Respect des modalités définies	120
2.2.2.	Obligation de moyens et non des résultats	121
2.3.	Être confident	121
2.3.1.	Se positionner vis-à-vis le prescripteur et le client	121
2.3.2.	Assurer la confidentialité des informations	122
3.	Professionalisation du coach	122
3.1.	Formation du coach	122
3.1.1.	Suivre une formation au coaching	122
3.1.2.	Travailler sur soi	123
3.2.	Critères de choix	123
3.2.1.	Notoriété & Identité professionnelle	123
3.2.2.	Être compétent	124
3.3.	Supervision du coach	124
3.3.1.	Définition de la supervision	124
3.3.2.	Modes de supervision de coach	125
4.	Compétences du coach	125
4.1.	Compétences relationnelles	125
4.1.1.	Écoute	126
4.1.2.	Écoute active	126
4.2.	Compétences techniques	126

4.2.1.	Principes d'intervention des trois compétences techniques _____	126
4.2.2.	Techniques d'intervention _____	127
4.3.	Profil du coach _____	128
4.3.1.	Pas de profil type _____	128
4.3.2.	Développement personnel et professionnel continu _____	128
	<i>Conclusion</i> _____	129
Chapitre III : Le coaching, un véritable levier de développement _____		131
	<i>Introduction</i> _____	132
Section I : Universalité de coaching _____		134
1.	Précurseurs de coaching _____	134
1.1.	<i>Timothy Gallwey</i> _____	134
1.1.1.	Inner Game _____	134
1.1.2.	Écrits _____	134
1.2.	<i>John Whitmore</i> _____	135
1.2.1.	Modèle GROW _____	135
1.2.2.	Écrits _____	136
1.3.	<i>Vincent Lenhardt</i> _____	136
1.3.1.	Transformance _____	136
1.3.2.	Écrits _____	137
2.	Organisations professionnelles _____	137
2.1.	International Coach Federation _____	137
2.1.1.	Création & Missions _____	138
2.1.2.	L'ICF <i>France</i> _____	138
2.2.	Association Européenne de Coaching _____	138
2.2.1.	Création & Missions _____	138
2.2.2.	Coaching solidaire _____	139
2.3.	Société Française de Coaching _____	139
2.3.1.	Création & Missions _____	139
2.3.2.	Activités de la SF Coach _____	140
3.	Le coaching dans le monde _____	140
3.1.	Le coaching aux <i>États-Unis</i> _____	140
3.1.1.	Culture occidentale & Life coaching _____	141
3.1.2.	Le coaching dans le monde des affaires _____	141
3.2.	Le coaching en <i>Asie</i> _____	141
3.2.1.	Culture orientale & Coaching d'équipe _____	142
3.2.2.	Avenir prometteur _____	142
3.3.	Le coaching en <i>Europe</i> _____	Erreur ! Signet non défini.
3.3.1.	<i>Allemagne</i> et <i>Royaume-Uni</i> , leaders européens _____	143
3.3.2.	Facteurs de résistance au coaching en <i>Europe</i> _____	143
4.	Le coaching, un phénomène épidémique _____	144
4.1.	En matière de bibliographie _____	144
4.1.1.	Multitude de références théoriques _____	144
4.1.2.	Peu d'études empiriques _____	144
4.2.	En matière des acteurs _____	145

4.2.1.	Nombre des coachs _____	145
4.2.2.	Nombre des coachés _____	145
4.3.	En matière de montants _____	146
4.3.1.	Coût d'une formation au coaching _____	146
4.3.2.	Chiffre d'affaires du coaching _____	146
Section II : Dérives, Difficultés, Doutes & Erreurs en coaching _____		148
1.	Dérives du coaching _____	148
1.1.	Dérive para-thérapeutique _____	148
1.1.1.	Risque _____	148
1.1.2.	Bénéfices _____	148
1.2.	Dérive utilitariste _____	149
1.2.1.	Risque _____	149
1.2.2.	Bénéfices _____	149
1.3.	Dérive magique _____	150
1.3.1.	Risque _____	150
1.3.2.	Conséquences _____	150
2.	Difficultés du coaching _____	150
2.1.	Difficultés liées au concept du coaching _____	151
2.1.1.	Définition & Objet du coaching _____	151
2.1.2.	Champ d'intervention du coaching _____	151
2.2.	Difficultés liées à la relation d'aide _____	152
2.2.1.	Défenses du Moi _____	152
2.2.2.	Transfert & Contre-transfert _____	152
2.2.3.	Identité sociale _____	153
2.3.	Difficultés liées à la mesure du résultat d'un coaching _____	153
2.3.1.	Évolution des objectifs au cours du coaching _____	153
2.3.2.	Variations du résultat selon le temps de l'évaluation ou selon l'évaluateur _____	153
3.	Doutes du coaching _____	154
3.1.	Comprendre les doutes du coaching _____	154
3.1.1.	Définition des doutes du coaching _____	154
3.1.2.	Bénéfices des doutes du coaching _____	155
3.2.	Douter des acteurs du coaching _____	155
3.2.1.	Douter de soi _____	155
3.2.2.	Douter du coaché _____	155
3.2.3.	Douter de l'entreprise _____	156
3.3.	Douter de la pratique du coaching : Un paradoxe à gérer _____	156
3.3.1.	Douter de la pratique elle-même du coaching _____	156
3.3.2.	Gérer les doutes du coaching _____	156
4.	Erreurs dans le coaching _____	157
4.1.	Erreurs du prescripteur _____	157
4.1.1.	Cacher la véritable intention au coaché _____	157
4.1.2.	Rester bloqué dans le passé _____	158
4.2.	Erreurs du coach _____	158
4.2.1.	Bâtir une relation mal saine _____	158

4.2.2.	Ne pas maîtriser les techniques du coaching_____	158
4.3.	Erreurs du coaché_____	159
4.3.1.	Résister à la rencontre ou à l'idée même d'expérimenter_____	159
4.3.2.	Se conduire en victime_____	160
Section III : Avantages, Situations, Conditions & Enjeux du coaching_____		161
1.	Avantages du coaching_____	161
1.1.	Avantages individuels du coaching_____	161
1.1.1.	Avantages indirects du coaching_____	161
1.1.2.	Avantages directs du coaching_____	161
1.2.	Avantages organisationnels du coaching_____	162
1.2.1.	Efficacité, rentabilité & prise en compte de valeurs_____	162
1.2.2.	Changement_____	163
1.3.	Avantages collatéraux du coaching_____	163
1.3.1.	Intérêt du système global_____	163
1.3.2.	Qualité des relations humaines_____	163
2.	Situations du coaching_____	164
2.1.	Accompagner un changement individuel_____	164
2.1.1.	Recherche d'un emploi_____	164
2.1.2.	Mobilité fonctionnelle ou géographique_____	164
2.2.	Vivre un changement de son environnement_____	165
2.2.1.	Se retrouver dans un nouveau contexte_____	165
2.2.2.	Conflits managériaux & Situation de crise sociale_____	165
2.3.	Développer sa performance_____	166
2.3.1.	Meilleures communication & décision_____	166
2.3.2.	Surmonter des difficultés pour éviter des conséquences négatives_____	166
3.	Conditions du coaching_____	166
3.1.	Pour les acteurs_____	167
3.1.1.	Conditions pour le coach_____	167
3.1.2.	Conditions pour le coaché_____	167
3.1.3.	Conditions pour les entreprises_____	167
3.2.	Pour une bonne relation_____	167
3.2.1.	Confiance_____	168
3.2.2.	Métacommunication_____	168
3.2.3.	Alliance_____	168
3.3.	Pour un résultat pérenne_____	169
3.3.1.	Engagement réciproque selon un cadre précis_____	169
3.3.2.	Performance immédiate Vs Développement long terme_____	169
4.	Enjeux du coaching_____	170
4.1.	Rivalité du genre_____	170
4.1.1.	Égalitaristes Vs Différentialistes_____	170
4.1.2.	Profils des coachs selon le genre_____	170
4.2.	Coaching à distance_____	171
4.2.1.	Définition & Caractéristiques du coaching à distance_____	171
4.2.2.	Avantages du coaching à distance_____	171
4.3.	D'autres perspectives du coaching_____	172

4.3.1.	Extension ou l'Impasse _____	172
4.3.2.	Mesure de résultat _____	172
Section IV : Impact de l'Implication organisationnelle et de la Fluidité informationnelle sur la relation Coaching-Développement RH _____		174
1.	Généralités sur l'implication organisationnelle _____	174
1.1.	Définition & Facteurs de l'implication organisationnelle _____	174
1.1.1.	Définition de l'implication organisationnelle _____	174
1.1.2.	Facteurs de l'implication organisationnelle _____	175
1.2.	Implication, Satisfaction & Engagement _____	175
1.2.1.	Implication & Satisfaction _____	176
1.2.2.	Implication & Engagement _____	176
1.3.	Avantages & Développement de l'implication organisationnelle _____	177
1.3.1.	Avantages de l'implication organisationnelle _____	177
1.3.2.	Développement de l'implication organisationnelle _____	178
2.	Généralités sur la fluidité informationnelle _____	179
2.1.	Définition & Avantages de la fluidité informationnelle _____	179
2.1.1.	Définition de la fluidité informationnelle _____	179
2.1.2.	Avantages de la fluidité informationnelle _____	180
2.2.	Système & Sécurité d'information _____	180
2.2.1.	Système d'information _____	180
2.2.2.	Sécurité informatique _____	181
2.3.	Adoption & Effets des TIC _____	182
2.3.1.	Adoption des TIC _____	182
2.3.2.	Effets des TIC _____	183
3.	Lien Coaching-Développement RH _____	184
3.1.	Le coaching n'est pas un levier de développement RH _____	184
3.1.1.	Critiquer la pratique elle-même du coaching _____	184
3.1.2.	Coaching-Développement RH : Relation causale faible _____	186
3.2.	Le coaching est un levier de développement RH _____	186
3.2.1.	Coaching-Performance & Développement _____	186
3.2.2.	Coaching-Développement durable _____	188
3.3.	Mécanismes de contribution du coaching au développement RH _____	189
3.3.1.	Multiplicité des mécanismes _____	189
3.3.2.	Médiation Vs Synergie _____	191
4.	Facteurs de succès de coaching : Implication organisationnelle & Fluidité informationnelle _____	193
4.1.	Facteurs de succès de coaching _____	193
4.2.	Impact de l'implication organisationnelle _____	194
4.2.1.	Impact de l'implication organisationnelle sur la performance _____	194
4.2.2.	Impact de l'implication organisationnelle sur le lien Coaching-Développement RH _____	194
4.3.	Impact de la fluidité informationnelle _____	195
4.3.1.	Impact de la fluidité informationnelle sur la performance _____	195
4.3.2.	Impact de la fluidité informationnelle sur le lien Coaching-Développement RH _____	195

<i>Conclusion</i>	198
Chapitre IV : Étude empirique	200
<i>Introduction</i>	201
Section I : Revue de la littérature	202
1. Définitions des variables de la recherche	202
1.1. Coaching	202
1.1.1. Définir le coaching	202
1.1.2. Définir le coaching exécutif	202
1.2. Implication organisationnelle & Fluidité informationnelle	203
1.2.1. Définir l'implication organisationnelle	203
1.2.2. Définir la fluidité informationnelle	203
1.3. Retombées du coaching sur le développement des RH	204
1.3.1. Contribution du coaching au développement RH	204
1.3.2. Impact de l'implication organisationnelle & la fluidité informationnelle	205
2. Fondements théoriques	206
2.1. Fondements théoriques du coaching	206
2.2. Fondements théoriques de l'implication organisationnelle	209
2.3. Fondements théoriques de la fluidité informationnelle	210
3. Recension des écrits	210
4. Synthèse de la littérature	227
4.1. D'un point de vue méthodologique	227
4.1.1. Manque des études empiriques	228
4.1.2. Méthodologie de la recherche	228
4.2. D'un point de vue conceptuel	228
4.3. D'un point de vue relationnel	229
4.3.1. Facteurs de succès du coaching	229
4.3.2. Retombées du coaching	230
Section II : Démarche méthodologique	232
1. Design de la recherche	232
1.1. Positionnement épistémologique	232
1.1.1. Définir le positionnement épistémologique	232
1.1.2. Positionnement épistémologique de la recherche	233
1.2. Type de raisonnement	234
1.2.1. Différents types de raisonnement	234
1.2.2. Type de raisonnement de la recherche	235
1.3. Type d'analyse	235
1.3.1. Différents types d'analyse	235
1.3.2. Type d'analyse de la recherche	236
2. Variables, Hypothèses & Modèle de la recherche	236
2.1. Variables de la recherche	237
2.1.1. Variable explicative	237
2.1.2. Variable expliquée	237
2.1.3. Variable modératrice	237

2.2.	Hypothèses de la recherche	238
2.2.1.	Effet direct du coaching sur le développement des RH	238
2.2.2.	Effet modérateur de l'implication organisationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des RH	239
2.2.3.	Effet modérateur de la fluidité informationnelle sur la relation entre le coaching et le développement des RH	240
2.3.	Modèle de la recherche	241
3.	Statistiques sur le coaching	241
3.1.	Marché mondial du coaching	241
3.2.	Marché du coaching en <i>Afrique</i>	242
3.3.	Marché du coaching en <i>Algérie</i>	243
4.	Échantillon de la recherche	244
4.1.	Généralités sur l'échantillon	244
4.1.1.	Définir l'échantillon	245
4.1.2.	Techniques d'échantillonnage	245
4.2.	Caractéristiques de l'échantillon de la recherche	246
4.2.1.	Caractéristiques des entreprises	246
4.2.2.	Caractéristiques des participants	246
4.3.	Constitution de l'échantillon de la recherche	247
4.3.1.	Échantillon par convenance	248
4.3.2.	Calcul de l'échantillon	248
Section III : Collecte & traitement des données		255
1.	Instrument de mesure : Questionnaire	Erreur ! Signet non défini.
1.1.	Justification du choix du questionnaire	255
1.1.1.	Choix du questionnaire	255
1.1.2.	Choix du type de l'échelle	256
1.2.	Construction & Pré-test du questionnaire	257
1.2.1.	Construction du questionnaire	257
1.2.2.	Pré-test du questionnaire	257
1.3.	Rédaction définitive & Administration du questionnaire	258
1.3.1.	Rédaction définitive du questionnaire	258
1.3.2.	Type d'administration du questionnaire	258
2.	Choix des échelles de mesure	259
2.1.	Coaching	259
2.1.1.	Choix de l'échelle de mesure	259
2.1.2.	Justification du choix	262
2.2.	Retombées du coaching sur le développement RH	262
2.2.1.	Choix de l'échelle de mesure	263
2.2.2.	Justification du choix	264
2.3.	Implication organisationnelle	265
2.3.1.	Choix de l'échelle de mesure	265
2.3.2.	Justification du choix	266
2.4.	Fluidité informationnelle	266
2.4.1.	Choix de l'échelle de mesure	266
2.4.2.	Justification du choix	267

3. Introduction à la méthode PLS-PM	268
3.1. Généralités sur la SEM et la PLS-PM	268
3.1.1. Généralités sur la SEM	268
3.1.2. Généralités sur la PLS-PM	269
3.2. Modèle de mesure & Modèle de structure	269
3.2.1. Modèle de mesure	270
3.2.2. Modèle de structure	273
4. Étapes de traitement statistique	273
4.1. Évaluation du modèle de mesure	273
4.1.1. Validité de l'instrument de mesure	274
4.1.2. Fiabilité de l'instrument de mesure	275
4.2. Évaluation du modèle de structure	277
4.2.1. Coefficient de détermination	277
4.2.2. Indice de communauté	277
4.2.3. Indice de redondance	278
4.2.4. Indice d'adéquation	278
4.3. Analyses de régression PLS	279
4.3.1. Régression simple	279
4.3.2. Régression multiple	280
Section IV : Résultats & Test des hypothèses	282
1. Statistiques descriptives générales de l'échantillon	282
1.1. Poste occupé par le répondant	283
1.2. Type de propriété	284
1.3. Secteur d'activité	286
2. Évaluation du modèle PLS-PM	288
2.1. Modèle de base pour le traitement PLS-PM	288
2.2. Évaluation du modèle de mesure	289
2.2.1. Validité convergente	290
2.2.2. Fiabilité des mesures	294
2.2.3. Validité discriminante	297
2.3. Évaluation du modèle de structure	299
3. Résultats de la régression	302
3.1. Régression par la méthode Bootstrap	302
3.1.1. Statistiques de multicollinéarité	302
3.1.2. Estimation des paramètres	304
3.2. Analyses de l'effet de modération	305
3.3. Effet modérateur de l'implication organisationnelle sur le lien Coaching-Développement des RH	306
3.4. Effet modérateur de la fluidité informationnelle sur le lien Coaching-Développement des RH	307
4. Discussion des résultats & Test des hypothèses	307
4.1. Discussion des résultats	307
4.2. Test des hypothèses	309
<i>Conclusion</i>	311
Conclusion générale	313

Références bibliographiques	320
Liste des annexes	354
Liste des tableaux	355
Liste des figures	356
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes	357
Index des noms	359
Résumé	365
Table des matières	368
Annexes	384

ANNEXES

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ DJILLALI LIABES DE SIDI BEL ABBES
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

N° 12A... / VDPG / 2017.....



A

Monsieur le directeur de l'entreprise

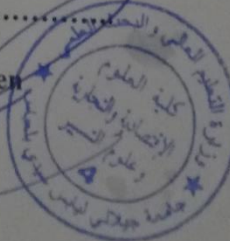
Objet : Demande pour un stage pratique.

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat intitulée:
« Le coaching, un levier de développement en organisation. Cas de l'entreprise algérienne » J'ai l'honneur de solliciter votre haute bienveillance de bien vouloir autoriser l'étudiante OULHISSANE Dalal Isnad à effectuer un stage pratique au niveau de l'entreprise.

Veillez agréer Mr le directeur mes salutations les plus distinguées.

12 JUL 2017
Sidi Bel Abbés le

Le vice doyen



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Questionnaire d'enquête

Madame, Monsieur,

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une étude portant sur l'impact de coaching sur le développement des ressources humaines en organisation. Cette étude permettra aussi de définir quels sont les facteurs qui influencent le succès lié à la stratégie de coaching.

Nous vous prions de répondre à ce questionnaire ou de le transmettre à la personne qui vous semble la plus appropriée pour y répondre.

Toutes les informations recueillies à partir de ce questionnaire feront le sceau de la confidentialité et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

S'agissant d'un questionnaire d'opinion, il est important que vos réponses reflètent la situation telle que vous la ressentez. Ne cherchez pas la situation idéale ou- théoriquement- correcte à la situation. Vos premières réactions sont les meilleurs pour ce type d'étude.

Si vous ne connaissez pas la réponse à une question répondez selon le point de vue que vous avez sur elle.

L'étudiante

OULHISSANE Isnad Dalal

Encadrée par

Pr. B. FEROUANI

SECTION I: Coaching

Communication ouverte	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.Quand je partage mes sentiments avec mon directeur ou lui demander de partager ses sentiments, il/elle semble être à l'aise.					
2.Dans des situations de travail difficiles, mon directeur évoque une opinion ouverte.					
3.En conversation avec moi, mon directeur partage ouvertement ses points de vue et ses valeurs personnelles.					
4.En communication avec moi, mon directeur me voit comme une personne ayant des valeurs, un savoir et des compétences et une capacité innée à croître et apprendre.					
5.Lorsqu'une situation nécessite l'expérience de mon directeur, il/elle en discute volontairement avec moi y compris les erreurs.					
6.En faisant face à de nouveaux problèmes, mon directeur préférerait écouter mon opinion en premier que donner immédiatement son avis.					
7.Lors de conversation avec moi, mon directeur a tendance à poser des questions pour vérifier ce que je dis et pour connaître mon opinion.					
8.Lorsque je parle avec mon directeur, rarement m'interrompt-il en me garantissant d'avoir plus d'opportunités pour partager mon avis.					
9.Quand je travaille avec mon directeur, il/elle discute de ses attentes avec moi.					
Approche d'équipe	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.Quand il y a un projet de travail, mon directeur assigne le comme un travail d'équipe.					
2.Mon directeur préfère travailler avec d'autres personnes pour accomplir les tâches.					
3.Dans le cadre de travail de groupe, mon directeur préfère travailler pour le consensus du groupe.					
4.Lorsqu'il y a une décision à prendre, mon directeur préfère participer avec les autres pour déterminer le résultat.					
5.Pour atteindre les objectifs de la performance, mon directeur a tendance de se baser sur les idées des membres de l'équipe.					
6.Lors de l'analyse d'un problème, mon directeur a tendance à compter sur les idées du groupe.					
7.En équipe, mon directeur encourage tous les membres de l'équipe pour s'être reconnus les uns les autres.					

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

8.Mon directeur met généralement l'accent sur la création d'un bon partenariat entre tous les membres de l'équipe.					
Valoriser les personnes	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.Dans la prise de décision, mon directeur met l'accent sur les intérêts individuels et la reconnaissance des individus.					
2.En discutant avec moi, mon directeur se focalise sur les besoins des individus plutôt que des tâches à accomplir.					
3.Dans l'animation des réunions, mon directeur se concentre non seulement sur la réalisation du programme mais aussi, il nous laisse le temps pour renforcer nos relations, les uns les autres.					
4.En confrontant des conflits entre les besoins individuels et les tâches, mon directeur accorde la priorité aux besoins de l'individu que de mener le travail à bien.					
5.Lors de la gestion des projets d'équipe, mon directeur a tendance à mettre l'accent sur les besoins de l'individu plutôt que de se focaliser sur les tâches.					
6.Dans le travail quotidien, mon directeur examine les besoins des gens en dehors du lieu de travail.					
Accepter l'ambiguïté	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.Au travail, mon directeur voit la divergence d'opinions comme étant constructive.					
2.Lorsque je fais des décisions professionnelles, mon directeur insiste sur la prise de risque.					
3.Lorsque mon directeur cherche des solutions aux problèmes, il préfère d'essayer une nouvelle solution plutôt que de recourir à des systèmes éprouvés.					
4.Mon directeur voit le désaccord en milieu de travail comme étant exaltant.					
5.En travaillant avec moi, mon directeur a tendance à chercher plusieurs réponses possibles que d'utiliser la bonne réponse.					
6.En cas de problème au travail, mon directeur aime explorer plusieurs alternatives puis trouver la meilleure solution.					
7.Pour résoudre un problème lié au milieu du travail, mon directeur a tendance à tolérer des solutions ouvertes que de préférer une solution définitive.					
Faciliter le développement de l'employé	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

1. Lorsque je discute des problèmes avec mon directeur, il m'encourage à explorer des solutions.					
2. Mon directeur m'encourage à trouver et développer continuellement de nouvelles compétences.					
3. Mon directeur considère mon apprentissage et mon développement comme un de ses responsabilités majeures.					
4. Quand je veux obtenir des informations de mon directeur, celui-ci préfère poser des questions de réflexion plutôt que de fournir des solutions directes.					
5. Afin d'améliorer mes performances, mon directeur est un bon modèle à suivre.					
6. Mon directeur m'encourage à voir la grande image de l'organisation et pas uniquement me concentrer sur mon travail.					
7. En procédant à des évaluations de rendement, mon directeur m'encourage à faire des suggestions pour améliorer mon travail.					
8. Mon directeur m'offre activement des opportunités pour prendre plus de responsabilité ainsi qu'il m'encourage à améliorer mes performances.					
9. Mon directeur me confie souvent un travail difficile pour aller au-delà de ce que je faisais.					
10. Pour améliorer les performances professionnelles, mon directeur fournit constamment une rétroaction (un feed-back) et m'assure régulièrement l'évaluation du rendement au travail.					
11. Dans le processus du coaching, mon directeur assure constamment mes ressources et/ou les programmes de formation, surtout quand je fais face aux défis.					

SECTION II : Implication organisationnelle

Implication affective	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. Je passerai bien volontier(e)s le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.					
2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.					
3. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise.					
4. Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise.					
5. Cette entreprise a pour moi de signification personnelle.					
6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.					

Implication calculée	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.					
2. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.					
3. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.					
4. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.					
5. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.					
6. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.					
Implication normative	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.					
2. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.					
3. J'éprouvais la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.					
4. L'entreprise mérite ma loyauté.					
5. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.					
6. Je dois beaucoup à mon entreprise.					

Section III : Fluidité informationnelle

Fluidité informationnelle	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. Votre organisation communique suffisamment d'informations en termes de quantité et de qualité à travers son processus de communication.					
2. Votre organisation utilise des infrastructures sécuritaires (cryptage des données, mots de passe, etc.) afin d'accéder à ses bases de données.					

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

3. Les activités de votre système d'information donnent une valeur ajoutée à vos produits (création de communautés virtuelles, informations sur les activités en relation avec les produits, etc.).					
4. Votre organisation possède suffisamment d'équipements informatiques pour desservir toutes les voies de circulation de l'information.					
5. En général, la fluidité informationnelle supporte bien la mise en place d'une stratégie de coaching au sein de votre organisation.					

Section IV : Retombées du coaching sur le développement

Satisfaction à l'égard du coaching	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. Je suis satisfait(e) de la durée du programme de coaching.					
2. Je suis satisfait(e) du matériel utilisé au cours du programme de coaching.					
3. Je suis satisfait(e) du coach avec lequel j'ai suivi le programme de coaching.					
4. Je suis satisfait(e) du soutien de mon organisation pour suivre un programme de coaching.					
5. Je suis satisfait(e) des progrès effectués au cours du programme de coaching.					
6. Je suis satisfait(e) du programme de coaching en général (objectifs, attentes, étapes).					
Apprentissages réalisés	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. J'ai développé de nouveaux apprentissages grâce au programme de coaching.					
2. J'ai appris à cerner mes forces ainsi que mes points à améliorer.					
3. J'ai appris et développé de nouvelles compétences grâce au programme de coaching.					
4. Je considère avoir plus de connaissances suite au programme de coaching.					
5. J'ai appris à devenir un gestionnaire plus efficace grâce au programme de coaching.					
Transfert des apprentissages	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

1.J'ai concrétisé en actions certains de mes apprentissages effectués lors de mon programme de coaching.					
2.J'utilise dans mon travail mes connaissances, compétences et habilités acquis lors de mon programme de coaching.					
3.J'ai observé des différences importantes dans l'utilisation de mes compétences au travail.					
4.Je mets en pratique mes apprentissages développés au cours du programme de coaching.					
5.Mes collègues de travail ont remarqué une différence dans mes comportements, habilités, compétences ou attitudes grâce au programme de coaching.					
6.Mon supérieur a remarqué une différence dans mes comportements, habilités, compétences ou attitudes grâce au programme de coaching.					
Résultats organisationnels	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.Je suis en mesure d'observer des retombées positives du programme de coaching dans mon département/secteur.					
2.Je suis plus productif et performant avec mon équipe de travail qu'avant de recevoir le programme de coaching.					
3.Le programme de coaching a eu des impacts et des résultats positifs sur l'efficacité et la performance dans mon département/secteur.					
4.Je suis en mesure d'observer des différences importantes dans mon département/secteur grâce au programme de coaching.					

Section V : Informations générales

- Nom de votre entreprise :
- Poste occupé par le répondant :

Section VI : Commentaires

.....

.....

.....

.....

MERCI de votre collaboration

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Affective	0,891724	0,942763	0,666916	0,878598	0,891724	0,594539
Ambiguïté	0,720389	0,837024	0,423854	0,619241	0,720389	0,300150
Apprentissages	0,806375	0,943352	0,787913	0,919954	0,806375	0,630191
Calculée	0,660799	0,853872	0,455954	0,744070	0,660799	0,298145
Coaching	0,352522	0,902142		0,883548	0,352522	
Communication	0,588500	0,851174	0,482401	0,768480	0,588500	0,275757
Développement	0,506730	0,944912	0,476571	0,937125	0,506730	0,140539
Employé	0,618413	0,906695	0,834078	0,876418	0,618413	0,514611
Fluidité	0,733987	0,891842		0,822582	0,733987	
Implication	0,409679	0,870791		0,834408	0,409678	
Normative	0,666724	0,908559	0,612188	0,874366	0,666723	0,395193
Personnes	0,627673	0,767872	0,120501	0,429105	0,627673	0,074112
Résultats	0,668940	0,889673	0,790000	0,834565	0,668940	0,525592
Satisfaction	0,678487	0,893468	0,689871	0,841038	0,678487	0,460811
Transfert	0,622990	0,891706	0,683169	0,847702	0,622990	0,421371
Équipe	0,615890	0,864171	0,562421	0,788920	0,615890	0,343415

Latent Variable Correlations

	Affective	Ambiguïté	Apprentissages	Calculée	Coaching	Communication	Développement	Employé	Fluidité	Implication	Normative	Personnes	Résultats	Satisfaction	Transfert	Équipe
Affective	1,000000															
Ambiguïté	-0,045232	1,000000														
Apprentissages	-0,087759	0,472506	1,000000													
Calculée	0,571743	0,073500	-0,120927	1,000000												
Coaching	0,163933	0,651041	0,646151	0,077811	1,000000											
Communication	0,282736	0,421382	0,430708	0,161870	0,694551	1,000000										
Développement	-0,073337	0,429558	0,887644	-0,163492	0,583427	0,411863	1,000000									
Employé	0,154161	0,524674	0,645200	0,028036	0,913279	0,480349	0,595174	1,000000								
Fluidité	-0,051875	0,488158	0,592776	-0,058016	0,649512	0,477021	0,641818	0,597413	1,000000							
Implication	0,816649	0,152051	0,003015	0,675244	0,287686	0,376768	0,011774	0,256050	0,114083	1,000000						
Normative	0,400427	0,252761	0,140541	0,170743	0,347559	0,369431	0,173830	0,329324	0,269676	0,782425	1,000000					
Personnes	0,070710	0,004931	0,050315	0,085406	0,347133	0,240226	-0,053647	0,278199	0,054623	0,162530	0,186806	1,000000				
Résultats	-0,084772	0,243011	0,675827	-0,123744	0,374040	0,255338	0,888819	0,429614	0,549893	-0,028750	0,085666	-0,220078	1,000000			
Satisfaction	0,105421	0,495537	0,708709	-0,143811	0,648719	0,549025	0,830585	0,629661	0,617030	0,210375	0,390348	0,022698	0,672958	1,000000		
Transfert	-0,167602	0,251096	0,620820	-0,173928	0,315664	0,176985	0,826540	0,323170	0,442623	-0,128431	-0,002652	-0,056590	0,727348	0,494148	1,000000	
Équipe	0,050877	0,367860	0,400396	0,018370	0,749947	0,342378	0,336405	0,573369	0,452068	0,077228	0,092165	0,254622	0,194446	0,324444	0,213163	1,000000

ANNEXE 5

COEFFICIENTS PATH

Path Coefficients

	Affective	Ambiguïté	Apprentissages	Calculée	Coaching	Communication	Développement	Employé	Fluidité	Implication	Normative	Personnes	Résultats	Satisfaction	Transfert	Équipe
Affective																
Ambiguïté																
Apprentissages																
Calculée																
Coaching		0,651041				0,694551	0,338131	0,913279				0,347133				0,749947
Communication																
Développement			0,887644										0,888819	0,830585	0,826540	
Employé																
Fluidité							0,437648									
Implication	0,816649			0,675244			-0,135430				0,782425					
Normative																
Personnes																
Résultats																
Satisfaction																
Transfert																
Équipe																

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Coaching -> Ambiguïté	0,651041	0,667381	0,082381	0,082381	7,902846
Coaching -> Communication	0,694551	0,702630	0,094777	0,094777	7,328300
Coaching -> Développement	0,338131	0,331556	0,139305	0,139305	2,427275
Coaching -> Employé	0,913279	0,913436	0,028217	0,028217	32,366613
Coaching -> Personnes	0,347133	0,355816	0,141913	0,141913	2,446097
Coaching -> Équipe	0,749947	0,763014	0,083559	0,083559	8,975047
Développement -> Apprentissages	0,887644	0,890326	0,027161	0,027161	32,680797
Développement -> Résultats	0,888819	0,892707	0,028436	0,028436	31,257202
Développement -> Satisfaction	0,830585	0,833616	0,044704	0,044704	18,579751
Développement -> Transfert	0,826540	0,831333	0,043658	0,043658	18,932282
Fluidité -> Développement	0,437648	0,438567	0,120945	0,120945	3,618568
Implication -> Affective	0,816649	0,810774	0,073644	0,073644	11,089121
Implication -> Calculée	0,675244	0,694919	0,115455	0,115455	5,848566
Implication -> Développement	-0,135430	-0,126922	0,136172	0,136172	0,994547
Implication -> Normative	0,782425	0,779022	0,100143	0,100143	7,813073

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Fluidité, Coaching ^b	.	Introduire
2	CoachingFluidité ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Développement

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,678 ^a	,460	,437	,7579875	,460	20,012
2	,681 ^b	,463	,428	,7637974	,003	,288

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	2	47	,000
2	1	46	,594

a. Prédicteurs : (Constante), Fluidité, Coaching

b. Prédicteurs : (Constante), Fluidité, Coaching, CoachingFluidité

ANNEXE 7

REGRESSION 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,996	2	11,498	20,012	,000 ^b
	Résidus	27,004	47	,575		
	Total	50,000	49			
2	Régression	23,164	3	7,721	13,235	,000 ^c
	Résidus	26,836	46	,583		
	Total	50,000	49			

a. Variable dépendante : Développement

b. Prédicteurs : (Constante), Fluidité, Coaching

c. Prédicteurs : (Constante), Fluidité, Coaching, CoachingFluidité

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-3,181E-6	,107		,000	1,000
	Coaching	,288	,141	,288	2,043	,047
	Fluidité	,455	,141	,455	3,225	,002
2	(Constante)	-,033	,125		-,268	,790
	Coaching	,315	,151	,315	2,091	,042
	Fluidité	,475	,147	,475	3,230	,002
	CoachingFluidité	,052	,096	,072	,536	,594

a. Variable dépendante : Développement

ANNEXE 7**REGRESSION 1****Variables exclues^a**

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 CoachingFluidité	,072 ^b	,536	,594	,079	,642

a. Variable dépendante : Développement

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Fluidité, Coaching

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	Implication, Coaching ^b	.	Introduire
2	CoachingImplication ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Développement

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,606 ^a	,367	,340	,8206437	,367	13,622
2	,621 ^b	,385	,345	,8174118	,018	1,372

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	2	47	,000
2	1	46	,247

a. Prédicteurs : (Constante), Implication, Coaching

b. Prédicteurs : (Constante), Implication, Coaching, CoachingImplication

ANNEXE 8

REGRESSION 2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,347	2	9,174	13,622	,000 ^b
	Résidus	31,652	47	,673		
	Total	50,000	49			
2	Régression	19,264	3	6,421	9,611	,000 ^c
	Résidus	30,735	46	,668		
	Total	50,000	49			

a. Variable dépendante : Développement

b. Prédicteurs : (Constante), Implication, Coaching

c. Prédicteurs : (Constante), Implication, Coaching, CoachingImplication

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	-1,907E-6	,116		,000
	Coaching	,632	,121	,632	5,219
	Implication	-,170	,121	-,170	-1,404
2	(Constante)	,053	,124		,425
	Coaching	,602	,123	,602	4,876
	Implication	-,098	,136	-,098	-,721
	CoachingImplication	-,183	,156	-,152	-1,171

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	1,000
	Coaching	,000
	Implication	,167
2	(Constante)	,673
	Coaching	,000
	Implication	,474
	CoachingImplication	,247

a. Variable dépendante : Développement

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	CoachingImplication	-,152 ^b	-1,171	,247	-,170	,789

a. Variable dépendante : Développement

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Implication, Coaching

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 ^a	,489	,431	,7618182

a. Prédicteurs : (Constante), CoachingImplication, Coaching, Implication, CoachingFluidité, Fluidité

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	24,463	5	4,893	8,430	,000 ^b
	Résidus	25,536	44	,580		
	Total	50,000	49			

a. Variable dépendante : Développement

b. Prédicteurs : (Constante), CoachingImplication, Coaching, Implication, CoachingFluidité, Fluidité

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,018	,126		-,139	,890		
	Coaching	,384	,158	,384	2,439	,019	,468	2,138
	Fluidité	,442	,149	,442	2,973	,005	,526	1,901
	Implication	-,081	,129	-,081	-,625	,535	,698	1,432
	CoachingFluidité	,092	,106	,129	,872	,388	,527	1,896
	CoachingImplication	-,147	,165	-,123	-,892	,377	,615	1,626

a. Variable dépendante : Développement