

SOMMAIRE

Liste des tableaux -----	v
Liste des figures -----	vi
Liste des abréviations-----	vii
Introduction -----	1
Chapitre I-MATERIELS et METHODES -----	7
Section 1-Matériels utilisés -----	7
Section 2-Méthodes adoptées -----	15
Chapitre II-RESULTATS -----	23
Section 1-Résultat obtenus des questions posées sur le coaching de compétence-----	23
Section 2-Résultat obtenus des questions posées sur le coaching d'équipe et le coaching de performance- -----	29
Chapitre III-DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS -----	36
Section 1-Discussions -----	36
Section 2-Recommandations -----	43
Conclusion générale -----	51
Bibliographies -----	VIII
Annexes -----	XI
Table des matières -----	XXX

LISTE DES ABREVIATIONS

Fi : Fréquence en pourcentage

Ni : Effectif de l'entreprise

Xi : Observation

Va : Valeur de l'Angle

Yi : Moyenne

N : Nombre d'observation

Q : Question

PNL : Programme, Neuro Linguistique

RPBDC : le Réelle, le Problème, les Besoins, la Demande et le Contrat

ORF : Opération, Régulation, Formation

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1	La grille RPBC -----	xi
Tableau n°2	Chronogramme des activités menées -----	23
Tableau n°3	Présentation des objectifs de contrat de coaching-----	24
Tableau n°4	Présentation de l'évaluation des effets du coaching -----	25
Tableau n°5	Présentation des outils de l'évaluation -----	25
Tableau n°6	Présentation de la contribution à l'efficacité professionnelle-----	26
Tableau n°7	Grille de degré de compétence -----	27
Tableau n°8	La grille degré de motivation d'équipe -----	31
Tableau n°9	Présentation de la création de valeur du coaching pour l'entreprise -----	34
Tableau n°10	Présentation de la contribution au développement individuel et équipe -----	35
Tableau n°11	Présentation du domaine de compétences développée -----	35

LISTE DES FIGURES

Figure n°01	La Représentation de l'objectif du contrat de coaching -----	24
Figure n°02	La représentation de l'évaluation des effets du coaching-----	25
Figure n°03	La représentation du résultat sur l'outil de l'évaluation-----	26
Figure n°04	La représentation de l'efficacité professionnelle du personnelle. -----	27
Figure n°05	La courbe de variation degré de compétence-----	28
Figure n°06	La courbe de variation motivation et cohésion de l'équipe----	31
Figure n°07	Figure n° 08: La représentation de la valeur du coaching pour l'entreprise-----	32
Figure n°08	Le diagramme de distribution de développement pour la compétence individuelle-----	33
Figure n°9	Le diagramme de distribution de développement pour l'équipe -----	34

INTRODUCTION

De nos jours, la crise politique se persiste de plus en plus presque au monde entier, surtout en Afrique. Cette instabilité contextuelle permet aux entreprises de s'adapter pour mieux comprendre leurs performances. Pour faire face à un environnement en pleine crise, les entreprises sont contraintes de se remettre perpétuelle en cause, elles sont propulsées dans la spirale du changement comme le coaching. Afin de rendre opérationnelle ces transformations, les entreprises ont recours à la conduite du changement, qui se généralise comme pratique managériale. Mais faire le lien entre les volontés de changement et leur mise en œuvre n'est pas toujours facile. Le changement ne fait pas forcément l'unanimité car il symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu.

De ce fait, l'aspect humain est en grand partie le plus vulnérable de cette situation. Il y a plusieurs types d'approches appliquées pour mettre en cause ce problème selon l'entreprise. Par exemple, les méthodologies du type « gestion de projet » font partie de la conduite de changement. Elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique et organisationnel. Les différentes tâches sont formalisées et planifiées. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées. Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables de projet ont souvent une culture plus opérationnelle que fonctionnelle. Cette méthode peut, cependant, être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances.

De temps à autre, le cabinet du conseil est aussi la méthodologie pour anticiper la crise. Le consultant conseil donne avis à titre consultatif au client : il propose des solutions et des méthodes. Le diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication est la priorité de cette approche. Dans le déploiement de ces méthodes, le rôle du consultant est plus un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible. Le consultant doit maîtriser les outils à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions, comme, la phase étude permet d'analyser les impacts du projet et de pouvoir les accompagnements à mettre en œuvre, les phases qui consistent à définir les actions et leur mise en œuvre pour atteindre la situation cible.

D'autre approche, les démarches psychologiques sont conçues par les auteurs de la vision de l'organisation selon l'école des relations humaines. La plupart de ces approches, qui

valorisent le travail en groupe, reposent sur les recherches appelées: *la dynamique de groupe*¹ (LEWIN, 1951). Il s'agit d'approches plus comportementales. Certains intervenants ont développé des techniques d'animation de groupe fondées sur une approche de pédagogie non directive. Comme celles des neurophysiologistes. C'est une approche fondée sur les enseignements tirés des recherches sur le fonctionnement cérébral. Ces approches se basent sur les fonctions impactées par le cerveau gauche (analyse, logique) et le cerveau droit (imagination, émotion).

Plus récemment, des techniques présentées par les experts sont souvent appliquées au sein de l'entreprise. Ils ont des objectifs pour le développement du personnel, par exemples, le conseil, le mentorat et la psychothérapie. Le conseil s'est présenté par un avis, une opinion expérimenté sur une conduite. Cette technique propose la solution et des méthodes immédiates au problème. Quant au mentorat, il est en généralement un supérieur hiérarchique, à un rôle de guide, et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées. Il recourt au technique comme le PNL (Programme, Neuro Linguistique), c'est un outil qui met en service du développement personnel ou de l'accompagnement au changement en élaborant des moyens de codage sous forme de distinctions de l'expérience intérieure, du comportement extérieur et des processus internes de la conscience ; le côté de marketing de l'emploi du terme anglo-saxon, qui a pour but de faire apparaître cette sous un aspect actualisé. Pour la psychothérapie, il se base sur le traitement, analyse, psychanalyse, médecine. Comme l'origine de ce mot vient de deux sens psycho et thérapie, la première vient de la discipline scientifique des phénomènes psychique, la deuxième s'agit sur le traitement médical. Cette technique met en valeur le traitement des douleurs psychologique au personnel de l'entreprise par la psychothérapeute.

Pas loin de ces techniques ci-dessus, une autre technique développée de manière considérable est montée en créneau au service de l'entreprise. L'essor du marché de l'aide à l'autodéveloppement, l'effet de mode et opportunisme ont placé sous la dénomination de « coaching » des interventions aussi variées que le coaching sportif, le coaching de vie, le relooking ou les prestations professionnelles en entreprise. Cette synthèse s'interroge sur le développement professionnel et personnel de l'individu en tant que salarié d'une entreprise. Grâce à ses multiples outils de transformation, le coaching facilite les prises de décision afin de faire évoluer positivement un individu ou une entreprise face aux défis à relever ou lors

¹ Kurt LEWIN (1951), *Dynamique du groupe*, Paris, Vrin, p.50.

d'une période de transition (transition de vie ou transition professionnelle). Le coaching est tout aussi efficace pour une personne seule, pour un groupe de personnes ou pour une entreprise en quête d'amélioration, de cohésion ou de performance. Le coaching répond au développement du savoir-être du personnel à l'aide d'un entretien du coach. L'objectif du coaching est un accompagnement dans le développement des aptitudes, l'amélioration de la personnalité, l'adaptation à une situation nouvelle, l'aide à la décision, ou la résolution de difficultés. Il est particulièrement adapté aux défis concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication. Il valorise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèles. En apportant un nouvel éclairage sur les situations réelles, il génère des évolutions significatives en matière de comportement, d'efficacité et de créativité. Il facilite notamment les adaptations aux changements intenses de l'environnement économique, social ou familial. Le coaching est aujourd'hui au centre des ressources humaines d'une société en pleine changement.

L'objectif principal du coaching semble l'autonomie du personnel coaché dans son travail. En fait, le dirigeant d'entreprise, pour coordonner et commander ne peut plus s'appuyer que sur des faits scientifiques, économiques et rationnels. Il doit s'adapter en permanence, tenir compte des éléments d'incertitude de l'environnement, s'ouvrir à une autre vision de son entreprise. En effet, le coaching apporte un nouvel éclairage sur les situations réelles, il génère des évolutions significatives en matière de comportement, d'efficacité et de la créativité. Ceci peut faciliter notamment les adaptations aux changements intenses de l'environnement pour l'entreprise. D'ailleurs, le personnel coaché peut rester seul sur la route, et non le coach. Dès lors, le coach donne primordialement au coaché tous les moyens possibles pour lui marcher seul, en anticipant les problèmes et trouvant des solutions adaptées à la route. Il s'agit d'une mise à l'épreuve de la réalité qui requiert la prise en compte de tous les éléments du contexte pour trouver une réponse adéquate sur la compétence de base. Après, le coaching entre dans une nouvelle étape, il peut amener l'accompagnement en situation d'équipe. En fait, l'équipe traverse de stade d'évolution, mais en générale, elle peut constituer trois phases principales : Intégration, Affirmation de soi (lutte de pouvoir), Compétences individuelles au service du collectif (Co-construction). Au stade de Co-construction émerge l'entraide, la coopération, la confiance, l'adaptabilité, la patience, la cordialité, l'humour, l'enthousiasme et l'altruisme. L'énergie est dirigée vers des buts extérieurs communs, besoin d'accomplissement et signe d'interdépendance. C'est lui permettre d'atteindre un stade suffisant d'autonomie pour être performant face à son environnement en prenant en compte les difficultés que cela suppose.

Ensuite, le coaching peut passer autre étape, la gestion de l'énergie et la gestion du résultat d'équipe. Dans ce cas, le coach doit suivre en aval et en amont du processus. Donc, quand le personnel est autonome dans sa fonction, il peut accroître plus et devenir performant. Mais, qu'est-ce qu'une performance ? C'est le corollaire du Management. Elle présente sur deux leviers essentiels : l'efficacité et l'efficience. Le souci de performance est un des fondements même des pratiques gestionnaires et des théories mobilisées en sciences de gestion. La fonction Ressources Humaines, malgré sa mise en tension entre des finalités humanistes et gestionnaire n'échappe pas à ce positionnement essentiel. Pour Peter DRUCKER (1946), *Du Management*, le Management concerne tout ce qui affecte la performance². Quand on parle de l'enjeu de la performance du personnel ou l'équipe du personnel en entreprise, il vaut mieux être attentif à l'histoire.

Jusqu'à la fin des années soixante ; pendant l'ère de l'industrialisation où l'homme était au service de sa machine ; le secteur des ressources humaines n'était pas reconnu comme étant une composante organisationnelle spécifique à laquelle les dirigeants devaient accorder une importance fondamentale. Non pas que ces derniers négligeaient le bien-être des employés au sein de leur entreprise, mais leur attention semblait davantage centrée sur leur rendement plutôt que sur leurs besoins. En effet, un bon employé était un individu qui assurait un bon rendement qui, de ce fait, favorisait la production de l'organisation. Il va sans dire que les ressources humaines n'étaient pas considérées comme étant un secteur précis retenant une attention particulière. Depuis 1930, l'apport de la psychosociologie dans l'entreprise était changé l'enjeu du Ressources Humaines ; les recherches effectuées par Elton MAYO³ et l'École des relations humaines ont permis de faire saisir l'importance du facteur humain dans les organisations. Il mettra en évidence l'importance de la communication entre la direction et les employés. Il représente un contre-courant au Taylorisme (motivation liée à quelques dollars de plus) en prouvant que l'attention portée au personnel, à leur vécu d'équipe, à leurs opinions permet d'obtenir plus. Les ouvriers ont naturellement de l'intérêt à l'augmentation des performances, encore faut-il les écouter. De nombreux théoriciens et managers lui succéderont dans cette voie, comme MASLOW, ARGYRIS, HERZBERG,... Notre coaching d'aujourd'hui découle de cette pensée.

Pour mieux cerner la recherche, rappelons que le thème se présente comme suit « la pratique du coaching au sein d'une équipe du travail ». Ce thème peut découler en problématique.

² Peter DRUCKER (1963), *Du Management*, François Yenne, p.60.

³ Elton MAYO (1880-1949), professeur à Harvard. Père de la sociologie en entreprise

La problématique de la présente étude: « **la pratique du coaching permet-il d'assurer la performance du membre de l'équipe ?** ». Pour en donner réponse, les différentes étapes permettent de conduire les détails. A savoir, une étude au sein d'une entreprise effectuée à travers des enquêtes auprès des responsables. Cette étape est fortement importante, qu'il ne faudra jamais négliger, parce que, c'est à travers elle que la découverte s'effectue sur les objectifs précis dans le contrat du coaching, la pratique de l'évaluation effets du coaching avec sa méthode, l'efficacité professionnelle individuelle et équipe du membre, et surtout la performance du coaching sur le groupe du personnel dans cette entreprise.

De cette problématique conduit à la formulation de l'objectif global de: « Contribuer au processus du coaching au sein d'une équipe de travail d'une entreprise ». Cet objectif global nécessite alors une étude pour pouvoir le répondre.

En allant encore plus loin dans cet objectif, il est possible de transformer en un objectif spécifique. Cette étude cherche à savoir si le coaching améliore la performance l'équipe du personnelle de l'entreprise.

Cet objectif spécifique décline en hypothèses qui sont confirmées ou informées durant l'étude. Elles présentent comme suit : l'entretien du coaching peut perfectionner la compétence du personnelle, et la pratique de cet accompagnement peut optimiser le résultat de l'entreprise.

Vu cette problématique, vu ces objectifs et les attentes de cette étude, il est plus prudent d'élaborer de façon exacte et rationnelle les démarches pour pouvoir arriver à un stade où il est possible de répondre avec confirmation cette problématique et ainsi d'atteindre non seulement l'objectif spécifique mais également l'objectif global car rappelons que l'atteinte de cette objectif spécifique conduit directement à atteindre l'objectif global.

En déduction, le premier garant de la réussite de cette recherche est avant tout de mettre en exergue une bonne méthodologie et démarche concourant à l'atteinte de sa finalité. Ce qui tend à dire que le cœur, la fiabilité et la réussite de cette investigation reposent en grande majorité au choix rationnel de la méthodologie.

En tenant compte de l'importance qu'une bonne démarche peut apporter, voici en général les grandes lignes qui vont être abordées durant cette investigation. Au cours de cette étude, il est plus logique de parler des Matériels et Méthodes dans un premier chapitre. Dans ce premier chapitre, il est très important de définir les matériels utilisés durant l'investigation en

première section puisque c'est à partir de là que le travail peut débuter. Au cours de ce chapitre, il est important également d'avancer en seconde section les différentes méthodes que cette étude devra opter pour arriver à sa finalité. Ces méthodes permettent d'avancer les manières dont l'étude va être menée.

Ensuite, le deuxième chapitre de cette étude concernera des résultats obtenus au cours de l'investigation. Ainsi dans ce chapitre, il est d'abord nécessaire de présenter les différents résultats obtenus des questions posées aux interviewées qui sont indispensables.

Dans le troisième et dernier chapitre de cette recherche, il est plus logique d'avancer les discussions et recommandations où l'étude mette en exergue non seulement les analyses ; les discussions relatives aux résultats obtenus mais également de proposer d'une part les différentes suggestions offertes à l'entreprise.

Et pour parfaire, cette étude abordera une conclusion générale, où il y a non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi le résumé de cette investigation et même de pousser encore plus loin l'étude vers un contexte plus large et très important.

Ces différentes phases expriment en effet l'organisation générale de la démarche pour que cette étude puisse atteindre son terme. Toutes ces successions des étapes vont permettre d'acquérir les connaissances nécessaires à propos de la pratique du coaching ainsi que leurs effets professionnels et individuel du personnel et l'équipe du personnel, mais surtout leur liaison avec la performance.

Présentement, l'introduction est couronnée, en conséquence, il est maintenant propice de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage qui n'est autre que « les Matériels et Méthodes ».

Chapitre I : MATERIELS ET METHODES

Toute démarche scientifique est fondée par la méthodologie. C'est la base de tout travail de recherche. Sa pertinence et sa rigueur déterminent le bien fondé des résultats

obtenus, probablement à la bonne formulation de cette méthodologie adoptée pour mener à bien l'étude.

Ce chapitre a pour objectif de montrer, quels sont les matériels utilisés durant l'étude et aussi quelles sont les méthodes adoptées pour appliquer ces matériels ? Pour la première section, elle montrera en premier lieu de la description la zone d'études et les études théoriques du coaching. Quant à la deuxième section, elle exposera les activités telles que : la démarche de vérification des hypothèses, les méthodes des collectes et des traitements des données, et enfin le chronogramme des activités et les limites de l'étude. Dans un premier lieu, voir les matériels utilisés, ce qui constitue la première section.

Section 1 : Matériels Utilisés

Pour effectuer un travail de recherche tel que le nôtre, il nous faut toujours des matériels. Ces matériels renforcent et aident le chercheur à accomplir dans un meilleur succès son travail. Ils ont utilisé pour collecter les données primaires et secondaires. Le terrain et les différentes littératures peuvent être les sources de ces données.

1.1.Justification du choix de la zone d'études

Comme le thème du mémoire s'intitule : « La pratique du coaching au sein d'une équipe de travail », il peut demander également d'étaler la pratique au centre des Ressources Humaines de l'entreprise. Pour ce faire, l'étude s'amène à choisir des quelques différentes types d'entreprises. Ces entreprises sont dans le domaine de la production, commercialisation et service. Elles se trouvent dans la grande île, notamment dans la capitale. Les usines de transformation, les sièges sociaux, les lieux de distributions, les marchés et les services de ces entreprises choisies se trouvent tous à Madagascar. D'ailleurs, il y a quatre ans, la grande île est été dans la situation d'impasse, pourtant les entreprises sont instables et certains d'entre eux ont fermés leurs portes. En outre, malgré l'aggravation, en particulier la vulnérabilité du personnel, les entreprises doivent s'adapter pour défendre leur performances. C'est la raison pour laquelle, le choix est été fait comme zone d'étude.

Le choix de l'entreprise est été faite comme plutôt matérielle à utiliser durant l'étude parce que c'est une organisation complète dans laquelle peut trouver tous les éléments qui nous sont indispensable. Même si elles sont tous des activités différentes, elles peuvent néanmoins témoigner l'impasse de la situation. Parmi ces entreprises à Madagascar, vingt (20) d'entre

eux sont choisis pour effectuer le travail de recherche. Elles se répartissent par activité de façon suivante : un (1) Producteur d'électricité, une (1) Producteur et commercer brasserie, deux(2) producteurs pâtes alimentaires, trois (2) Producteurs de textiles, deux (2) Commercer d'automobiles, une(1) Distributeur du carburant, deux (2) Travaux publiques, un (1) Service aviation, trois (2) Opérateurs téléphoniques, quatre (4) Service media, deux (2) Services Micro finances. Le tableau récapitulant les échantillons retenus sera présenté *en annexe*.

1.2. Outils théoriques

Les outils théoriques sont des données primaires et secondaires collectés. Ils doivent être prioritaires dans un travail de recherche puisque à partir lesquels peuvent établir toute la suite du travail. L'élaboration de la collecte se fait à partir des différents ouvrages, des cours théoriques, sites Web, la navigation sur internet ou par études effectuées sur terrain à l'aide de visite de l'entreprise choisi. Cette sous-section montrera, en premier lieu le coaching à savoir son historique et définition, son différence, puis en deuxième lieu, les particularités du coaching à savoir, le coaching individuel, le coaching d'équipe et le coaching de performance.

1.3.1. Le coaching

1.3.1.1. Historique et définition

Il y a diverses énormes définitions du coaching selon la littérature. Mais Etymologiquement, le terme anglais « *coach* » désigne *une voiture* transportant des voyageurs. Par analogie à cette voiture, le « *coaching* » désigne un moyen d'accompagner d'un endroit à un autre, d'accompagner jusqu'à un endroit défini. L'usage du mot coaching développée dans le monde de sport est apparu en France et en Europe dans les années 1980, en provenance d'Amérique du Nord. Surmontant des résistances de la culture latine, le coaching s'impose dans le monde entrepreneurial malgré la méfiance des entreprises et des salariés vis-à-vis risques de pratiques douteuses et incontrôlées que peuvent générer des pratiques d'accompagnement. Entre le début des années 1990 et maintenant, il est à un niveau de conceptualisation et de maturité adéquat.

Le coaching peut se définir « *comme accompagnement du personnel sur le plan personnel et ou professionnel vers son autonomie et vers un changement* »⁴. Le coaching professionnel peut donc une méthode d'accompagnement qui permet d'aider une personne à atteindre un

⁴ Définition du coaching d'après Mr RAMIANDRASOA Serge Conseiller et Coach auprès de la Jirama de Madagascar.

objectif en situation professionnelle réelle, et ce, en se basant sur ses propres ressources et compétences.

1.3.1.2. Les différences du coaching

Le coaching est un processus, une relation continue, qui vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèles. Il doit, en apportant de nouveaux éclairages sur les situations rencontrées, permettre à l'entreprise d'identifier les changements nécessaires et l'accompagner dans la définition et la mise en œuvre d'actions adaptées. Le coach n'a pas la réponse à la place du personnel coaché ; il a pour mission, par ses questions, son écoute et son rôle miroir, de permettre au personnel coaché de porter son propre diagnostic et de mettre en œuvre ses solutions. Le coaching est différent de celui des autres entretiens comme: le conseil, la formation, la thérapie et le mentorat.

Le premier est « une expertise professionnelle (opinion expérimenté sur une conduite à tenir) mise à la disposition des clients »⁵. Le conseil peut donner donc son avis à titre consultatif au client : il propose des solutions et des méthodes. Ce n'est pas le cas du coach, le travail de ce dernier consiste à faire construire une solution cohérente par le client lui-même. Il ne donne donc pas son avis sur la manière de résoudre le problème.

La deuxième est « un enseignement destiné à donner (à une personne ou un groupe) les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité »⁶. Dans ce cas, le formateur instruit, il apporte un savoir, des connaissances, des vérités, des techniques éprouvées, clé en main. Le coaching agit essentiellement sur le savoir-être. Le travail du coach consiste souvent à faire redécouvrir au client qu'il a toutes les ressources en lui pour réussir.

La troisième semble «un traitement des douleurs psychologiques au moyen de technique fondée sur la communication verbale et émotionnelle ainsi que sur le comportement symbolique»⁷. La thérapeute s'exonère ainsi d'une relation trop connotée médicale pour proposer un accompagnement centré sur la réalisation d'objectif personnel. De plus, elle travaille sur le passé dans une durée le plus souvent longue. C'est au contraire au coaching, il travaille une demande clairement identifiée sur le « ici et maintenant » sur une durée courte.

⁵ Dictionnaire Robert 2000.

⁶ Dictionnaire Robert2000.

⁷ Encyclopédie coaching 2008

Le dernier présente « une relation d'aide et d'apprentissage où une personne expérimentée, le mentor, offre appui, défi et encouragement et partage ses connaissances, son expérience, ses idées, avec une autre personne qui est disposée à tirer profit de cet échange »⁸. Les relations mentales peuvent prendre plusieurs formes : le guide, le maître, le tuteur, le modèle, le superviseur. Le mentorat est donc une relation où le mentor est plutôt vu comme une personne plus âgée ou douée d'une plus vaste expérience qui se fait modèle de comportement. Ce qui n'est pas le cas du coach. Le coach n'apporte pas son « expérience » de la situation problématique mais sa capacité particulière à travailler à l'arrière-plan ou sur la façon de penser de la personne et à observer ce qui fait obstacle à l'action.

1.3.2. Les particularités du coaching

1.3.2.1. Le coaching de compétence

A la différence de méthode de transmission des savoirs plus classiques telles que la formation par exemple, dans le coaching, il s'agit de guider une personne à développer ses propres ressources pour trouver réponse à une situation professionnelle. Le coaching ne peut prendre place que lorsque des compétences de base sont développées. Le coaching permettra alors au professionnel de mettre en place des compétences sur son poste de travail, avec un accompagnement individualisé. « Le coaching individuel, et en particulier le coaching en partenariat, permet de développer la maîtrise personnelle la remise en cause des schémas mentaux et la pensée systémique »⁹. Dans ce cas, le coaching individuel peut utiliser l'entretien, car il est la méthode de prédilection du coaching. Le coaching prend donc place au sein d'une relation individuelle, de face à face, et lorsque le face à face n'est pas possible, par téléphone ou par écran interposé. Cette situation d'entretien nécessite une gestion particulière, différente de celle d'un groupe de formation. Avant tout, le coach utilise des outils et techniques pour mieux comprendre les personnels coachés et facilite le processus. Ils sont présentés en *annexe*

Toutes les situations de coaching ne poursuivent pas le même objectif. Il est important de bien spécifier l'objectif du coaching pour définir la méthodologie la plus adéquate. Ce pourquoi, l'entretien prend à plusieurs formes, prenons le cas, l'entretien du soutien : il développe les ressources personnelles du coaché pour qu'il soit capable de trouver lui-même des solutions à un problème complexe ou à un besoin de changement. En générale, l'élaboration de

⁸ *Encyclopédie coaching 2008.*

⁹ *SENGE(1991), La cinquième discipline-L 'art et la manière des organisations qui apprennent, First, 250p.*

l'entretien de coaching suit les mêmes étapes. Le respect de ces étapes facilite la maîtrise du cadre de l'entretien, et par conséquent, l'atteinte de l'objectif, elles sont à quatre dimensions. La première consiste sur la création du lien, c'est le moment de la prise de contact. Cette étape, dont la durée varie selon les situations, permet de mettre en place les conditions de confiance et d'écoute nécessaires à l'échange qui s'ensuivra. Dans ce cas, le coach met la disposition en favorisant le climat de rencontre, par exemple, le coach évite les dispositions du types rencontre formelle ou rencontre hiérarchique. La deuxième étape entame la mise en place du cadrage (le cadre constitue le travail de la demande, le contrat et le cadre de référence)¹⁰. Il s'agit de clarifier le cadre de l'entretien en expliquant le pourquoi, le quoi et le comment. Dans cette étape définit les participants avec ses rôles (le coach, l'entreprise et le personnel coaché), le type d'entretien utilisé, la durée de la séance : exemple 1h ½ par jour pendant six (6) mois, les règles de fonctionnements et le contrat : biparti ou triparti. La troisième étape présente l'analyse le problème et mettre en place le processus de solution. L'analyse du problème faisant l'objet du coaching sous un maximum d'aspects : en quoi la situation est-elle un problème ? Pour qui ? ; Quelles sont les difficultés ressenties par le coaché ? Comment voit-il son rôle ? ; Quelles solutions ont déjà été mises en œuvre ? Par qui ? Quels sont les risques et les opportunités de la situation ? L'analyse a permis d'obtenir une représentation plus complète de la situation problème et de ses nœuds. Ce n'est qu'avec cette clarification de la situation que des objectifs peuvent être fixés, et que des solutions adaptées à la situation et au coaché peuvent commencer à émerger. La quatrième étape est l'étape de clôture.

L'entretien se termine par une phase de synthèse et une préparation de l'avenir : une synthèse des éléments clés de l'entretien (objectifs, éléments d'analyse, solutions évoquées ou choisies, étapes de mise en œuvre,...) ; un engagement sur les tâches à effectuer après l'entretien ; une définition des informations nécessaires à une éventuelle nouvelle séance de coaching.

1.3.2.2. Le coaching d'équipe

Après l'accompagnement individualisé, le processus peut accéder à la notion d'équipe. D'après, Michel GIFFARD (2009) « Le coaching d'équipe envisage l'ensemble du groupe au sein de son environnement dans une vision systémique. Le cadre posé, le coach va aider

¹⁰ Guy Amoureux <http://www.centre-inffo.fr/AFP-No178-Dossier-le-coaching.html?artpage=3>

l'équipe à gagner en maturité par sa posture et l'utilisation des outils appropriés. Le coach amène l'équipe à prendre conscience des opportunités et des obstacles et à mettre en œuvre une stratégie qu'elle construit et dont elle prend elle-même la responsabilité »¹¹. Dans ce cas, les pratiques au coaching d'équipe suppose une position du coach, et une approche centrée sur une équipe en tant que système formant une unité ou les membres sont co-responsables, se Co-protègent, Co-crésent et sont en recherche du sens commun. Ainsi ; c'est en passant de la coopération à la collaboration qu'apparaît l'entité collective que devient le groupe et que le groupe Co-construit une stratégie au service du changement.

Pour analyser l'évolution de l'équipe, le coaching approche le cadre du team building, malgré leurs certaines similitudes, ils sont différents. Le team building n'est qu'une étape du processus d'évolution (ex : passer du stade formation à confrontation) de l'équipe ; il peut être nécessaire mais pas suffisant. En fait l'équipe traverse des stades d'évolution dont les étapes peuvent être classifiées selon différents modèles (présenté en annexe). A partir de ces modèles, le coach permet de prendre la mesure d'évaluation de développement de l'équipe. La mise en place de team building peut se fonder sur le modèle ORF (Opérations, Régulation, et Formation). Le team building commence par une formation, l'équipe est formée rapidement au coaching, les bases sont évoquées pour permettre à l'équipe de mieux mesurer l'intérêt de l'intervention du coach. A travers ce partage, l'équipe et le coach vont pouvoir entrer dans l'esprit du coaching et cela est important pour le reste de l'intervention qui peut prendre dans certains cas des mois. Après la formation, il y a la régulation qui permet un partage des représentations, en d'autres termes, il s'agit du fait que chaque personne de l'équipe prend le temps d'élaborer et de présenter sa vision d'un problème ou d'un élément bien défini jusqu'au moment de la gestion du conflit et de l'intervention d'un médiateur.

Cette situation permet de vivre une situation de conflit et de monter à sa source. Le coach est là pour visualiser la situation et d'entraîner l'équipe à être plus performante. Le coach intervient aussi lors d'un changement complexe ou majeur au sein de l'entreprise. Il intervient alors pour sa qualité à définir avec le groupe un champ d'action opérationnelle. Il va devoir

¹¹ Michel GIFFARD et MORAL(2010), *Coaching d'équipe, outils et pratiques*. Armand Colin, 2ème édition .Le point pédagogique sur les dernières recherches en coaching ,240p.

aider l'équipe à définir une action et des objectifs pour faire face à ce changement, cela peut être le cas lors d'un lancement d'un nouveau produit, ou lors d'une fusion.

De plus, le coach va, dans le cadre du team building, apprendre à l'équipe trois dimensions non négligeables: Le Moi, l'Autre et Nous, c'est-à-dire l'équipe. Il va demander à répondre la question suivante: est-ce Mon problème, Son problème ou Notre problème ? Dans une équipe, il va falloir faire la part des choses et la réponse à ses trois questions permettra de mieux aborder le problème et donc de mieux y répondre.

Comme dans le coaching individuel, le coaching d'équipe a propre outils et techniques d'accompagnement en complémentaire avec le premier (figuré dans l'annexe). En coaching d'équipe les outils utilisés peuvent être : les outils de base, comme la facilitation de l'expression (questions ouvertes, reformulation) de la même manière que dans le coaching individuel. Il utilise les outils systémiques : le méta communication. Il permet de sortir du contenu pour observer ce qui se passe dans la relation, ceci étant l'essence même d'un accompagnement efficace, les réunions collectives spécifiques, le feedback en assurant la protection de chacun, le reflet systémique (miroir d'une problématique dans le groupe), le questionnement synergie (permet aux équipiers d'être eux-mêmes en focalisant leur attention sur l'autre pour l'objectif commun).

1.3.2.3. Le coaching de performance.

Cet accompagnement se concentre sur l'énergie et les résultats d'équipe. Il insiste en plus sur de bien gérer la cohérence d'une équipe au sein d'une unité de lieu et de temps, il y a une dimension énergétique, motivation, engagement. Comme un cadre d'Alain CORDON (2003) : « *ici et maintenant* »¹². Cela veut dire qu'il « colle » à la réalité d'un travail opérationnel effectué par une équipe du personnel afin de l'accompagner dans le développement de son potentiel, pour l'aider à devenir plus performante. De plus « l'ici » de l'équipe, il s'agit de la gestion de ses interactions dans son espace, son territoire, ou encore sa géographie. Il est question « ici » de la dimension stratégique ou même « politique » de la géographie de l'équipe.

Le « maintenant », il s'agit de la gestion du temps, des rythmes et de la cadence de travail de l'équipe. Il est question « maintenant » de la gestion des délais et de la dimension temporelle des projets de l'équipe, quels qu'ils soient, de façon linéaire ou simultanée suivant un plan, ou

¹² Alain CORDON, *Coaching d'équipe*, Paris, p16.

de façon émergente suivant ses cycles, avec ou sans à-coups, à partir de leurs décollages jusqu'aux atterrissages.

Dans le cycle de production, le coach doit suivre en aval et en amont du processus de travail. Les inputs consistent des moyens jugés nécessaires pour accomplir leur tâche (énergie/engagement individuel en fait partie). Les outputs représentent les résultats envers lesquels ils s'engagent en aval. Le Management trop souvent centré sur les moyens en amont INPUT, leadership plutôt sur objectifs et résultats en aval OUTPUT. Une équipe managée fait l'inventaire de ses moyens, puis évalue si objectif à sa portée et détermine son but collectif en fonction de sa faisabilité, souvent tente de négocier plus de moyens avant de commencer, dimension administrative, Politique de moyens centrée Forces/faiblesses. Une équipe leader se fixera d'abord un objectif, telle une ambition ou « aspiration », puis remuera ciel et terre pour trouver moyens nécessaires sans dépenser plus, moyens collectifs redistribués selon leur capacité à dégager des résultats. Les résultats déterminent les processus internes, concernée Opportunités/menaces, par exemple: réunionite, centrer l'équipe sur le nombre et la qualité des décisions output de la réunion. Cet accompagnement utilise des outils pour aider une équipe. L'orientation solutions se présente le brainstorming de solution ; c'est une démarche centrée sur traitement immédiat d'un problème par solutions complètes et mesurables. Cette approche considère que les problèmes ont des solutions évidentes au niveau des idées, et que c'est la mise en œuvre de décisions immédiates, mesurables et suivies qui mérite l'attention de tous en réunion. L'orientation résultats se constitue d'idée : « on fait ce que l'on mesure » ou « on devient ce qu'on mesure ». L'importance est de permettre au coach de se centrer sur les systèmes de mesures de résultats et de rémunération afin de poser les bonnes questions de cohérence entre ce que l'équipe affirme et ce qu'elle met réellement en œuvre.

Si telle est les matériels utilisés, qu'en est-il les méthodes adoptées ?

Section 2: Méthodes

Cette section exposera le matériel utilisé pour accomplir le travail de recherche, comment devons- nous les appliquer afin de mener à bien le travail ? Pour répondre à cette question, il faut *des méthodes*. La *méthode* peut être définie comme une *démarche organisée*

et rationnelle de l'esprit pour arriver à un certain résultat. Elle énumère et explique aussi la manière dont on va mener l'étude. La méthode signifie aussi le chemin vers un objectif. Sa fonction est d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs.

Pour cela, le choix est été fait sur les vingt entreprises qu'ont des activités différentes mais elles peuvent témoigner néanmoins de l'impasse de la situation. L'observation peut montrer un à un les étapes constituant la méthode. Pour commencer, l'étude montre ainsi la démarche de vérification des hypothèses.

2.1. Démarche de vérification des hypothèses.

Cette partie a une grande importance voire même le cœur de l'étude, attendu qu'elle étalera les hypothèses, les variables explicatives et la variable expliquée.

2.1.1. Les hypothèses fixées pour contribuer le coaching dans une équipe.

Selon le thème intitulant : « La pratique du coaching au sein d'une équipe de travail », le principal souci de la recherche est donc de trouver que le sens réel du coaching assure la performance d'une équipe de travail.

La recherche se concentre alors de démontrer que la contribution du coaching de la compétence, du coaching d'équipe et du coaching de performance assure la performance du membre.

En parlant du coaching de la compétence, l'étape du processus de l'accompagnement peut commencer par la compréhension de la compétence de base du personnel coaché. Le coaching ne peut prendre en place lorsque les compétences de base sont développées. Il permettra alors au personnel coaché l'accompagnement individualisé à la suite d'une évaluation. Donc, tout au long de cette étude, il est important de prouver que l'accompagnement individuel peut perfectionner la compétence du personnel. C'est la première hypothèse.

En outre, la contribution du coaching d'équipe et du coaching de performance, peuvent également assurer la performance du membre. L'adoption en commun de règles du jeu ou normes comportementales est l'occasion pour chacun d'examiner la cohérence entre valeurs et comportements, et de demander l'aide de leurs co-équipiers pour changer certaines de leurs habitudes personnelles. L'équipe représente alors un véritable laboratoire où de nouvelles pratiques peuvent faire l'objet d'expérimentation et d'amélioration en commun. De plus, cette

pratique peut remettre en cause quand il n'y a pas de la meilleure gestion. La gestion de l'énergie et résultat de l'équipe peut assurer par la contribution du coaching de performance. Ce dernier peut justifier par l'indication de la création de la valeur. Cela peut conduire de saisir le résultat optimal apporté par ces contributions. Ceci est la deuxième hypothèse qu'il vient de vérifier durant l'étude.

2.1.2. La traduction des hypothèses en variables

Cette sous-section est d'une grande utilité, parce que c'est à travers elle qu'on peut apercevoir la continuité du devoir. Prenons, comme X1 représente le coaching de compétence ; X2 représente le coaching d'équipe et le coaching de performance et Y est l'équivalent de la pratique du coaching ensemble. Cette suite logique explique la fonction apercevant l'existence de X1 ajoutée de celle de X2 constitue Y. La démonstration numérique de tout ce qui a été dit s'exprime de la forme suivant :

$$Y = X1 + X2$$

2.2. Les méthodes des collectes et traitements des données

Cette sous-section montrera en premier lieu les méthodes des collectes de données primaires et secondaires, puis en deuxième lieu le traitement de données à savoir le calcul de la fréquence, variable et la moyenne.

2.2.1. Les méthodes des collectes des données

Dans cette partie expliquera le type d'entretien utilisé, et l'élaboration des questionnaires. Cette méthode est importante pour la qualité du travail.

2.2.1.1. Les collectes des données primaires et secondaires

$$Y = aX_1 + bX_2$$

La collecte des données primaires doit être prioritaire dans un travail de recherche. Parce que c'est à partir de cette collecte qu'on puisse établir toute la suite du travail. Il existe plusieurs façons d'élaborer une collecte des données, par exemple, la consultation des différents ouvrages, des cours théoriques, des sites web, la navigation sur internet, ou même par des études effectuées sur terrain. Cette dernière peut se manifester par des visites effectuées auprès des responsables des entreprises. Parfois, si les responsables dans ces entreprises n'ont pas assez de temps pour recevoir le chercheur, on peut bien procéder au mailing afin d'avoir les informations souhaitées. Ce sont les données primaires recueillies par ces diverses façons que deviennent des données secondaires après avoir subi de transformation de la part du chercheur. Les enquêtes se font auprès du Coach en personne d'une entreprise, des responsables de développement des ressources humaines, des cadres dirigeants et surtout les personelles de l'entreprise. Les questionnaires sont représentés par un tableau *en annexe*.*

2.2.1.2. Le type d'entretien utilisé : l'entretien *standardisé*

Il existe l'entretien en situation de groupe et l'entretien en situation individuelle. La première sorte d'entretien est organisée par l'enquêteur avec un groupe de personnes. Il s'agit ici de collecter des opinions privées ou personnelles à chaque participants du groupe sur un sujet lancé par l'enquêteur. Tandis que l'entretien en situation individuelle est une discussion qui se manifeste entre un enquêteur et un seul enquêté. Dans les sciences sociales, on utilise deux (2) types d'entretiens en situation individuelle, l'entretien semi-directif, qui laisse une grande spontanéité au sujet ; et l'entretien standardisé ou questionnaire, indispensable pour effectuer des comparaisons, des classifications pour vérifier des hypothèses. Pour notre part, nous avons adopté durant les descentes sur terrain, le type *d'entretien standardisé*, parce qu'il est conforme à la situation.

D'ailleurs, la méthode utilisée est la méthode quotas. Lorsqu'on étudie un groupe, il est généralement impossible de recueillir les avis de tous, d'étudier les opinions de la totalité de la population, il faudra limiter l'échantillon à un échantillon de cette population, et doit être représentatif pour elle. La représentativité ; la qualité des informations ; la fiabilité de l'étude ; ce sont des contraintes parmi tant d'autres qu'il faut soigner avec grande attention pendant la mise en place de cette démarche. Deux modes d'échantillonnages sont possibles à procéder : la méthode de quotas et la méthode probabiliste. Le choix se recourt à la méthode de quotas. C'est une méthode reposant sur le principe selon lequel un échantillon qui a la même répartition que la population étudiée, suivant des critères déjà connus à forte chance d'être

représentatif pour cette population du point de vue des caractéristiques que l'enquête est chargée. Quant à sa mise en œuvre, dans une première phase il faut d'abord déterminer les critères ou caractéristiques qui vont servir à la fixation des quotas. Ce qui revient à dire que ces critères doivent être connus préalablement pour la population à étudier. Relativement au nombre de l'échantillon, l'étude maintient à 20 individus entreprises. Ces 20 entreprises choisies sont toutes de différentes tailles, de différentes formes juridiques et encore plus, elles ont chacune leurs activités principales. Malgré leur différence, en ces critères, elles ont toutes pour objectif pour la performance du personnel.

2.2.1.3. L'élaboration des questionnaires utilisés

Le questionnaire est un entretien standardisé utilisé d'une manière systématique auprès d'une fraction de la population, pour déceler, analyser et mesurer les attitudes de cette population et remonter jusqu'aux motivations. Son rôle est important, car, le questionnaire nous sert de base pour introduire la quantification dans une étude. Il faut le préparer soigneusement. Il doit être structuré en fonction des hypothèses de travail et de la population à étudier. Les questionnaires s'élaborent en deux (2) phases, à savoir :

La rédaction d'une première forme de questionnaire. Elle s'établit à partir des éléments recueillis pendant la pré-enquête, l'enquête, l'étude approfondie du contexte social de l'entreprise et l'approche documentaire comme la revue de la littérature managériale et la littérature coaching. Une fois la première forme de questionnaire rédigé, il faut procéder à sa mise en épreuve sur un échantillon réduit, on l'appelle le pré-test. Cela a pour objectif de vérifier si les hypothèses sont acceptables et si d'autres peuvent leur être substituées, de déterminer si la structure du questionnaire et la forme des questions afin d'obtenir un questionnaire accessible aux individus. Le questionnaire doit permettre au sujet d'exprimer son opinion à l'égard de certains problèmes.

Après avoir fini le pré-test du questionnaire, il faut déterminer définitivement la catégorisation des questions et leur agencement. Les questions sont classées par le degré de liberté de réponse. Il existe trois(3) catégories de questions, à savoir : *Les questions fermées* : ce sont des questions qui permettent au sujet de répondre par oui ou non, d'indiquer qu'il est sans opinion. *Les questions ouvertes* : ici le sujet peut bien apporter une réponse personnelle.

Les questions cafeterias ou éventail de réponses ou à choix multiples c'est-à-dire, qu'on donne au sujet la possibilité d'exprimer son opinion tout en lui proposant un choix de

réponses possibles. Chacune de ces catégories de questions énumérées ont toutes leurs avantages et inconvénients. Une fois le pré-test et la détermination définitive de la catégorie des questions ainsi que leur agencement finis, on procède à la deuxième phase, qui est : *La rédaction définitive du questionnaire et son administration*. Le choix de l'administration du questionnaire et sa présentation définitive sont également importants. De cette phase relèvent aussi les problèmes d'expédition des questionnaires. De cette phase relèvent également l'information et la formation des enquêteurs (briefings, consignes de passation,...).

Quant à l'administration du questionnaire, il existe deux(2) possibilités : Soit le sujet répond directement au questionnaire de façon collective ou personnelle après avoir été informé du but de l'enquête. Pour cela, on a pris la précaution de bien assurer l'anonymat et souligne qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, tout ce qu'on lui demande c'est la sincérité, il s'agit ici des questionnaires expédiés en avance au sujet.

Soit, l'enquêteur note les réponses dans un cahier ou dans le questionnaire en suivant l'ordre des questions, il s'agit du questionnaire entretien. Au-delà, des entretiens semi directifs ont été menés avec certains d'entre-deux afin d'obtenir une information plus qualitative. Les éléments de résultats se présentent sous la forme d'une analyse des réponses aux questions posées, en les regroupant en deux rubriques : le dispositif d'évaluation des effets du coaching et les effets constatés du coaching en termes de performance.

Vu l'attente que cette étude accorde au questionnaire, il est indispensable de l'élaborer minutieusement pour que les questions qu'il véhicule puissent permettre à illuminer cette recherche. Il y a deux catégories du style de questionnaires pour amener les résultats. La première cherche la pratique du coaching et ses effets. Ainsi en tenant compte de ces contraintes ce questionnaire fera appel à la question à choix multiples ceci pour que les répondants puissent choisir un fait qu'ils sentent en eux et qui prouve l'intérêt ou non du pratique du coaching.

La deuxième style du questionnaire, c'est l'application du modèle de l'échelle de Likert. L'objectif du questionnaire est de savoir les degrés de compétence individuelle et la motivation de l'équipe du personnel. Mais cette fois les degrés prennent les affirmations suivantes : « Tout à fait en désaccord, en Désaccord, Neutre, D'accord, Tout à fait d'accord ». Ces affirmations seront exprimés par des valeurs « 1 ; 2 ; 3 ; 4 et 5 », ces notes signent

l'évolution de l'accompagnement pendant le moment de l'entretien. Puisque les critères notés sont beaucoup, les notés obtenues se déguisent en moyenne.

2.2.2. Méthodes de traitements des données : *calcul de la fréquence, valeur de l'angle et la moyenne.*

Lors de la visite auprès des entreprises, les réponses des questionnaires sont tous représentées par des tableaux, puis en graphe. Dans le tableau, les caractères dont les modalités associés sont des caractères qualitatifs, alors l'utilisation de paramètre de fréquence et de sa valeur de l'angle se fait pour avoir le diagramme. La fréquence (f_i) indique la distribution des effectifs (n_i) de la modalité des réponses (x_i) des entreprises, leur formule est présentée en annexe. La valeur de l'angle (V_a) est le produit de la fréquence avec l'angle du cercle (présenté en annexe).

Parmi les 20 entreprises visitées, il y a celle qui pratique le coaching et parmi lesquelles se font l'étude individuelle et collective du personnel. Le résultat se représente par de tableau et de courbe. Dans le tableau, les critères de compétence et d'équipe sont beaucoup nombreux, de ce faite, les regroupements des critères se font par trois pôles. De plus les critères de chaque pôle se calculent en moyenne et puis totalisés par chaque mois.

La moyenne Y_i ou espérance mathématique est la plus couramment utilisé des caractéristique de centre du groupement des valeurs d'une variable aléatoire. Le paramètre de position choisi est la moyenne, car les valeurs de critères obtenues sont de variables aléatoire et en plus, d'autre critères qui ne peut pas encore inclus dans le groupement du pôle. Le type de la moyenne utilisée est la moyenne arithmétique simple (la formule est présentée *en annexe*). Après, chaque tableau se présente par des graphes pour mieux éclaircir les variations.

2.3. Le chronogramme de l'activité menée, et les limites d'étude et les difficultés rencontrées

2.4.1. Le chronogramme de l'activité :

Voici le tableau présent le chronogramme de l'activité pendant le période de travail :

Tableau n°02 : le chronogramme des activités

Activités	Durée (en semaine)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Visite du lieu d'enquête	■							
2-Intégration au milieu	■■■							
3-Application pratique du sujet		■■■■						
4-Elaboration des questionnaires			■■■					
5-Entretien			■■■■					
6-Collecte et exploitation des données				■■■■■				
7-Traitement des données obtenues						■■■■■		

Source : étude personnelle

D'après ce tableau, nous avons pu accomplir notre travail en huit semaines et cinq jours, ci-après le détail. Nous avons effectué la visite du lieu d'enquête en une journée, l'intégration au milieu en trois jours (qui ne sont pas successives). L'application pratique du sujet, quant à elle s'est fait pendant dix jours, l'élaboration des questionnaires, qui est une partie intéressante, dure cinq jours. La collecte et l'exploitation des données ont duré de deux semaines et le traitement des données obtenues s'est achevé en trois semaines.

2.4.2. Limites de l'étude et difficultés rencontrées

Tout au long du travail, nous avons rencontré pas mal de problème concernant différentes choses, parmi ce, nous allons exposer ce relatif au temps, à la méthodologie et au coût. Le *problème concernant le temps* est que ; notre travail de recherche est limité par le temps, alors que le personnel des entreprises que nous avons mené notre enquête n'a pas assez eu de temps pour nous recevoir. Ce qui représente, pour nous une petite difficulté sur la collecte de donnée, pourtant nous avons cherché des moyens par la posée des questionnaires et la

recueil des informations une semaine après. *Au sujet de la méthodologie*, certaines questions que nous avons posées n'ont pas pu être répondues par le personnel de l'entreprise qui nous a accueillis. Parce que selon ses dires, ce sont des données confidentielles de leurs entreprises par conséquent, il est défendu de les dévoiler.

Et enfin, le *problème relatif au coût* a toujours eu lieu dans un travail de recherche telle que la nôtre. Malgré tout, nous avons pu obtenir les données qui nous étaient indispensables.

Chapitre II : RESULTATS

Ce chapitre est usité à la présentation des résultats concernant les objectifs du contrat de coaching, l'effet de l'évaluation et son pratique, le coaching de compétence individuelle, le coaching d'équipe et l'effet du coaching sur la performance du membre.

Pour se faire, ce chapitre peut diviser en deux(2) sections. La première section montrera le résultat sur le coaching de compétence. La deuxième section entamera les résultats sur le

coaching d'équipe, et le coaching de performance. De ce fait, chaque section va être divisée en sous-section.

Le résultat sur le coaching de compétence commencera la section, à savoir : le résultat sur le dispositif d'évaluation des effets du coaching et le résultat sur l'accompagnement individuel.

Section 1 : Résultats sur le coaching de compétence

Cette section montrera successivement le résultat sur le dispositif d'évaluation des effets du coaching et le résultat sur l'accompagnement individuelle.

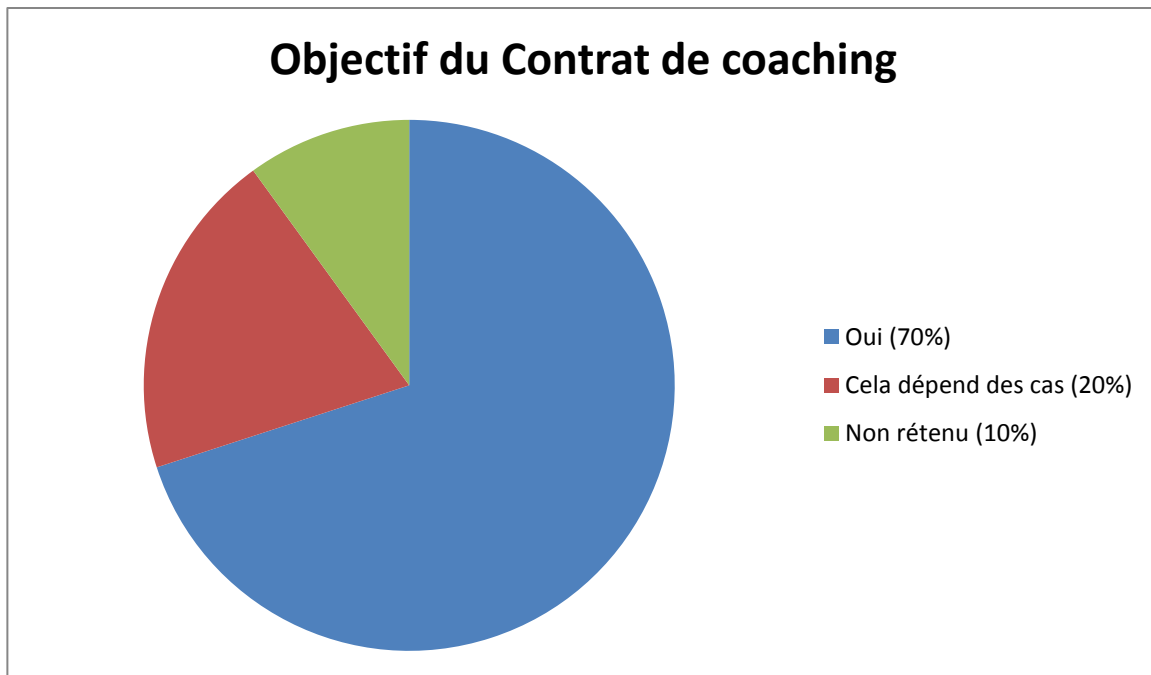
1.1. Résultat sur le dispositif d'évaluation des effets du coaching

Lors des visites faites auprès de l'entreprise, les questions suivantes sont posées auprès des responsables :

Q1 : Indiquez-vous des objectifs précis dans vos contrats de coaching ?

Cette question va être répondue à l'aide d'un tableau en annexe. Mais graphiquement, ce tableau se présente comme suit :

Figure n°01 : Représentation de l'objectif du contrat de coaching



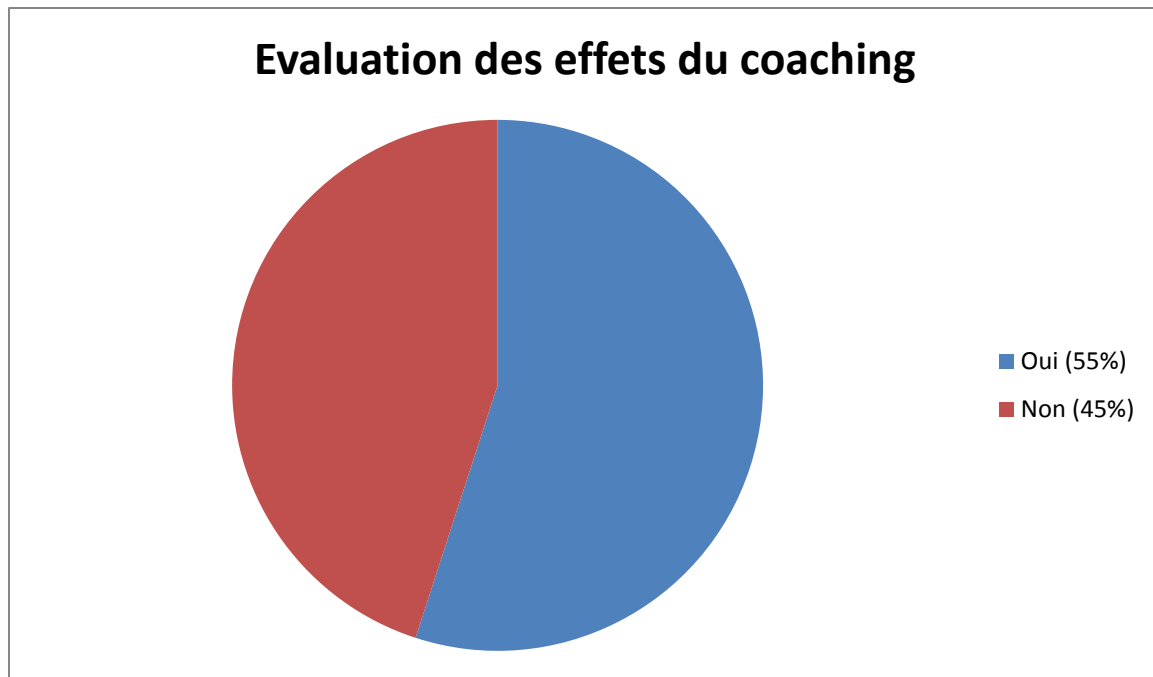
Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°03 (2013)

D'après les résultats obtenus sur la fixation d'objectifs, réalité et modalités de l'évaluation, il y a une forte majorité de cas (14 sur 20, soit 70% ou 252°) des objectifs précis sont fixés. Néanmoins, ces objectifs ne sont jamais purement quantitatifs, ce qui semble cohérent avec les effets attendus du coaching qui s'expriment essentiellement en termes de comportements et avec les difficultés d'évaluation de ces comportements. Cela peut sembler dissonant avec l'objectif d'amélioration de la performance. Néanmoins, l'entreprise ne renonce pas à amener les coaches à s'engager sur des objectifs partiellement quantifiables puisque dans 50% des cas, les objectifs fixés sont à la fois qualitatifs et quantitatifs. De même, la notion d'objectifs qualitatifs n'est pas synonyme d'objectifs flous et peut inclure des objectifs comportementaux précis et vérifiables.

D'ailleurs, la représentation suivante peut être le complément de cette lacune, elle est la réponse de la question comme suit :

Q2 : Pratiquez-vous l'évaluation des effets du coaching ?

Figure n°02 : La représentation de l'évaluation des effets du coaching



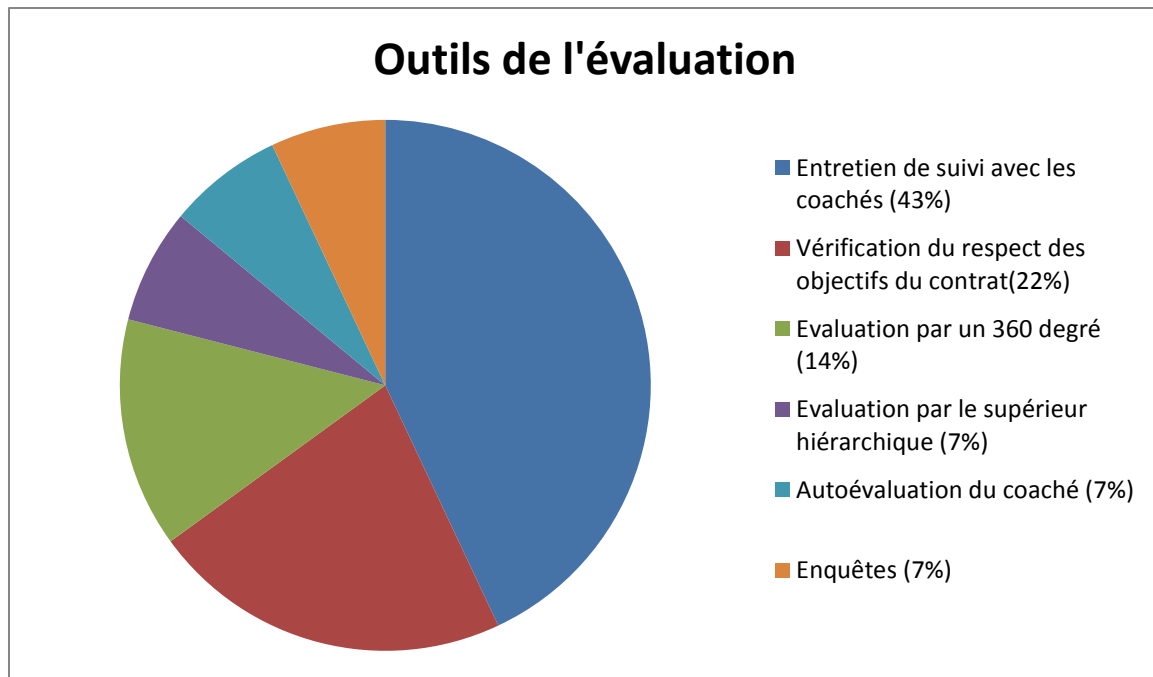
Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°04 (2013)

Dans la question précédente, 70% des entreprises disent la fixation des objectifs précis, donc a priori évaluables, au coaching. Or, elles ne sont que 55 % à déclarer évaluer ses effets. Cet écart peut paraître surprenant dans la mesure où l'on peut se demander quel est l'intérêt de fixer des objectifs précis s'ils ne sont pas suivis d'une évaluation. Nous pouvons donc raisonnablement poser l'hypothèse que ce non évaluation des effets du coaching est lié à l'insuffisance des outils dont disposent les entreprises pour procéder à l'évaluation. Il est donc intéressant de faire un état des lieux des outils actuellement utilisés par les entreprises en la matière.

Donc, le graphe suivant peut aider de conduire à l'objectif de la recherche. Le résultat est déjà présenté par le tableau en annexe par la question :

Q3 : Si l'évaluation du coaching est pratiquée, comment l'est-elle ?

Figure n° 03: La représentation du résultat sur l'outil de l'évaluation.



Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°05 (2013).

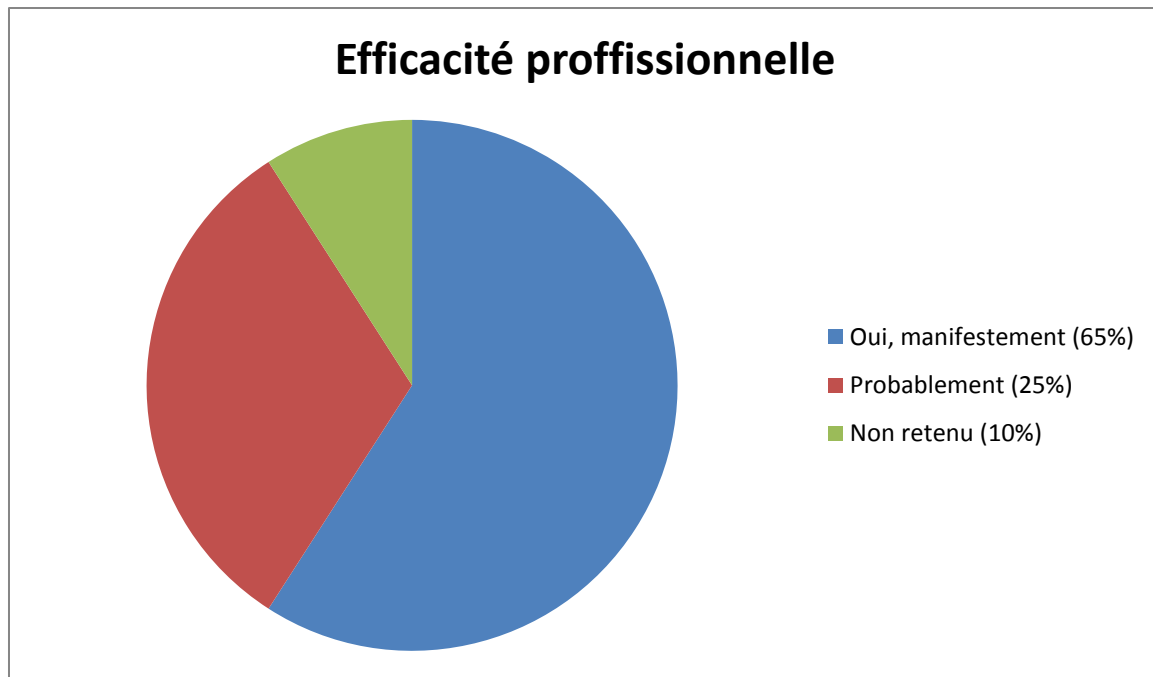
Les réponses de questions trois(Q3) indiquent donc que l'entretien de suivi avec les coachés est la pratique la plus souvent avancée, avec 43 % des méthodes citées, suivi par la vérification du respect des termes du contrat (22 % des méthodes citées), qui ne correspond pas forcément en soi à une évaluation des effets du processus de coaching, mais à une évaluation du respect des termes contractuels. Les autres modalités proposées sont disparates et dispersées (un seul répondant par item) et vont de l'autoévaluation à la pratique du 360°. Nous voyons donc, qu'au-delà de la pratique de l'entretien qui est un outil non spécifiquement adapté à l'évaluation du coaching, mais un outil générique en GRH, aucune méthode spécifique et originale n'apparaît. Seul le 360°, peu utilisé, constitue une pratique d'objectivation des changements observés. Le champ de la réflexion sur la mise en place de telles démarches d'évaluation est donc ouvert

1.2. Résultat sur l'accompagnement individuel :

Dans cette partie, la représentation de la question suivante est été faite :

Q4 : Est-ce que le coaching contribue directement à l'efficacité professionnelle des personnes coachées ?

Figure n° 04: La représentation de l'efficacité professionnelle du personnel.



Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°06 (2013).

Du faite des résultats de l'action et processus de l'action à travers la notion de compétence(s) de l'équipe. Les répondants nous indiquent à 100% que le coaching améliore l'efficacité professionnelle manifestement ou probablement, puisque les deux autres items « non » et « ne sait pas » n'ont jamais été retenus. De plus, ils ont peu de réserve sur cette amélioration puisque seuls 35% d'entre eux indiquent « probablement » alors que pour les 65% autres, l'effet est manifeste. Il faut cependant rapprocher ces 65 % des 55 % de répondants seulement qui ont déclaré évaluer les effets du coaching dans une question précédente. Il convient donc d'investiguer plus avant ces déclaration.

Pour la suite des questions précédentes, la grille en annexe est obtenu lors de l'entretien du responsable d'une entreprise appartient au 65% des entreprises enquêtés. Les réponses obtenues sont notés suivant l'échelle de Likert pendant trois mois de l'accompagnement du coach.

Le résultat obtenu sur ce tableau nous montre le degré de compétence personnelle lors de l'entretien du coaching pendant trois (3) mois. Les critères de la compétence en moyenne sélectionné sont la coopération, la réflexion et l'imagination ; le premier critère avec les notes respectifs par mois consiste le mouvement de participation du personnel dans l'objectif commune de l'entreprise à savoir la responsabilité (2 ;3 et 4), la persuasion(2 ;3 et

4), la serviabilité (1 ;2 et 3), l'amitié (2 ;3 et 4) et l'agréabilité (3 ;4 et 4).Donc, on attend à près l'accompagnement, le profil du personnelle aimant informer et communiquer, enseigner, guérir, animer.

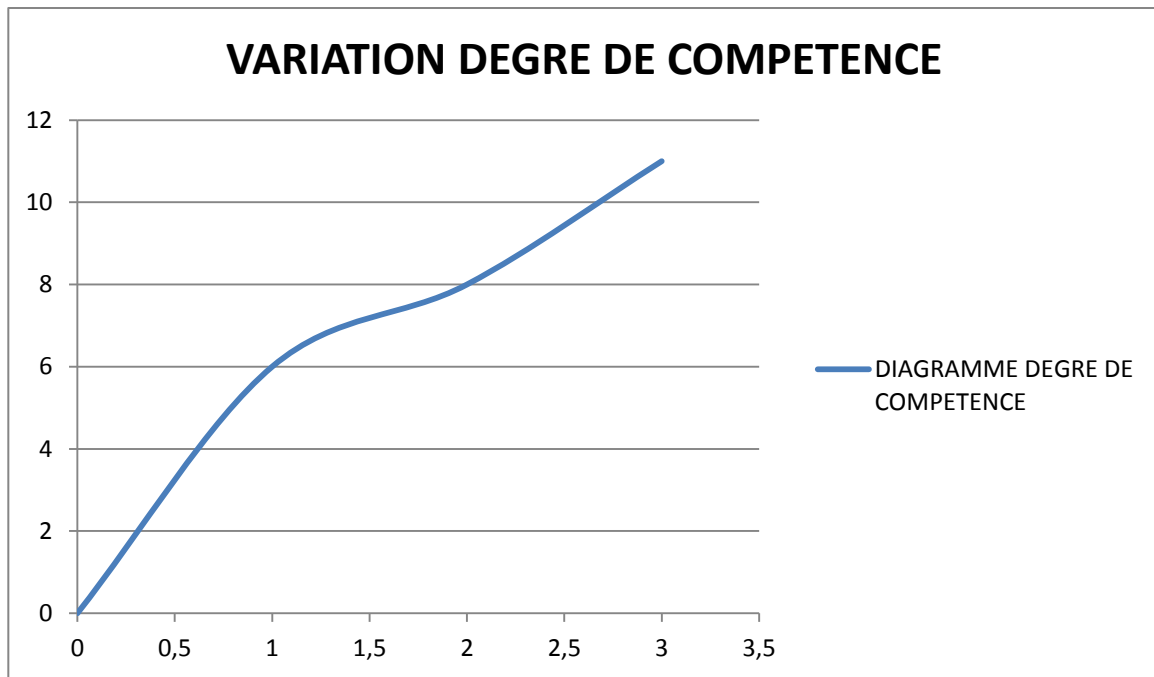
Pour le deuxième critère, les progressions du capacité du personnelle à résoudre des problèmes compliqués consiste à faire le coup de marteau sur la réflexion, ils sont avec les notes respectifs par mois même: le critique(1 ;2 et3), la curiosité(2 ;3 et 4), l'intelligence(2 ;3 et 4), la logicisme(2 ;3 et3), l'indépendance(1 ; 2 et 3). Sur ce cas, après l'entretien du coaching, on espère que le personnelle coché aimer apprendre en permanence des nouvelles choses.

Pour le dernier critère, l'opération de l'accompagnement pour avoir un profil du personnelle imaginatif est dans son fierté (1 ; 2 et 3), sa passion (2 ; 3 et 4), son expression (3 ; 4 et 4), son émotion (3 ; 4 et 5) et son spontanéité (2 ; 3 et 4). Dans ce cas, le personnelle pourra devenir aimer apporter leurs propres idées et qui ont un vrai talent pour tout ce qui fait appel au feeling et à l'émotion.

Après les calculs ; la moyenne de note mensuelle par chaque profil, on obtient en premier mois le total de six (6), en deuxième huit (8) et en troisième onze (11). Ces résultats nous montre qu'il y a une progression au niveau du personnelle lors de leur entretien du coaching.

Schématiquement, on peut représenter comme ci- dessous ces résultats :

Figure n° 05: La courbe de variation degré de compétence



Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en courbe et le résultat du tableau n°07 (2013).

Les résultats obtenus peuvent présenter par un diagramme de degré de compétence. C'est la note obtenue en fonction du temps, il est croissant. D'abord, pendant le premier mois le degré de compétence est six(6) ; c'est le moment où le personnel est encore vulnérable à cause de la sous pression et deviennent stresser par exemple. Le coach montre au personnel les attitudes facilitant à l'entretien, comme « écoute active, neutralité bienveillance et empathie », c'est encore le moment de la dépendance du personnel.

Ensuite, en second période, le degré augmente de deux (2) points, c'est la période de la contre dépendance et indépendance du personnel. Le coach lance le coup de marteau, « de travail sur le processus que plutôt que sur la solution » ; le personnel commence à alléger et à maîtriser les idées négatives en tête.

En fin, le dernier mois de l'accompagnement peut inclure l'attitude encourageante du coach au personnel. Dans ce cas, le coach cherche à garder le personnel sur leur progression ; le personnel évoque les confidentialités suivant les règles en répondant librement le reste questions du coach sans redoute négatifs en dehors de l'entretien. Donc le personnel peut devenir interdépendant sur son travail. Cette phase peut clôturer l'entretien ; faire la synthèse et une préparation de l'avenir.

Si telle est les résultats sur le coaching de compétence, qu'en est-il les résultats sur le coaching d'équipe et le coaching de la performance ?

Section 2 : Résultat sur le coaching d'équipe et de performance

Cette section montrera successivement en première lieu le résultat sur le coaching d'équipe et en deuxième lieu, le coaching de performance.

2.1. Le résultat sur le coaching d'équipe

Même entreprise visité que dernier, le résultat concernant l'accompagnement en groupe est été présenté par le tableau en annexe. Ce résultat obtenu sur ce tableau nous montre le degré de motivation de l'équipe lors de l'entretien du coaching pendant trois (3) mois. Les critères du coaching d'équipe sont les facteurs altruismes de l'équipe, les facteurs extraversion, les facteurs communs du groupe. D'abord, le premier profil est mesuré à partir des quatre facettes avec ses notes respectives par mois : orientation vers l'autre (1 ; 2 et 3), la coopération (2, 3 et 4), la serviabilité (1 ; 2 et 3) et la sociabilité (2 ; 3 et 4). L'objectif de l'accompagnement dans ce cas, pour que les personnes soient aimés être en groupe, faites passer l'intérêt du groupe avant son intérêt personnel, aidés en cas de problème et donne des conseils et avis, à le contact facile, jovial et s'entend avec tout le monde, aimable, agréable et spontané.

Ensuite, le deuxième profil est entretenu avec les facettes suivantes, toujours avec les notes respectifs pendant trois mois de l'accompagnement du membre de l'équipe : la direction (1 ; 2 et 3), la communication (2 ; 3 et 4), la convaincre (2 ; 3 et 4) et la motivation (1 ; 2 et 3). On attend pour les membres de prendre l'initiative, donne des instructions aux autres, prend volontiers la parole entretient la conversation, s'exprime facilement, à l'aise dans les négociations, inspire les autres et a une influence.

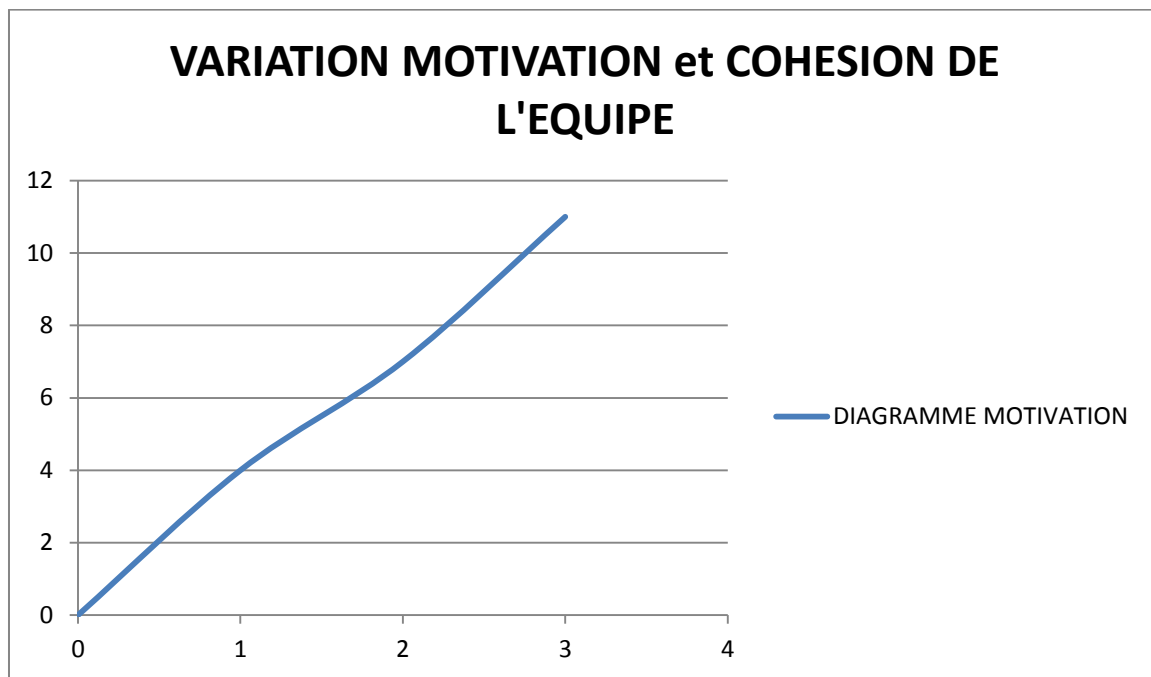
Enfin, le dernier profil s'inspire sur les facettes suivant : la cohésion (1 ; 2 et 3), la coopération (2 ; 3 et 4), la confiance entre les membres (1 ; 2 et 3) et ainsi que la dynamique collective (2 ; 3 et 4). Dans ce cas, l'entretien a pour l'objectif de se concentrer sur la structure et la culture même de l'entreprise. D'un côté, le coaching d'accompagnement permet à certains membres de l'équipe d'utiliser consciemment l'équipe comme champ d'expérience et d'application de leur changement personnel. De l'autre, le coaching d'insertion de nouveaux membres accélère leur acculturation et maximise leur contribution à l'équipe par l'accès à un interlocuteur neutre qui les aide à réfléchir à leur expérience, à tirer

parti de leur « œil neuf » et à adapter leur comportement. Dans les deux cas, le coach est plus efficace du fait de sa connaissance de l'équipe et le coaché bénéficie également du feedback de ses collègues, étant donné leurs engagements réciproques.

Après le calcul du total des notes par profil mensuelle, on observe une augmentation en moyenne de trois points par mois. L'objectif du contrat est donc atteint.

Pour mieux s'éclaircir ces résultats, on peut représenter par un graphe ci-dessous :

Figure n°0 6: La courbe de variation motivation et cohésion de l'équipe.



Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en courbe et le résultat du tableau n°08 (2013).

Après les résultats sur le coaching d'équipe, la courbe est obtenue du faite d'extraction de réponse en note pendant le trimestre ; il est croissant. D'abord, après l'étude spécifique du coach au membre du personnel ; il met en œuvre l'entretien suivant le cadre « *l'espace et le temps* » prévue. La situation du membre peut se trouver encore dans les affinités, les antagonistes, les coalitions, les clans et les sous-groupes au sein de l'équipe. Tout ça peut entraîner la surcharge du travail, des pertes du temps.

Ensuite, à la fin du second mois, la progression atteint presque le double du premier ; le changement est devenu de plus en plus possible. Dans ce cas, il y a une meilleure allocation de la structure de la réunion et de gestion du temps par le coach, pour permettre le membre

d'avoir la capacité de s'auto-encadrer. Le résultat est là, mais les membres dépendent encore du manager, les personnes sont encore centré sur l'organisation que l'équipe.

Enfin, la dernier allure indique que la séance est devenu plus en plus important, à terme. Le principe est acquis et redevenu naturel. Les membres peuvent créatifs par excellence, le responsable délégué peut s'absenter en tout confiance puisque les membres se soutiennent, on peut dire qu'il y a une production.

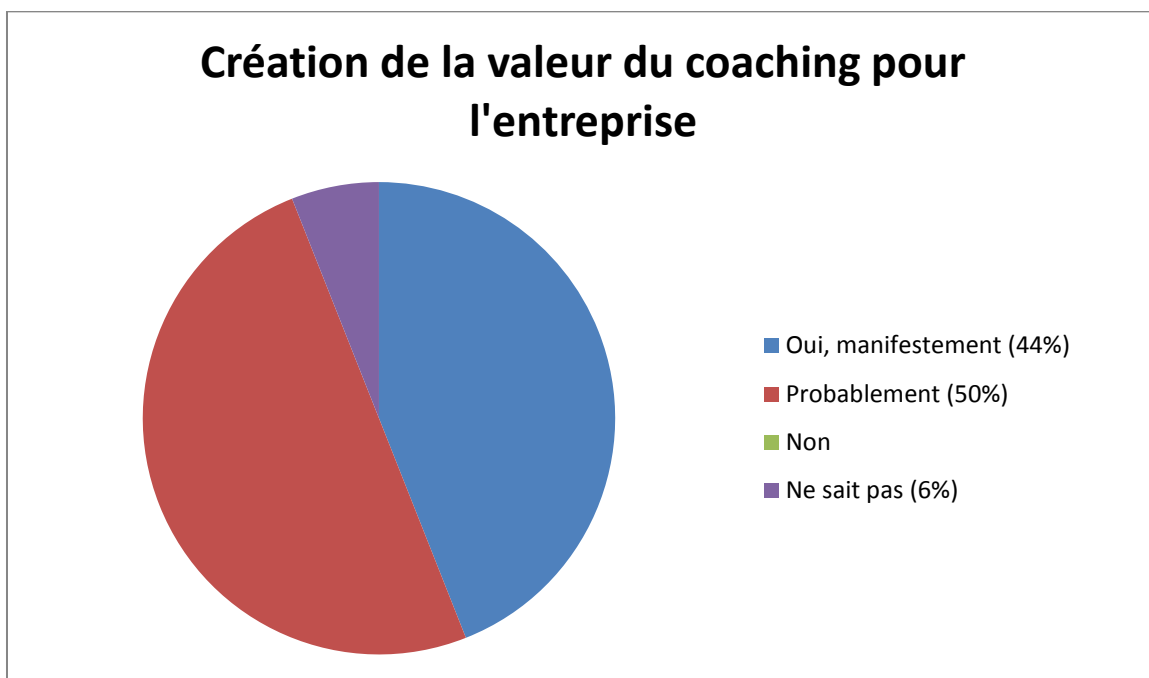
Ce dernier peut clôturer l'entretien et passe ou synthèse finale ou débriefe l'entretien.

2.1. Résultat du coaching à la performance.

Voici le résultat sur l'effet constaté du coaching en termes de performance, ce résultat est la réponse de la question :

Q7 : Est-ce que le coaching crée de la valeur pour l'entreprise ?

Figure n° 07: La représentation de la valeur du coaching pour l'entreprise



Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°09 (2013)

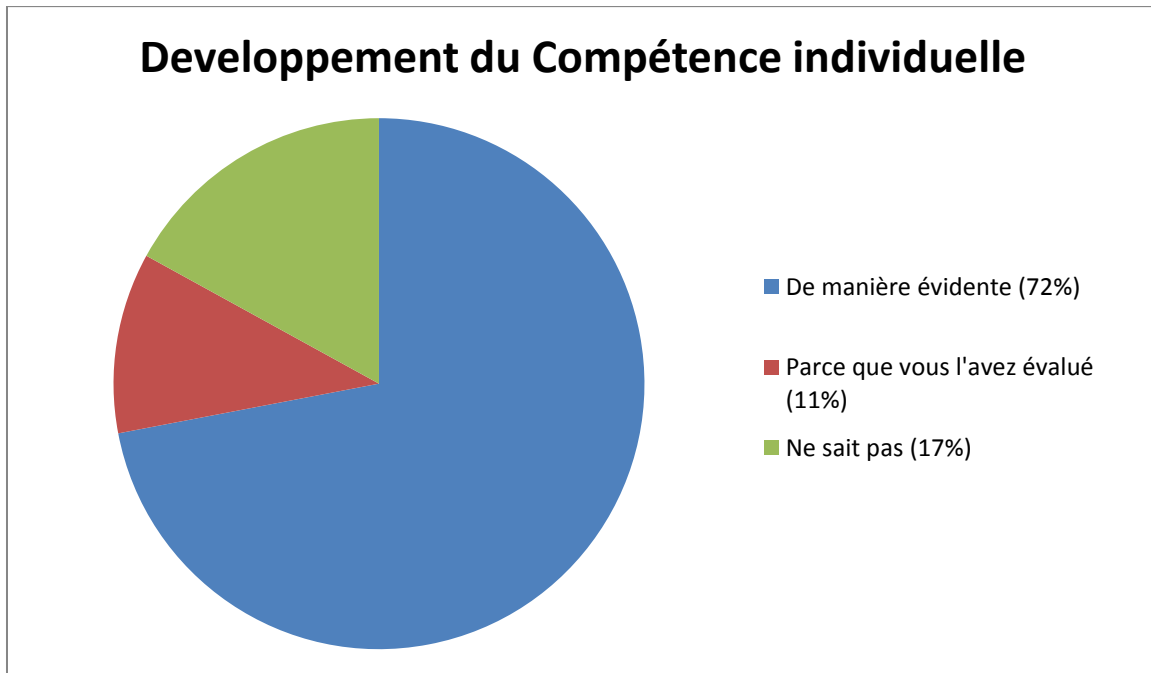
Cette question vise à explorer l'impact du coaching sur la performance comprise comme le résultat de l'action. La réponse à cette question est intéressante à plusieurs titres. Nous avons utilisé le terme générique de « *création de valeur* » souvent avancé dans la littérature et dans le discours des coaches pour qualifier un tel résultat, ainsi que nous l'avons indiqué plus haut. Elle est assez prudente puisque par rapport à leur réponse à la question précédente sur la contribution du coaching à l'efficacité professionnelle des coachés le taux de «probablement» passe de 50% et que les réponses « non » ne retient ; « ne sait pas » sont citées. Or, on pourrait penser qu'une meilleure efficacité aboutisse à de la création de valeur et que les réponses aux deux questions soient beaucoup plus corrélées. Donc, lorsqu'il s'agit de passer de l'efficacité à l'efficience et d'indiquer que le coaching améliore les résultats, les répondants se font plus prudents. D'ailleurs quand on leur demande « Quel type de valeur ajoutée ? », une seule personne a répondu en indiquant de manière laconique : « valeur immédiate et valeur pour l'avenir ». De même, une autre question a consisté à demander l'impact du coaching en termes d'investissement RH, pour reprendre l'indicateur de création de valeur, sans que les réponses soient plus probantes. Ceci est symptomatique de la difficulté à mesurer l'impact réel du coaching, comme de bon nombre de pratiques RH dont la formation, et met en évidence les limites des discours sur la création de valeur qui se multiplient dans le champ du management et de la GRH, et pas seulement au sujet du coaching. Au-delà de ces considérations, ces réponses confirment bien que nos interlocuteurs constatent les effets du coaching sur un mode intuitif. Par contre, la question de leur évaluation reste posée

Par la suite de la recherche, la question suivante est déjà présentée en annexe :

Q8 : Si vous pensez que le coaching contribue au développement des compétences individuelles est-ce...

Mais graphiquement, elle présente comme suit :

Figure n° 09: La diagramme de distribution de développement pour le compétence individuelle

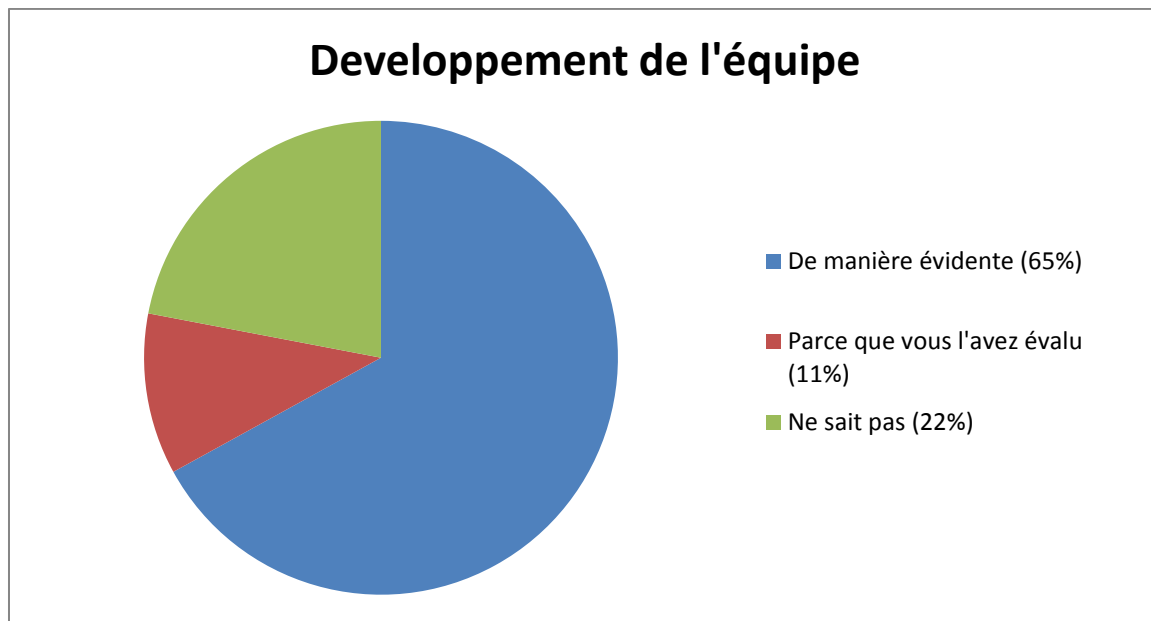


Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°10 (2013).

Même question mais concernant l'équipe, la représentation graphique se présente à la suite de question suivante:

Q10 : Si vous pensez que le coaching contribue au développement de l'équipe est-ce...

Figure n° 10: Le diagramme de la distribution de développement pour l'équipe



Source : Etude personnelle à partir du Diagramme en secteur et le résultat du tableau n°11 (2013).

Sur les 18 répondants qui affirment que le coaching contribue au développement de compétence et le développement de l'équipe, deux d'entre eux a mis en place un système d'évaluation pour le vérifier. Pour 13 d'entre eux, soit 72% pour le développement des compétences et l'équipe, cette contribution est évidente, de même pour la situation de l'équipe ; de 12 soit 67%. Donc ces résultats restent intuitifs. La dernière question Q10 peut éclaircir à ce comble.

Dans le résultat présenté au tableau n°11 en annexe, il y a sur effectif de répondant, car les répondants pouvaient citer plusieurs réponses. Selon les répondants, le coaching développe avant tout le savoir-être (cité 13 fois), plus que le savoir-faire des personnes coachés. Par contre, il ressort que le développement des savoirs n'est pas l'objectif du coaching, ce qui le distingue de la formation. Le savoir-être, catégorie la plus souvent citée, correspond essentiellement à des compétences relationnelles et à des capacités managériales assez difficilement évaluables. Les répondants s'engagent moins sur les savoir-faire, plus facilement objectivables. Les répondants privilégient donc la citation de compétences génériques, difficilement vérifiables. En bref, les résultats obtenus de notre étude sur l'effet de coaching sur la performance restent sur la notion de l'efficacité. Ces résultats sont peu probant et grandement à construire.

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre est consacré aux discussions des résultats obtenus au cours du chapitre antérieur ainsi qu'aux recommandations correspondantes. Il montrera en première lieu les discussions, et en deuxième lieu les recommandations.

Section1 : Discussions

Cette section est d'une grande importance parce qu'elle est le complément du deuxième chapitre, qu'est le résultat. Nous allons analyser le pourquoi et le comment les résultats obtenus de l'étude dans le développement. De ce fait, nous allons segmenter à son tour cette section en deux sous-sections ; le premier analysera l'analyse des points forts regroupés en avantage individuellement, l'avantage pour l'équipe ainsi que l'avantage pour l'entreprise. Quant à la deuxième sous-section, elle nous apportera l'analyse du point faible de l'analyse précédent. Enchainons tout de suite la première sous-section.

1.1. Analyse des points forts

1.1.1. Avantage individuelle du personnel : maitrise personnel

C'est la première caractéristique du coaching en mettant en place des compétences sur le poste du travail du personnel coaché. Donc c'est un accompagnement individualisé. Dans cette étape le coach était aidé et clarifié la vision personnelle en posant des questions ouvertes et sans jugement implicite. Le coach pouvait engager le personnel dans une conversation créative qui permet à ce dernier de mieux comprendre et s'approprier le chemin vers les résultats. Après, le personnel coaché apprenait par la pratique à poser des questions ouvertes et à donner du feedback sans jugement, développant ainsi sa capacité à jouer un rôle de coach vis-à-vis de ses collègues et collaborateurs. Par exemple, les quatre styles de questions peuvent posés lors de l'entretien d'un personnel coaché : que cherchez-vous ? Que se passe-t-il maintenant ?, que pourriez-vous faire ?, et qu'allez-vous faire ? En fait le coach ont chacun une méthode d'accompagnement à la contribution et se distinct entre eux mais de même objectif.

D'après les résultats de nos enquêtes sur le degré de compétence, la courbe obtenue est croissante pendant le trimestre de l'accompagnement. Dans ce cas, l'évaluation des critères de compétence est été faite, l'objectif est de voir l'évolution du maitrise personnel du coaché. La maitrise personnel peut inclure sur son autonomie vis-à-vis de son travail, un personnel

autonome dans son travail, s'il comprend le jeu dans lequel chacun joue, et leur prise de décision est stimulée. Le personnel peut devenir autonome, si leur évolution peut suivre les quatre(4) étapes (Modèle de LEWIN, 1949) : dépendance, contre-dépendance, indépendance et interdépendance. Prenons le cas « responsabilité » de ce personnel, début du premier mois (note 6), en ce moment, il est encore vulnérable par la situation, moins confort de la prise en charge, plus de permission de dire non, de s'affirmer, il est donc dépendant. Dans ce cas, le coach essaie d'exister les valeurs du repère du personnel coaché et lance la manœuvre autour du caractère créativité, la façon de s'exprimer, la liberté, la savoir, attitude sur d'apprendre une nouvelle chose, la dépendance du personnel. En deuxième temps, il augmente de prise de responsabilité en 2 points, il est moins possibilité de rejeter la faute sur autrui et plus clair, c'est la phase de contre-dépendance. Pendant ce temps, l'évolution commence intéressante : l'ouverture, la patience, la capacité d'analyse, le scepticisme sont tous réveillés. Dans le troisième temps de l'accompagnement, il augmente 3 points de note il évolue de comportement de responsabilité, renoncer à vivre à son propre rythme, plus richesse de la synergie, c'est les deux dernières étapes d'autonomie. L'objectif vu le jour, le personnel coaché montre leur sympathie, leur idéalité, la capacité de leur culture et d'introverti ainsi que leur indépendance au travail. Comme dans toute communication, le contexte, l'adaptation du message à l'interlocuteur, la forme donnée au message, doivent être pris en compte pour un coaching efficace. Cependant, ce qui distingue particulièrement le coaching d'autres méthodes de formation est l'importance donnée à la relation. C'est au départ de la relation que les apprentissages peuvent s'effectuer et que l'autonomie du coaché peut se développer. Donc, ces critères ont caractères de dire qu'il y a maîtrise du soi du personnel d'après ces résultats de degré de compétence.

1.1.2. Avantage pour le membre

1.1.2.1. Motivation pour l'équipe

Après le management Taylorisme, la théorie sur la relation humaine améliore la dimension du capital humaine. Une fois l'entreprise entre dans l'esprit apprenante, c'est mettre enrichir le capital humain. L'accord de contrat entre l'entreprise et le coach objectivement l'amélioration de la relation interpersonnelle. Notamment le savoir être. Le contact direct des dirigeants, le coach avec les personnes apporte beaucoup des intérêts négligeables sur la valeur humaine. Il y a le terme « Un équipier heureux est un équipier efficace » ; la motivation du personnel peut inclure la véracité de ce terme. Motiver : satisfaire les besoins

de l'individu pour lui permettre de mobiliser ses capacités et se mettre au travail. Abraham MASLOW (1954) a regroupé les certains de besoins qui nous traversent chacun en cinq grands¹³ catégories : les besoins physiologiques (manger, dormir, respirer, bouger,...), les besoins de sécurité ; c'est-à-dire se protéger des dangers (réels ou imaginaires) et rechercher un environnement stable certain, les besoins d'affiliation ; c'est de faire partie d'une équipe ou d'une famille, être reconnu comme faisant partie du groupe, et être intégré, les besoins de reconnaissance ; c'est reconnu, estimé et respecté pour ce qui nous distingue des autres, pour notre contribution individuelle, et les besoins de réalisation de soi : c'est à prendre, se développer, donner un sens à sa vie par la réalisation de projets professionnels ou privés.

Notre résultat nous montre une trace de cette l'influence, prenons le cas sur le résultat de la grille de motivation d'équipe ; sur le critère facteurs extraversion en particuliers, il y a une évolution du note donné. Pour le cas du sous critère motivation, chaque mois de l'accompagnement, il y a augmentation en moyenne d'un point. Cette augmentation est très intéressante pour le coach et l'entreprise car c'est l'atout vers l'objectif.

Ce résultat n'est pas gagné par l'application intégrale de la théorie mais de la propre manière de l'accompagnement de l'application de la même théorie. Cela vient de dire que le coach introduit une dimension supplémentaire qui illustre la dynamique de MASLOW, par exemple, le coach impose des valves pour gérer la pression, dans ce cas il met chaque travailleur comme une casserole à pression, avec la base les besoins physiologiques et de sécurité. Les besoins d'affiliation, de reconnaissance et de réalisation de soi représentent autant de valves ou de soupapes. Si les soupapes fonctionnent bien, le personnel est bien intégré dans son équipe, la qualité de ses prestations est reconnue par son supérieur, il lui est possible de prendre des initiatives, et il pourra de son travail quotidien et il pourra donc contribuer positivement à l'atteinte des objectifs de son entreprise. Par contre, si l'une ou plusieurs des soupapes sont obstruées, l'énergie des activités quotidiennes (délais à respecter, plaintes des clients, demande de sa hiérarchie, ...) va se transformer en énergie négative, qui ne peut plus s'échapper et va donc exercer une pression démesurée sur les besoins de sécurité et physiologiques. Dans une telle situation, la personne va se rabattre d'une manière excessive vers la satisfaction de ses besoins de sécurité et ses besoins physiologiques, ce qui conduit à des comportements peu adaptés à la situation. Pour augmenter sa sécurité, il peut par exemple se retrancher derrière ses seuls obligations contractuelles ou faire appel à son délégués

¹³ Abraham MASLOW (1954), *Motivation et Personnalité*, Eyrolles, coll. "Éditions d'Organisation", 2008, 383 p

syndical ; du côté physiologique, il peut adopter des positions de retrait, arriver en retard car il est fatigué, ou être absent pour raisons médicales, ou compenser par des excès de nourriture ou d'alcool.

L'entreprise démontre un intérêt pour le développement de ses employés ce qui crée en engagement de leur part dans ce pratique. Donc, la doute peut déflaquer sur le lien forte entre l'amélioration de la valeur humaine et l'efficacité du membre.

1.1.2.2. Meilleure gestion de conflit

Les résultats sur le coaching d'équipe nous montrent aussi une meilleure gestion de conflit au sein du membre. Le conflit peut être l'expression d'une opposition entre des personnes, des idées, des enjeux, des groupes constitués. Il peut se traduire par des frottements ouvert ou s'exprimé de façon indirecte. Il peut être intra personnel, interpersonnel et organisationnel. Le coach peut poser leur mode de résolution d'analyser par les quatre stades d'évolution d'une équipe : la formation, la confrontation, la normalisation et la production. Prenons les critères « orientation vers l'autre », en premier temps de cout de marteau de l'accompagnement. Dans ce cas les membres se connaissent peu ; il ils évitent de trop collaborer de peur des conflits ; ils travaillent chacun dans leur coin ; c'est le stade formation d'évolution de l'équipe. Dans le deuxième temps, la note augmente d'une point, les conflits encore apparaissent ; il y a de la tension ; les problèmes surgissent mais ne sont pas tous réglés ; les membres dépendent du manager pour avancer, etc., c'est le stade confrontation. Dans le troisième temps, le comportement de l'équipe est bien noté 3. Le travail et les processus fonctionnent avec des efforts répétés ; les tensions disparaissent ; les premiers résultats sont là mais il existe des faiblesses non résolues ; les personnes sont plus centrées sur l'organisation. Les résultats sont réguliers, les membres se soutiennent, les conflits sont des « différents » et sont sources de progrès, Le responsable délègue et peut s'absenter en toute confiance, etc. Ce sont les stades normalisation et production.

De plus, le cadre de la sociologie et la culture sont ainsi améliorés. Puisque le coaching d'équipe a pour objectif d'exacerbé ce cadre, donc l'ensemble de valeur humaines sont motivés : appropriation d'objectifs et de projets communs, renforcement de l'unité et de la cohésion et mise en place de cadre de coopération dans un objectif commun, vécu relationnel juste et émotionnel authentique, rétablissement de la confiance entre les membres, mise ne place d'une dynamique d'intelligence collective. Donc si le conflit est guéri, le membre peut

être efficace dans son travail. Pendant le trimestre de l'accompagnement, il y a une trace de meilleur de gestion de conflit d'après le résultat.

1.1.3. Avantage pour l'entreprise

Le souci de performance est un des fondements même des pratiques des gestionnaires et des théories mobilisées en sciences de gestion. Elle se mesure avec de critère qualitatif (la notoriété, la qualité, l'image) et aussi le critère quantitatif (le chiffre d'affaire, la marge, la part du marché, le résultat). La performance s'apprécie au regard des objectifs de l'entreprise. Pour cela, il faut distinguer les actions entre les actions stratégiques et opérationnelles, et monter leur interdépendance.

D'après le résultat de la question Q3, l'accompagnement avec le coaching apporte du nouveau système d'évaluation avancé. Le coaching pratique l'entretien de suivi avec le personnel comme procédure ayant pour objet de porter un jugement sur la performance et le potentiel du salarié. Aujourd'hui les ressources humaines sont considérées par l'entreprise comme un capital. La notion de « capital humain » illustre la prise en compte de l'homme au travail comme une valeur. En effet, la capitalisation des ressources humaines peut être associée à l'un des facteurs clés de succès des entreprises, dès lors qu'elles les considèrent comme un élément stratégique. Cette prise de conscience explique également l'attachement, de plus en plus poussé, des entreprises à l'évaluation des collaborateurs. L'évaluation est ainsi devenue un outil stratégique de gestion des ressources humaines. Notre résultat sur la question Q3, nous indique que l'entretien de suivi avec les coachés est la pratique la plus souvent avancée, avec 43 % des méthodes citées, suivi par la vérification du respect des termes du contrat (22 % des méthodes citées). Cela ne veut pas dire qu'on peut laisser les autres méthodes et remplacé par le nouveau, c'est au contraire. Pour éviter la subjectivité des salariés évaluateurs, il faut absolument prévoir des groupes d'évaluateurs les plus larges possibles. Leur règle s'attache au comportement, pas à la personne. La résolution de situations problématiques, l'amélioration du fonctionnement de l'équipe, le comportement individuelle, le management du changement et le management des performances et des compétences sont les principaux avantages détectés pour l'entreprise.

De plus, notre résultat sur la création de la valeur reste probable et à grandement construire, mais la logique de réflexion sur l'efficacité de l'équipe et effet sur la performance de l'entreprise semble effectivement. Les avantages précédent nous indiquent l'efficacité du

coaching sur la compétence individuelle, équipe ainsi que la profession du personnel. Pour l'effet sur la performance, on utilise les travaux de la théorie de relation humaine d'un auteur. Depuis les années 1930, les travaux d'Elton W. MAYO, nous apprennent que s'occuper des relations humaines dans l'entreprise augmente ses performances. D'après lui le potentiel d'une organisation est composé de trois facteurs¹⁴ : les capacités techniques (T), les capacités commerciales (C) et les capacités humaines et relationnelles (H) ; $P = T \times C \times H$. Si un de ces facteurs est nul, le résultat global reste médiocre. Notre cas en découle donc. Le personnel est monté en compétence. Étant motivé, impliqué, collaborant, cherchant les solutions plutôt qu'alimentant des conflits, il s'attaquera de lui-même à des objectifs ambitieux. Le potentiel technique et commercial suivra. Cela devient une entreprise rentable et stable. Malgré, les limites de résultats de notre recherche, il y a par contre peu probants de ces eux, 50% de taux. De plus, il est bien évident de 13% pour compétence et 12% pour l'équipe, la contribution du coaching. Il y a de lien d'après les répondants même entre le coaching, compétence, équipe et la performance. Donc, le coaching peut apporter de valeur sur l'entreprise.

1.2. Analyse des points faibles

1.2.1. Les enjeux déontologiques pour la relation de coaching

Le coaching présente certains dangers potentiels inhérents à toute prestation intellectuelle mais du fait de la proximité de la relation et de la méconnaissance même du coaching ces difficultés se trouvent exacerbées. Le problème le plus évident, qui est commun au conseil, est celui de la confidentialité : le personnel coaché livre souvent des informations très personnelles sur sa personne ou des informations critiques sur ses collègues ou son organisation. Ces informations peuvent être utilisées contre la personne coachée si elles ne sont pas gardées confidentielles. La confidentialité est très importante pour le personnel coaché. La question se pose principalement lorsque coaché n'est pas le payeur (l'entreprise) et lorsque l'entreprise utilise des coachs en interne.

De plus, de par la posture du coach, le coaching peut en théorie présenter un risque de manipulation du personnel coaché comme dans toute relation ou message entre des individus. En principe ce risque de manipulation est faible puisque la prestation de coaching elle-même est limitée dans son objet (contrat définissant les objectifs) et dans le temps, c'est-à-dire, un coaching se limite en général à 15 à 20 séances soit sur moins d'un an et doit éviter la

¹⁴ Elton MAYO (1954), *Les Problèmes sociaux de la civilisation industrielle*, Cambridge, Mass, Harvard U.P, p.96.

construction d'une relation de dépendance. Il est a priori aussi indispensable pour une organisation de faire appel à plusieurs coach avec des cursus variés afin d'éviter d'être dépendant d'un seul individu. Ces problèmes sont à priori réduits car contrairement à une relation asymétrique (celui qui sait et celui qui ne sait pas) la relation coach-coaché est basée sur un lien d'égal à égal, qui vise de plus à donner toute l'autonomie au coaché.

D'autres problèmes particuliers se posent notamment dans le contrat d'un coaching entre le prestataire (coach), le bénéficiaire (personnel coaché) et le financeur (entreprise). Dans ce cadre s'établit les termes spécifiques du contrat, c'est-à-dire les durée du coaching, les nombres et rythme des séances, le lieu de la prestation, le contexte et buts poursuivis, le prix, les conditions de paiement et ainsi que l'accord de confidentialité. Une rencontre avec tous les participants permet de signer une convention tripartite reprenant les buts du coaching, les obligations et droits de parties, les règles de fonctionnement et les règles d'éthique du coaching. Que faire quand les objectifs du coaché et de l'entreprise ne coïncident pas ? Au coach, de bien prendre en compte le code de déontologie pour déterminer s'il accepte de conduire le coaching ou non et dans quelles conditions.

1.2.2. Inconvénient pour l'entreprise

L'approche directe du manager ou la DRH avec le personnel peut présenter une amalgame au niveau hiérarchique. L'organigramme est un schéma représentatif de la structure. La structure est l'organisation des relations entre les personnes qui la constitue, c'est donc la conception des moyens nécessaire au fonctionnement d'un organisme sociale. En outre ce structure est matérialisée par des graphiques qui montrent les différentes postes, l'unité, l'organe ainsi que la relation ; ce relation même est notre sujet. De ce fait, pendant la séance du coaching, le manager et la DRH sont là pour faciliter l'accompagnement, de plus ils veulent devenir un jour à la fois un leader coach ou manager coach pour son propre entreprise. Donc, cela peut créer une relation plus proche avec les personnes. Or ce relation même peut devenir une relation naturelle et habituelle sans prendre en compte le respect du personnel envers l'autorité dirigeant ou le DRH ; c'est-à-dire que, la relation peut devenir simple et quotidien. Dans ce cas, le droit de commander de se faire obéir est en train de se perdre, la structure ne favorise pas l'initiative, l'ordre risque d'être déformer en cours de route et la bonne exécution de la mission.

De plus, la relation directe du manager avec les personnels risques d'apparition du cours circuit dans l'organigramme. Il y a cours circuit dans la ligne hiérarchique quand la subordination d'un chef s'adresse directement vers les échelons sans passé le chef immédiat. Donc, notre cas, peut y avoir quand le manager s'adresse directement au personnel, sans passé par le DRH. Cela peut paralyser la structure de l'organisation.

Encore, tout au long de l'accompagnement le manager et le DRH sont à la fois s'occupés de la facilitation, de superviser du déroulement de la pratique, surveiller et contrôler l'entretien avec l'objectif de l'entreprise sans laissé les taches quotidiens. Pourtant, les personelles trouvent qu'ils ont plusieurs chefs en les supervisés directement. Ces subordonnés sont donc à plusieurs chefs, il peut y avoir un risque de conflit d'autorité.

De tout ce qui précède nous avons vu les forces et les faiblesses du pratique du coaching dans l'entreprise, mais pour les soutenir et atténués ce fait, abordons dans la deuxième section la recommandation.

Section 2 : Recommandations

Cette partie va être vouée d'une part à soutenir les points forts de la pratique du coaching à savoir plus les mesure d'accompagnement la maitrise personnelle, l'incitation de la valeur humaine, la gestion du conflit, le renforcement de l'effet du coaching sur l'entreprise, et d'autre part, à proposer l'atténuation des points faibles pour les enjeux déontologiques du coaching et l'inconvénient du coaching pour la structure de l'entreprise.

2.1. Mesure d'accompagnement des points forts

2.1.1. Pour l'individuel : incitation de la maitrise personnel

Renforcer l'autonomie de chacun est une philosophie appropriée pour pouvoir apporter des réponses rapides et efficaces aux turbulences et au changement. Pour cela, trois facteurs peuvent y accéder : aider chaque individu à maitriser sa situation, encourager l'individualisation, stimuler la prise de risque.

D'abord, puisque nous avons vu que la motivation intérieure est bien plus puissante que les satisfacteurs externes, on met les personelles dans les conditions ou il a le sentiment de pouvoir contrôler ce qui se passe doivent mettre, plutôt que de se sentir prisonnier d'une situation sans issue. Chaque individu est capable de tolérer plus de facteurs de stress et de

pressions, s'il se sent capable (ou qu'on lui a donné ces capacités) de les prévoir, de les choisir et de les contrôler. Par exemple, vous vous sentirez nettement plus à l'aise et pleine d'énergie dans une salle de spectacle, dans le noir, entouré de milliers d'inconnus, pour assister à concert ou une pièce de théâtre que vous avez choisi, que dans un cocktail avec centaine de participant au quel votre patron vous oblige d'assister mais de n'y paraître ni idiot. Se sentir de sa vie professionnelle contribue aussi à améliorer sa santé, en réduisant les douleurs, ou accélérant le rétablissement à la suite de certaines affections. Par exemple, l'amélioration du centre médicale pour les personnelles de l'entreprise puisque le contrôle de la situation diminue clairement le niveau du stress.

Ensuite, encourager l'individualisation, pas l'individualisme. Il suffit de feuilleter des magazines pour comprendre l'importance du culte de la personne, du souci de soi (son corps, sa psychologie, ses désirs,...) et de la liberté individuelle. Par exemple, désormais vous avez le choix entre quelques centaines de modèles de téléphones portables, mais vous pouvez aussi habiller votre téléphone grâce au téléphone au téléchargement de sonneries et de logos personnalisé, et au changement de la façade. Nous avons le sentiment qu'appartenir à des organisations qui nous imposeraient des idéologies ou des façons de nous comporter, seraient par nature au frein à notre recherche d'individualisation. Ce phénomène n'est donc pas marginal, et affecte de plus en plus les attentes et les comportements au travail. Le leader a pour objet de ne pas frustrer ce désir d'individualisation, et cherche aussi à éviter au l'individualisation ne transforme en individualisme. L'individualisme se caractérise par un repli sur soi et le refus de s'engager, la recherche à tout prix de la compétition au détriment de la coopération, l'absence de communication avec ses collègues, la méfiance par rapport à ses supérieurs. Pour entraîner les personnelles sur la voie de l'autonomie, on adopte donc des comportements et des modes de gestion qui renforcent l'interdépendance, le sentiment de responsabilité et de partenariat. Multiplier les moments de dialogue individuel, les groupes de travail, la polyvalence de chacun, sont quelques pistes pour utiliser la bonne facette de l'individualisation au service des objectifs de l'entreprise.

Enfin, dans un environnement qui évolue continuellement, il est impossible de maîtriser 100% de la situation. Attendre de posséder toutes les données risque de vous mettre hors-jeu. Une trop longue hésitation est c'est l'assurance du recul plutôt que du progrès. Par exemple, les genres de la question nous peut aider sur l'action et le changement : qu'est ce qui va se passer si je rate ?, qu'est ce qui va se passer si cela ne fonctionne pas ?, qu'est ce qui va se passer si ils me prennent pour un fou ?, vont-ils encore me faire confiance ?, comment vont réagir mes

collègues ?, puis-je vraiment me permettre de faire une erreur ? Dans ce cas, accepter le droit à l'erreur et aussi des idées proviennent de l'extérieur de l'équipe, pratiquer la culture du brainstorming, récompenser publiquement les résultats positifs consécutifs à des prises de risques. Pourtant, aujourd'hui, nous nous apercevons que le niveau de stress vécu par ces professions se retrouve dans un nombre croissant de métiers. La recherche de la performance continue et la peur de faire des erreurs paralysent les gens, exemple : la perte d'emploi. Au lieu d'orienter leur énergie créatrice vers la recherche de nouvelles voies pour développer la valeur de l'entreprise, ils constituent plutôt un facteur d'inertie en cherchant à se protéger des sanctions. Donc en bref, ce qui nous devons faire est de créer le contexte où chaque équipier sait jusqu'où il peut aller sans craindre d'encourir les sanctions, et comprendre et exploite la dimension formatrice de l'erreur.

2.1.2. Pour l'équipe

2.1.2.1. Soutenir le système de la motivation

Les outils « motivationnels » classiques qu'on utilise dans la majorité des entreprises ne sont pas suffisants pour obtenir un niveau de performance supérieur. Il ne faut bien pas négliger ces instruments traditionnels, comme, rémunération financière, avantages de toutes sortes, contenu de la fonction, statut, environnement physique de travail, climat et qualité des relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Ces éléments que l'on appelle les « satisfacteurs » apportent une motivation externe. Si non arrête le flux de ces avantages, cela causera de l'insatisfaction, mais leur présence n'entraîne pas automatiquement une motivation supérieure.

Le leader va donc créer le contexte qui facilite l'activation des leviers de la motivation intérieure de chacun. Cette motivation, beaucoup plus puissante que les satisfacteurs externes, s'appuie sur trois désirs, comme, désir de comprendre quelles sont les dimensions (valeurs, vision, objectifs....) de l'entreprise à laquelle je participe, le désir de grandir de développer ses capacités et ses compétences pour progresser vers ce que je souhaite devenir et être, désir de donner un sens à sa vie de saisir les opportunités pour se rapprocher de ses rêves et les concrétiser. Les fondements de la motivation intérieure ne résident pas dans une série de caractéristiques de l'emploi ou de l'environnement de travail. Le moteur de la performance individuelle doit plutôt être trouvé dans la capacité de l'individu à se mobiliser et à trouver

dans son travail des moyens de combler ses désirs de comprendre, grandir et donner un sens à sa vie.

Confronté à une situation complexe, ou il ne suffit plus de pousser sur un bouton, exemple, accorde augmentation de salaire, pour obtenir une augmentation mécanique de la motivation, vous n'avez évidemment pas la tâche facile. Vous faites vous-même appel motivation intérieure, à votre enthousiasme, à votre énergie et à votre intuition, pour créer un cadre où chaque équipier va pouvoir satisfaire ses désirs et donc maximaliser sa performance.

2.1.2.2. Favoriser la technique de l'évolution de l'équipe

Le stade d'évolution de l'équipe peut présenter des quelques difficultés à rencontrer lors de l'opération, exemple, au moment de la confrontation. Voici quelques techniques peuvent faciliter le déroulement du processus :

D'abord, les activités en plein air et les sports peuvent favoriser l'évolution du membre. Ces activités, créant une mémoire positive de l'équipe en partageant des moments festifs, sont un moyen de décentrage, de prise de recul, d'aération mentale et physique, de prise de risques et renforcement de la cohésion. Des exercices moins onéreux peuvent également être utilisés comme : le parcours de la confiance, la corde, foot Ball, basket Ball.

Ensuite, le megatelier permet de partager des informations et de construire une réflexion collective avec un grand nombre participants et sur courte durée. Cette pédagogie permet à chacun d'exprimer ses idées au sein de son groupe, quelle que soit sa personnalité ; elle facilite la prise de conscience des problématiques de l'entreprise, de l'équipe et des participants grâce au nombre de personnes qui s'expriment en même temps sur un même objet.

Enfin, l'animation de réunion est une technique indispensable et commune à tous les intervenants nécessite à la fois de maîtriser l'expression orale, la conduite de réunions et quelques outils de communication comme la visualisation des résultats atteints, les dessins libres.

2.1.2.3. Pour l'entreprise

L'évaluation des performances est présentée comme un outil permettant d'élaborer une gestion des ressources humaines à la fois dynamique, c'est-à-dire, qui puisse sans cesse

s'adapter à un environnement externe et interne changeant ; et intégré, maximisant les interactions positives entre ses différents processus tels que la formation, la rémunération,... Mais également comme un outil permettant de fournir aux DRH et aux managers des informations sur le travail et la performance des salariés, et par conséquent de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. Donc, la sous-estime de cette outil peut flouer le résultat du travail de l'équipe. Face à leur limite, il faut prévoir des groupes d'évaluateurs les plus larges possibles, l'une de ces méthodes est l'évaluation 360°. C'est une méthode d'appréciation d'un manager par différentes personnes. Cette méthode se différencie donc des autres techniques d'évaluation du personnel le supérieur hiérarchique n'est pas le seul évaluateur. Elle a pour but d'évaluer l'ensemble des compétences des managers, en prenant en compte la complexité de cette fonction. En ce sens, il ne s'agit pas d'une méthode centrée sur les résultats mais d'une méthode qui intègre des variables comportementales. Par exemple, les répondants au questionnaire ne sont pas nécessairement neutres, car conscients de l'impact de leur notation. Ils vont donc, malgré eux, minorer ou majorer leur évaluation. Ce fait est amplifié lorsqu'il existe des tensions au sein de l'entreprise ; les salariés vont vouloir faire passer un message et les résultats seront d'autant plus biaisés. Il en est de même pour le cas d'éviter l'information à plat, l'évaluation de l'entretien du coaching utilise le feedback pour réaliser un travail d'analyse des résultats en aval en complétant la restitution simple des réponses des personnes interrogées par l'évaluation 360°.

De plus, le travail d'Elton W. Mayo met en valeur les conditions de travail et psychologique pour que les acteurs participent efficacement aux fonctionnements de l'organisation. Mais, il faut que les équipes soient en équilibre pour vous assurer qu'ils agissent efficacement par rapport aux objectifs fixés. Il est indispensable qu'ils soient animés par une estime de soi harmonieuse. Celle-ci repose sur trois piliers.

D'abord, le respect de soi : élément le plus important de l'estime de soi, se connaître et se respecter malgré ses défauts et ses limites, malgré les erreurs commises et les échecs rencontrés. Être capable de s'aimer soi-même constitue un socle solide pour affronter les difficultés et rebondir après les échecs.

Ensuite, la vision de soi, quelle est l'évaluation que le personnel porte sur ses qualités et ses défauts. Pas uniquement un relevé objectif, mais mon interprétation de ses forces et de ses faiblesses, qui peut se convaincre que je possède un potentiel de ressources, c'est-à-dire qu'il peut développer en travaillant mes domaines d'amélioration. Une vision de soi positive me

permet d'absorber ses échecs avec sérénité, car il sait que son heure viendra, et que le beau temps succède toujours à l'orage. Par contre, une vision de soi limitée ne s'autorisera pas à sortir du rôle de suiveur et d'exécutant social et brave ; il restera dans une relation de dépendance.

Enfin, la confiance en soi : si le personnel est confiant, il est persuadé de sa capacité à agir d'une manière éduquant dans une situation donnée. Cette confiance en soi s'amène à accepter l'inconnu, l'incertitude et d'adversité. Si sa confiance en soi insuffisante, cela peut même s'empêcher de faire face à des situations quotidiennes apparemment anodines, comme donner une coupe de téléphone. Si telles sont les mesures d'accompagnement des points forts, comment s'atténuer les points faibles de la pratique ?

2.2. Mesure d'atténuation des points faibles.

2. 2.1. Intensifier les obligations réagissant la pratique

Les solutions pour encadrer la pratique du coaching et limiter les risques potentiels peuvent être mises en œuvre sur quatre niveaux : au niveau du coach et du personnel coaché, au niveau du groupe de pratique du coach, au niveau des associations de coach et surtout au niveau d'organismes indépendants de certification.

Tout d'abord au niveau de la relation coach-coaché, le contrat de coaching permet d'encadrer les dérives. Ce contrat est de préférence écrit et adapté aux besoins de la personne coachée. Il se révélera d'autant plus indispensable dans le cas d'un coaching tripartite.

Ensuite au niveau du groupe de pratique, le coach peut bénéficier d'une supervision c'est-à-dire « un coaching de coach ». Plus généralement, « la supervision peut être définie comme la rencontre qui s'effectue généralement entre deux personnes exerçant la même activité professionnelle et travaillant sur une même situation ». Cela permet d'introduire un tiers dans la relation coach-coaché et donc de limiter certains effets indésirables comme le contre-transfert.

De plus, les associations de coaching sont des lieux d'échanges pour les praticiens. Elles édictent par ailleurs certaines règles regroupées sous forme de codes de déontologie. Il existe donc plusieurs codes de déontologie (soit ceux des associations de coach, soit ceux de coach en exercice, soit ceux proposés par les centres de formations en coaching). Ces documents relèvent d'un esprit commun et présentent de fortes similitudes (respect de la confidentialité,

contrat écrit, supervision). Pourtant ils peuvent aussi présenter des différences significatives d'une association à une autre comme par exemple au sujet du télé-coaching ou du respect des organisations demandeuses. Ces codes restent des documents génériques et doivent bien sûr être adaptés aux spécificités de la demande de la personne coachée ainsi qu'à celles de la pratique professionnelle du coach.

Enfin, le coaching est une démarche complexe et sensible qui nécessite un encadrement déontologique à plusieurs niveaux. Dans tous les cas, au-delà des mécanismes, il conviendra de faire appel à son bon sens pour éviter toute surprise ou dérive.

2.2.2. Mesure d'atténuation de l'inconvénient de la pratique pour l'entreprise

Selon l'analyse fonctionnelle du MINTZBERG (1998), il existe cinq¹⁵ parties principaux qui constituent la partie de l'organisation, ces sont le sommet stratégique (la Directeur Générale, Présent d'Administration), la ligne hiérarchique (ce sont les cadres, les supérieurs intermédiaires, les chefs de services), le centre opérationnel (tous les exécutants), la logistique (le secrétaire, le responsable du transport,...) et la technostructure (les ingénieurs, les experts). Chaque partie à ses missions bien déterminées. C'est ce qui nous intéresse est la relation du chef avec les subalternes (les personnels), plus précisément le manager avec les personnels et le leadership avec les personnels. Le changement apporte des mobilités de cette organisation, la relation plus proche de ces dirigeants avec les personnels. Le coaching permet le manager en personne descendre sur terrain, cette relation directe permet beaucoup d'inconvénient. Donc pour minimiser cet inconvénient, il faut que les dirigeants gardent la distance avec les personnels. Dans ce cas, le manager avec la Direction des Ressources Humaines élaborent une autre discipline (autre que le cadre du coaching) pour objectif de contrôler la relation avec les personnes. Par exemple, éviter la rencontre avec une seul personnel dans une longue durée au moins dix minutes, éviter aussi l'utilisation des langages trop émotionnel ou montre la colère avec les personnels. De l'autre côté, éviter les personnels de créer un environnement extravagant. C'est une tâche difficile mais possible. Dans ce cas, il faut suivre l'intention du personnel pendant la rencontre. Par exemple, le manager écoute attentivement lors de la prise de la parole du personnel et la coupe quand la sens du discours vers une vie privé sans d'adéquation avec la profession, il l'écoute à nouveau ou rapport la discussion ultérieurement.

¹⁵ Henry MINTZBERG (1998), « voyage au centre des organisations », Edition Organisation, p.155.

En ce qui concerne la mesure sur le risque de l'organisation. Le sujet est l'éventuel chevauchement du tâche du manager avec la Direction des Ressources Humaines, le manager a un statut spécifique, il est inscrit cours circuits. Notre situation semble exclusive, le changement peut déformer en cours de route la structure. Mais la finalité est d'améliorer la performance du membre, pourquoi pas l'organisation dans sa fonction qu'il prend de décision et gère l'équipe, sa légitimité est défini par entreprise au départ. Los de l'accompagnement, il est le premier responsable de fixation de l'objectif du contrat avec le coach, donc il suit à chaque étape le déroulement de la pratique. De l'autre côté, le leadership représente plutôt une caractéristique personnelle, il s'apparente régulièrement à la notion du carissime, sa légitimité provient essentiellement de sa personnalité et de sa capacité de persuasion. Donc ce pourquoi la confusion. Pour atténuer ce risque, il faut que chaque responsable respecte leur attribution et leur tâche mais sans conséquence avec le contrat. Dans ce cas, le manager reste au pilotage mais tient toute les informations concernant le déroulement de l'accompagnement, il peut ainsi assister les séances de l'entretiens. La rencontre continuel du manager avec la DRH est très essentiel, de savoir comment va se passer le changement, quelles sont les risques réelles de l'accompagnement ?, quelles sont les résultats de l'entretiens aux personnelles ?, est ce que la durée prévue est retenue ?, l'objectif est-il atteint ?. De l'autre côté, le DRH tient au courant au manager comme il sent en réalité le processus de l'opération. La rencontre habituelle avec le coach et les personnels lui permet de fournir les informations l'apport réel de l'accompagnement ; les critères du comportement individuelle et équipe étudiés sont les éléments essentiel du tableau de bord du manager fourni par le DRH .Après chaque séance, le DRH doit rendre le rapport au manager vérifier par le coach.

De plus, cette mesure peut prendre en soin le risque du conflit d'autorité. Du côté du personnel, ce respect des attributions et des tâches permet de définir leur chef directe de commandement. En fait, le changement permet au personnel au début une précipitation, donc l'entreprise à devoir de préparer le personnel à prendre ce changement. Il faut donc que la situation est bien claire, surtout de connaitre leur chef directe, car le coach entre en jeux aussi. Il faut bien noter que le coach ne fait partir de l'organigramme mais il a statut du cabinet externe. Le chef immédiat du personnel est le DRH, le coach ne peut prendre leur place car il est au conditionnel, il partira à près le contrat. En outre, cette structure n'est pas figer totalement, il y a le moment ou le coach peut prendre comme chef personnel fictif pour bien affiner leur entretien.

CONCLUSION GENERALE

En guise de tout, cette étude a permis de démontrer que dans un environnement instable, l'entreprise peut prendre sa maturité par des actions spécifiques et temporaires du coaching au sein du membre de l'équipe. Dans ce cas, il peut prendre comme assurément de la pratique de cette accompagnement, la maîtrise du personnel par l'accompagnement individualisé, la motivation du personnel, la meilleure gestion de conflit par l'accompagnement de l'équipe, et la gestion d'énergie, de résultat par le coaching de la performance.

Voir un peu plus loin, le Coaching individuel, coaching d'équipe et le coaching de la performance sont par nature complémentaires. Le premier met l'accent sur la maîtrise personnelle et les schémas mentaux individuels, tandis que les deux dernières se concentrent sur la culture et les structures. En effet, le processus de la pratique commence par le consentement de l'entreprise pour un changement. Elle fait appel au cabinet du coaching ; le coach fait l'évaluation de la compétence personnelle, le développement du groupe et le résultat dans son ensemble à l'aide de ses outils et techniques d'évaluation pour construire le cadre et conclure le contrat. Après des divers diagnostics, le coach lance l'entretien individualisé quand la compétence de base du personnel est insatisfaisante. Dans ce cas, l'entretien doit suivre les étapes, l'objectif est d'aider le personnel sur son maîtrise du soi par l'indicateur d'autonomie. Le coach assure ses outils et ses techniques pour atteindre cet objectif. Ensuite, la pratique entre dans une nouvelle étape, le coach prépare l'accompagnement de l'équipe. Il évalue à nouveau l'équipe pour mettre les outils et techniques spécifiques de mener l'accompagnement. Il suit le stade de développement ou maturité d'équipe par des différents modèles. Le coaching amène l'équipe à prendre conscience des opportunités et des obstacles et à mettre en œuvre une stratégie qu'elle construit et dont elle prend elle-même la responsabilité. Dans la motivation du personnel, la pratique renforce la théorie du management par l'introduction d'une dimension supplémentaire. Sur la gestion de conflit, la pratique envisage le cadre du team building et le renforcer en suivant l'objectif du coaching. Après, la pratique se clôture par la phase de synthèse et une préparation de l'avenir. Le coaching de la performance entame la gestion la cohésion d'une équipe, il se concentre sur l'énergie et les résultats d'équipe. Le cycle de production peut constituer leur base : analyse des imputs et les outputs. Le bien fais du coaching comme système d'évaluation des ressources humaines améliore le management de

la performance et de compétence. L'analyse du potentiel de l'organisation lié à l'efficacité de l'équipe peut inclure la création de la valeur. En bref si le personnel est compétent, il peut efficace dans son travail, la gestion de son ensemble peut inclure la performance.

Pour mener à bien cette étude, il est indispensable pour nous de mettre en exergue la méthodologie, qui développe, les matériels et méthodes. Ces derniers constituaient le premier chapitre de l'étude, pendant lequel, la citation des matériels usés pour le bon fonctionnement de la recherche, puis, l'explication des mots clés du thème de notre devoir, à savoir, la coaching, la coaching de compétence, la coaching d'équipe, et le coaching de la performance. Après, nous avons énuméré les différentes méthodes de dépouillement des résultats que nous avons fait appel. De ce fait, la méthode de quotas a été utilisée pour le mode d'échantillonnage, et l'utilisation de la formule de la moyenne pour le traitement de données obtenues. Après avoir énuméré les méthodes de dépouillement des résultats, à la vérification des hypothèses à l'aide des idées des auteurs sélectionnés.

A cet effet, les éventuels cas suivants sont émis comme première hypothèse : « l'entretien du coaching peut perfectionner la compétence du personnel », et la deuxième hypothèse : « la pratique de cet accompagnement peut optimiser le résultat de l'entreprise ». Ce sont ces deux hypothèses que nous avons tenu à justifier dans le chapitre deux de ce devoir, intitulé les résultats.

Dans le deuxième chapitre, l'exposition se fait en première section les résultats obtenus des questions posées aux entreprises interviewées. Ces résultats concernent les variables suivantes : le dispositif d'évaluation des effets du coaching, et enfin l'entretien individuel du personnel coaché. Dans la première sous-section est montré les réponses des questions suivantes : Indiquez-vous des objectifs précis dans vos contrats de coaching ? Pratiquez-vous l'évaluation des effets du coaching ? Si l'évaluation du coaching est pratiquée, comment l'est-elle ? Quant à la deuxième sous-section est dégagé le tableau de grille de compétence. Les critères de compétences du personnel coaché, en colonne du tableau, sont notés, en ligne du tableau, à l'aide de l'échelle de Likert. Le total des notes obtenues du tableau sont le total de chaque note de critère en moyenne, pour déterminer le meilleur critère de la compétence. Le résultat obtenu se fait pendant trois(3) mois de l'entretien du personnel coaché par le coach. Pendant le premier mois la note est marquée par croix en couleur noire, tandis que les notes des deux derniers mois sont notées successivement en couleur rouge et vert. Ce tableau s'est construit à partir des questionnaires d'un représentant du personnel coaché dans une

entreprise. De plus ce tableau permet de construire le graphe de degré de compétence, il se fait pour déterminer variation des notes des caractères en fonction du période de l'entretien.

Dans la deuxième section de résultat de l'étude, les résultats des variables suivantes sont obtenus lors de l'enquête aux entreprises interviewées : l'accompagnement de l'équipe, et le coaching de performance. Concernent l'accompagnement de l'équipe, comme dans le résultat de l'entretien individuel, le tableau de grille de motivation de l'équipe se fait à la même procédure mais les critères sont des critères de l'intégration en équipe. De ce fait, les données de ce tableau sont obtenues par les réponses de questions posées à un chef d'équipe dans une même entreprise. L'équipe de travail de cette entreprise est accompagné par le coach durant trois(3) mois autre que le premier entretien. Ce tableau ainsi permet de construire le graphe variation de degré motivation de l'équipe, la note en fonction de la période. Quant à la deuxième sous-section, trois (3) questions sont posées au près des entreprises, à savoir : Est-ce que le coaching crée de la valeur pour l'entreprise ? Si vous pensez que le coaching contribue au développement des compétences et de l'équipe est-ce... Quels sont les domaines de compétences développés ?

En rapprochant les deux hypothèses par les résultats, les affirmations suivantes résultent les aboutissements. Dans la première section peut répondre la première hypothèse ; les résultats de la question Q4 est montres que les répondants indiquent à 100% que le coaching améliore l'efficacité professionnelle manifestement ou probablement, puisque les deux autres items « non » et « ne sait pas » n'ont jamais été retenus. De plus, ils ont peu de réserve sur cette amélioration puisque seuls 35% d'entre eux indiquent « probablement » alors que pour les 65% autres, l'effet est manifeste. Donc la grille de compétence avec son diagramme peuvent trouver les résultats complémentaires ; les notes par mois respectifs sont six(6), huit(8) et onze(11). Donc, il y a une progression au niveau de compétence du personnel coaché lors de son entretien. Graphiquement, la courbe obtenue est croissante, cela indique que la maîtrise de soi est effective pour le personnel coaché, l'hypothèse est valable. Pour la deuxième hypothèse, la réponse peut inclure sur la deuxième section. Deux processus de la pratique se font pour découvrir les résultats, d'abord le coaching d'équipe résulte les chiffres suivants : quatre(4), sept(7) et onze(11). Cela indique que la situation de l'équipe de travail s'améliore lors de son accompagnement, la courbe obtenue de ce chiffre est croissante. De plus, ces résultats sont reliés à la créativité de l'entreprise, d'où le coaching d'équipe. Sur la notion de créativité, la réponse de question Q7 est assez prudent puisque par rapport à leur réponse à la question précédente sur la contribution du coaching à l'efficacité professionnelle des

coachées le taux de « probablement » passe de 50% et que les réponses « non » ne retient ; « ne sait pas » sont citées. Or, on pourrait penser qu'une meilleure efficacité aboutisse à de la création de valeur et que les réponses aux deux questions soient beaucoup plus corrélées. Donc, lorsqu'il s'agit de passer de l'efficacité à l'efficience et d'indiquer que le coaching améliore les résultats, les répondants se font plus prudents. Après la réponse du question Q8 peut en complément de se limiter, mais malheureusement les résultats restent intuitifs. Sur les 18 répondants qui affirment que le coaching contribue au développement de compétence et le développement de l'équipe, deux d'entre eux ont mis en place un système d'évaluation pour le vérifier. Pour 13 d'entre eux, soit 72% pour le développement des compétences et l'équipe, cette contribution est évidente, de même pour la situation de l'équipe ; de 12 soit 67%. En suivant, la logique de questionnement, la question Q9 est relevée la réponse que selon les répondants, le coaching développe avant tout le savoir-être (cité 13 fois), plus que le savoir-faire des personnes coachées. Par contre, il ressort que le développement des savoirs n'est pas l'objectif du coaching, ce qui le distingue de la formation. Le savoir-être, catégorie la plus souvent citée, correspond essentiellement à des compétences relationnelles et à des capacités managériales assez difficilement évaluables. Les répondants s'engagent moins sur les savoir-faire, plus facilement objectivables. Les répondants privilégient donc la citation de compétences génériques, difficilement vérifiables. Donc l'étude de la pratique du coaching reste sur la notion d'efficacité. Ces résultats sont peu probants et grandement à construire. La deuxième hypothèse n'est pas valable.

Cette étude a aussi permis de faire des discussions concernant ces résultats obtenus dans le deuxième chapitre, d'une part, et des recommandations offertes aux entreprises étudiées, d'autre part. Donc, comme toujours, deux sections se constituent ce troisième chapitre, dans la première, la discussion s'est portée, en premier lieu, sur l'analyse des points forts à savoir l'avantage individuel de l'entretien du coaching en expliquant la maîtrise personnelle coachée lors de l'accompagnement, l'avantage pour l'équipe en expliquant la motivation de l'équipe et la gestion de conflit, et l'avantage pour l'entreprise. En second lieu, l'analyse des points faibles en expliquant les enjeux déontologiques pour la relation du coaching, et les inconvénients pour l'entreprise. Dans la deuxième section, la recommandation est offerte, d'une part les mesures d'accompagnement des points forts pour l'individu à savoir l'incitation de la maîtrise personnelle du coaché ; pour l'équipe en expliquant le soutien du système de la motivation et la mise en œuvre de la technique de l'évolution de l'équipe ; et pour l'entreprise. D'autres parts, la mesure d'atténuation des points faibles est émise, en premier

lieu, l'intensification des obligations réagissant la pratique, et en deuxième lieu, la mesure d'atténuation de l'inconvénient de la pratique pour l'entreprise.

Ces différentes étapes de l'étude permettent de répondre à la question posée dans l'introduction « la pratique du coaching permet-il d'assurer la performance de membre de l'équipe ? », maintenant, il est temps de fusionner tout ce que retenu auparavant par cette brève réponse à la question : « le coaching améliore l'efficacité de l'équipe du personnel de l'entreprise ».

De tout ce qui précède, la pratique du coaching permet de s'épanouir et développer les compétences du personnel, et ainsi, elle peut être coûteux, alors quel risque l'entreprise prendre-t-elle quand le personnel se quitte volontairement son poste après l'accompagnement ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- ADIZES, ICHAK (1994), Maîtriser le changement, Boucherville, Éditions Vermette, 289p.
- AMADO G. (2002), Le coaching ou le retour de Narcisse, Editions Le Harmattan, Paris, p.113 ;
- ARDISSON (F), "Se battre !", in Management et Conjecture Sociale, Hiver 2001 – 2002. Dossier Sport et Management, p 18;
- ARGYRIS (C) et SCHÖN (D), Organizational Learning II, Addison-Wesley, 1996.
- CORDON Alain (2003,), Coaching d'équipe, Paris, p.16 ;
- CHAVEL Thierry (2010), Manuel de sagesse Professionnelle. Eyrolles-Ed. d'Organisation, p20 ;
- CUDICIO Catherine (2004), Le grand livre de la PNL, Éditions d'Organisation, Paris ;
- DRUCKER Peter (1946), Du Management in François Yenny : Gestion des Ressources Humaines. Note Critique MBA HEC 2004-2005-80P.p.60 ;
- GAUTHIER A. (2007), Le développement du leadership in Comités Exécutifs Voyage au cœur de la dirigeante, Eyrolles, p 55 ;
- GIFFARD Michel & MORAL (2010), Coaching d'équipe, outils et pratiques. Armand Colin, 2ème édition. Le point pédagogique sur les dernières recherches en coaching d'équipe, 240p ; FOURES E. (2003), Comment coacher, Editions d'Organisation, Paris, p.100 ;
- LEWIN Kurt (1951), Dynamique de groupe, Paris, Vrin, p50 ;
- MAGGI B. (2003,) De l'agir organisationnel, Editions Toulouse, p.230-234 ;
- MASLOW Abraham (2008), Motivation et personnelle, Eyrolles, coll, 383p ;
- MAYO Elton (1945) Les Problèmes sociaux de la civilisation industrielle, Cambridge, Mass, Harvard U.P, p.96 ;
- MINTZBERG Henry (1998), voyage au centre des organisations, Edition Organisation, p.155 ;
- MORAL M., ANGEL P. (2006,), Coaching, Editions Armand Colin, Collection 128, Paris, p.9;
- VINCENT Lenhardt (1992), Les responsables porteurs de sens. Insep Editions, 230p ;
- ZARIFIAN P. (1999,), Objectif compétence, Editions Liaisons, Paris, p65-74.

Webographie :

12Guy Amoureux <http://www.centre-inffo.fr/AFP-No178-Dossier-lecoaching.html?artpage=3>, octobre 2012 ;

<http://coachingetdeveloppement.com>, décembre 2012 ;

<http://ecp-coaching.com/>, novembre 2012 ;

<http://mediat-coaching.com/>, janvier 2013 ;

<http://www.ngcoaching.com/>, février 2013

Texte :

- Guide IMRED, édition AFNOR, 2011

Cours :

- Cours de Contrôle de Gestion (2011), Département Gestion de l'Université d'Antanarivo ;
- Cours de Management d'entreprise (2011), Département Gestion de l'Université d'Antanarivo ;
- Cours de Méthodologie (2011), Département Gestion de l'Université d'Antanarivo ;
- Cours d'Organisation d'entreprise (2008,2009), Département Gestion de l'Université d'Antanarivo ;
- Cours de Statistiques et Probabilités (, 2009, 2010,2011), Département Gestion de l'Université d'Antanarivo.

Liste des Annexes :

ANNEXE 1 : Récapitulation de l'échantillon retenue

ANNEXE 2 : Les outils et techniques du coaching

ANNEXE 3 : La méthodologie spécifique en coaching d'équipe

ANNEXE 4 : La formule de la Fréquence, la Valeur d'Angle et Moyenne.

ANNEXE 5 : Questionnaires

ANNEXE 7 : La traduction du résultat

ANNEXE 1 : Récapitulation de l'échantillon retenue.

Tableau n °01 : Présentation bref type d'activité et du nombre des entreprises

Nombre	Types d'activités
1	Producteur d'électricité
1	Producteur et Commercer de la brasserie
2	Producteurs de la pâte alimentaire
2	Producteurs des textiles
2	Commercer des automobiles
1	Distributeur du carburant
2	Travaux publiques
1	Service d'aviation
2	Opérateurs téléphonique
4	Services medias
2	Services Micro finances
TOTAL= 20	

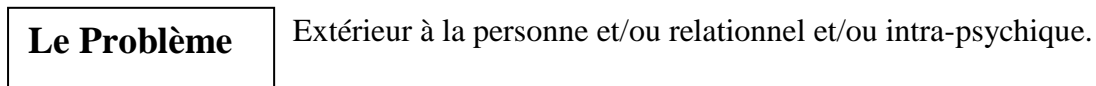
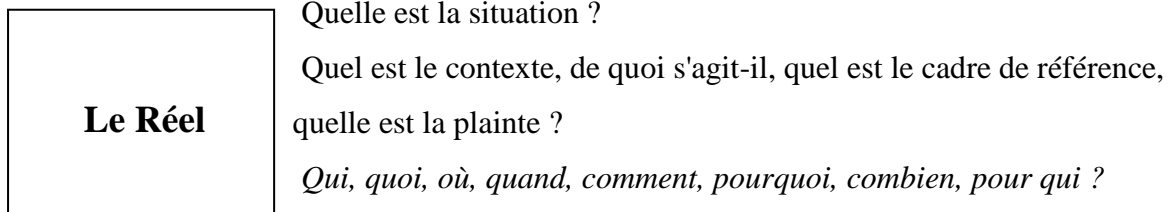
Source : étude personnelle suivant les données des entreprises choisies

ANNEXE 2: Les outils et techniques du coaching

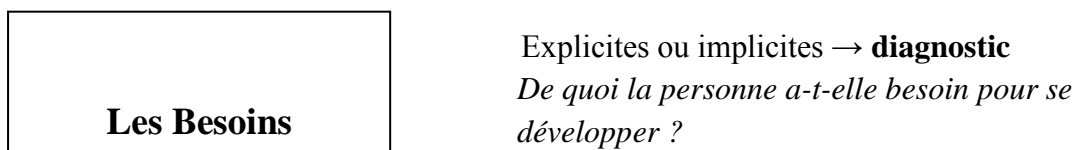
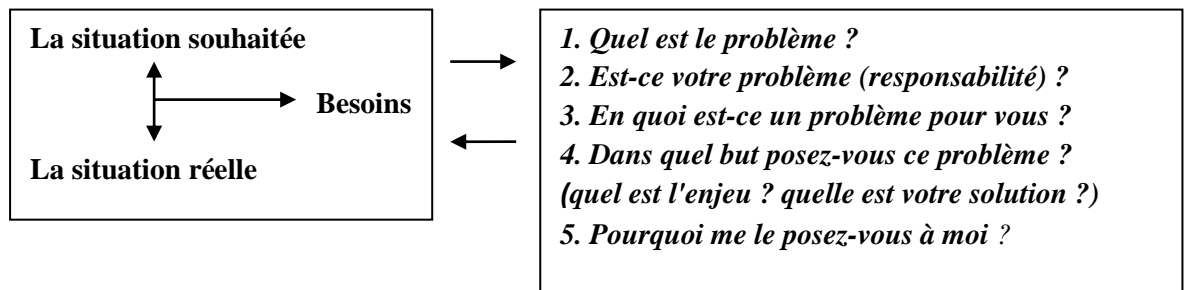
a) Quelques outils de compétence

Il y a plusieurs outils utilisés en coaching, parmi eux, la grille RPBDC. Il est un guide pour construire le contrat d'accompagnement d'une personne ou d'une petite équipe. Elle peut être utile aussi en ingénierie de formation. Schématiquement, elle présente comme suit :

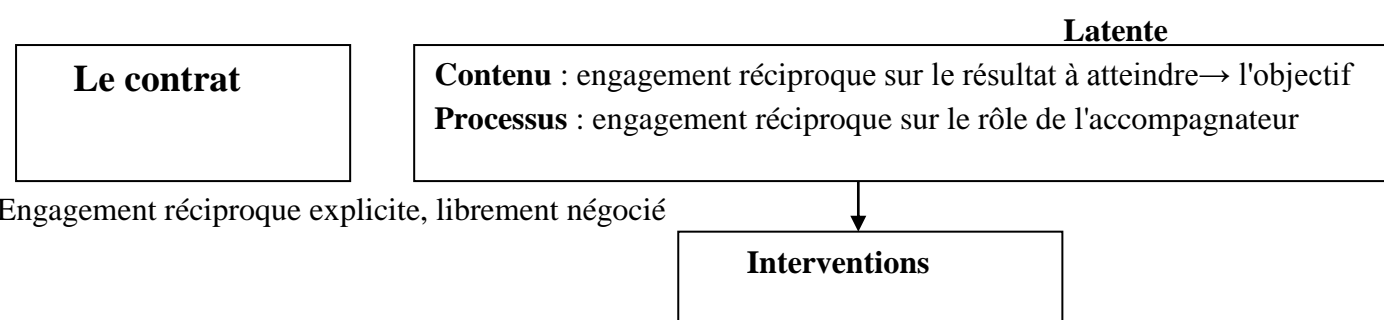
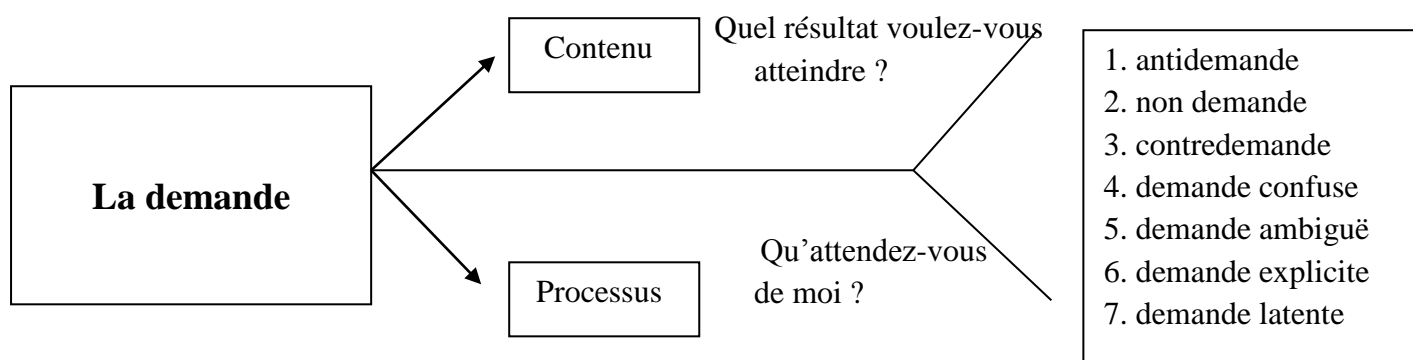
Source : Vincent LENHARDT (Les responsables porteurs de sens INSEP éditions 1992 – p.132)



Définissons *le problème* comme l'écart entre :



Ses manques
Les différentes options, réalistes ou non
Les actions possibles



entre la personne et le coach ou le formateur

b) Quelques techniques utilisées

Plusieurs techniques se révèlent utiles pour conduire un entretien de coaching de manière constructive, et pour favoriser l'expression et la réflexion du coaché. Elles peuvent présenter par :

➤ **Les questions ouvertes**

Les questions ouvertes donnent l'occasion à la personne de s'exprimer, de dire ce qu'elle pense, ce qu'elle ressent. Elles permettent d'obtenir un grand choix de réponses sur des sujets étendus : « *Que pensez-vous de... ?* » « *Comment voyez-vous la situation ?* »

La manière dont les questions sont formulées doit rester neutre. L'objectif est d'obtenir de l'information, et non pas de donner son point de vue. À éviter : « *Je suis certain que cela ne marchera pas. Qu'en pensez-vous ?* »

➤ **Les questions fermées**

Les questions fermées permettent d'obtenir des réponses à des questions précises, et ainsi de préciser des faits. Elles commencent alors par : « *Qui, Quand, Où, Combien ?* » « *Combien de formations avez-vous animé ce semestre ?* »

Les questions fermées permettent aussi d'obtenir une réponse à un choix : « *Souhaitez-vous être accompagné d'un collègue junior ou senior ?* ». Les questions fermées permettent également d'obtenir un engagement auquel il peut être répondu par « oui » ou « non » : « *Pensez-vous pouvoir réaliser ces 3 formations dans le délai imparti ?* »

➤ **Les questions et expressions neutres**

Les questions et expressions neutres sont utilisées pour développer un aspect précis en cours de discussion : « *Précisez-moi pourquoi vous préférez ce client* ». Elles permettent également de poursuivre le flux d'information : « *Expliquez-moi davantage ce qui vous inquiète* »

➤ **La séquence de questions ouvertes, neutres et fermée**

En début d'entretien, les questions ouvertes sont plus appropriées car elles déclenchent un flux d'information. A contrario, une série de questions fermées donnerait l'impression d'un interrogatoire. En milieu d'entretien, il est adéquat d'utiliser des questions et expressions

neutres pour maintenir l'expression et récolter davantage d'informations sur des sujets précis. En fin d'entretien, l'usage des questions fermées permet de clôturer la discussion sur un sujet précis en bouclant les informations nécessaires. Il est toujours utile de préciser pourquoi une séquence de questions fermées est utilisée et ainsi éviter l'effet interrogatoire.

➤ **Les énoncés « reflets »**

Les énoncés « reflets » permettent au coach de verbaliser un sentiment exprimé par le coaché, et montrer que les sentiments sont perçus et compris. Ils sont dès lors plus facilement exprimés et le coaché peut se débarrasser de ses sentiments brûlants : « *Vous semblez vraiment inquiet...* » « *Je vois que cela vous réjouit...* »

Il ne faut cependant pas surconsommer des énoncés « reflets », mais les utiliser pour confirmer les sentiments qui montrent de l'embarras et empêchent de discuter professionnellement.

➤ **Les marques d'intérêt**

On peut faciliter l'expression avec d'autres techniques que le questionnement. Les marques d'intérêt verbales ou non verbales encouragent la personne à faire part de ses idées : « *Hmmm, ... Allez-y, continuez.... Je vois...* » (*Acquiescement, hochement de tête, ...*)

Il faut cependant veiller à ne pas en surconsommer et à ne les utiliser que lorsqu'on comprend, sous peine de rendre la discussion confuse. De la même manière, il faut veiller à ce qu'elles ne soient pas interprétées comme une adhésion au discours.

➤ **Les pauses et les silences**

Bien que les pauses et les silences puissent être vécus de manière négative, ils ont néanmoins une fonction importante dans l'entretien. Ils permettent à la personne d'assimiler ce qui vient d'être dit et d'y réfléchir. Ils évitent également que la personne ne se sente sous pression. Ils permettent aussi au coach un temps de réflexion. Il ne faut cependant pas confondre les silences utiles avec les silences embarrassés qu'il y a lieu de gérer lors de l'entretien.

➤ **La reformulation**

La reformulation des paroles de l'interviewé est essentielle, car elle permet de vérifier la compréhension de ce qui a été dit, et d'en vérifier le sens. La reformulation peut concerner des expressions verbales ainsi que des attitudes ou comportements non verbaux : « *Vous pensez que le nombre de participants à la formation était inadéquat ?* » « *Vous semblez nerveux à cette idée...* » La reformulation permet au coaché de se sentir compris et écouté.

➤ **La synthèse**

La synthèse vise à résumer les points essentiels. Elle permet de boucler une partie de la réflexion. Elle peut être totale ou partielle. *« Lors de cet entretien, nous avons d'abord identifié la situation problème. Elle se caractérise par... Nous avons ensuite défini un objectif pour cet entretien : celui-ci est... Nous avons ensuite analysé la situation. Ceci nous a permis de mettre en évidence... Pour la fois prochaine, vous avez décidé de tester... Etes-vous d'accord avec cette synthèse ? » « Sur la question des clients à contacter, vous énumérez 3 étapes : la première sera ..., la deuxième consistera à ... et la troisième à... »*

ANNEXE 3 : la méthodologie spécifique en coaching d'équipe

La méthodologie amène l'équipe à :

➤ **Faire le diagnostic**

C'est-à-dire, évaluer les enjeux comprendre la nature des difficultés, évaluer le niveau de maturité de l'équipe, définir et valider la démarche de coaching et prioriser des orientations.

➤ **Déterminer des priorités d'action**

C'est de passer de la stratégie au plan d'action opérationnel, mutualiser les compétences, les complémentarités et expérimenter d'autres comportements et processus, mettre en place des plans de réussite collective avec indicateurs (qualitatifs et quantitatifs), traverser une période de transition, se renouveler (valeurs, culture) pour mieux s'adapter : fusion, management à distance, pérennisation de changements structurels

➤ **Considérer les modes d'intervention selon de maturité**

Cela permet de présenter :

Outils contextuels: c'est en premier lieu l'équipe face au coach, l'entretien collectif hors de l'entreprise, loin des contraintes opérationnelles, et en deuxième lieu, l'équipe avec le coach, soit lors de réunions spécifiques, soit avec un coach supervisant les réunions de travail habituelles.

Atelier dédié, c'est-à-dire l'approfondissement d'une problématique ou une élaboration.

➤ **Suivi du plan d'action.**

ANNEXE 4 : La formule de la Fréquence, la Valeur d'Angle et Moyenne.

La Fréquence (Fi) est la distribution des effectifs de l'observation, leur formule se présente comme suit :

$$Fi = \frac{ni * 100}{N}$$

Ni est l'effectif de la population,

N est l'effectif total de la population.

La Valeur de l'Angle (Va) est le produit du Fréquence (Fi) avec l'angle d'un cercle. Elle se présente par la formule suivant :

$$Va = Fi * 360$$

Le calcul du paramètre de position moyenne noté Yi s'exprime par la moyenne arithmétique simple :

$$Yi = \sum_1^i \frac{xi}{N}$$

Xi est le nombre d'observation de la population

N représente l'effectif total ou le nombre d'individu dans la population, c'est aussi la somme de tous les effectifs.

ANNEXE 5 : Questionnaires

D'abord, voici la première forme de questionnaire, lors de la visite auprès des entreprises :

QUESTIONNAIRE

Dénomination de l'entreprise :

Taille de l'entreprise :

Forme juridique:

Activité principale :

Donc il ne vous reste plus que de répondre avec franchise ces questions. Merci de votre participation.

1. Indiquez-vous des objectifs précis dans vos contrats de coaching ? Cochez la fausse réponse.

OUI

NON

2. Pratiquez-vous l'évaluation des effets du coaching ? Toujours cochez la fausse réponse

OUI

NON

3. Si l'évaluation du coaching est pratiquée, comment l'est-elle ? Outil d'évaluation.

4. Est-ce que le coaching contribue directement à l'efficacité professionnelle de personnes coachées ? Réponse libre.

5. Est-ce que le coaching crée de la valeur pour l'entreprise ?, pouvez-vous donner des indications ?
6. Si vous pensez que le coaching contribue au développement des compétences et de l'équipe est-ce....
7. Quels sont les domaines de compétences développés ? Toujours cochez la fausse réponse.

SAVOIR

SAVOIR FAIRE

SAVOIR ETRE

Ensuite, la forme de questionnaire suivante est été posée auprès de représentant du personnel d'une entreprise qui pratique le coaching :

QUESTIONNAIRE

Dénomination de l'entreprise :

Taille de l'entreprise :

Forme juridique:

Activité principale :

Donc il ne vous reste plus que de répondre avec franchise ces questions. Merci de votre participation.

1. Pouvez nous dire la durée de votre contrat ?

Enfin, la forme du questionnaire suivant est posée auprès du représentant d'une équipe dans une même entreprise qui pratique le coaching :

QUESTIONNAIRE

Dénomination de l'entreprise :

Taille de l'entreprise :

Forme juridique:

Activité principale :

Donc il ne vous reste plus que de répondre avec franchise ces questions. Merci de votre participation.

1. Pendant la période de l'accompagnement, comment évolue-t-il l'équipe ? à complétez à l'aide du tableau ci-dessus :

Remarqué :

- A .Tout à fait en désaccord
 B. En désaccord
 C. Neutre
 D. D'accord
 E. Tout à fait d'accord

	A	B	C	D	E
<u>La coopération :</u>					
a. Responsabilité		*	*	*	
b. Persuasion		*	*	*	
c. Serviabilité	*	*	*		
d. Amitié		*	*	*	
e. Agréabilité			*	* *	
<u>La réflexion :</u>					
a. Critique	*	*	*		
b. Curiosité		*	*	*	
c. Intelligence		*	*	*	
d. logicisme		*	* *		
e. indépendance		*	*	*	
<u>L'imagination :</u>					
a. fierté	*	*	*		
b. passion		*	*	*	
c. expression			*	* *	*
d. Emotion			*	*	
e. Spontanéité		*	*	*	
<p>1^{er} mois: marqué par étoile de couleur noire « * » 2^e mois : marqué par étoile de couleur rouge « * » 3^e mois : marqué par étoile de couleur vert « * »</p>					

ANNEXE 7 : La traduction du résultat

La réponse de la première Q1question est présentée par le tableau suivant :

Tableau n°03 : Présentation des objectifs de contrat de coaching

xi	ni	Fi (en %)	Valeur de l'Angle
OUI :	14	70	252
Qualitatifs	7		
Quantitatifs	0		
Qualitatifs et quantitatifs	7		
Cela dépend des cas	4	20	72
Non retenue	2	10	36
TOTAL	20	100	360

La deuxième Q2 question concerne l'évaluation des effets du coaching, elle est présentée comme :

Tableau n°04 : Présentation de l'évaluation des effets du coaching.

xi	ni (%)	Fi (en%)	Angle (en °)
Oui	11	55	198
Non	9	45	162
TOTAL	20	100	360

Par suite, la question Q3 suivante montre les outils de l'évaluation :

Tableau n°05 : Présentation des outils de l'évaluation

xi	Ni	Fi (en%)	Angle (°)
Entretien de suivi avec les coachés	6	43	154.8
Vérification du respect des objectifs du contrat	3	22	79.2
Evaluation par un 360 degré	2	14	50.4
Evaluation par le supérieur hiérarchique	1	7	25.2
Autoévaluation du coaché	1	7	25.2
Enquêtes	1	7	25.2
TOTAL	14	100	360

Lors de visite auprès d'une entreprise, la question Q4 posé au représentant du personnel est :

Q4 : Est-ce que le coaching contribue directement à l'efficacité professionnelle des personnes coachées ?

Tableau n°06 : Présentation de la contribution à l'efficacité professionnelle

xi	ni	Fi (%)	Angle (°)
Oui, manifestement	13	65	234
Probablement	4	35	126
Non	0	0	0
Ne sait pas	0	0	0
Non retenu	3	10	36
TOTAL	20	100	

De plus, la grille suivante est le complément du résultat ci-dessus :

Tableau n°07 : la grille degré de compétence :

GRILLE DEGRE DE COMPETENCE												
		1. Evaluez chaque affirmation à l'aide de l'échelle suivante :					1. Note correspondante au résultat de l'affirmation :					
		A .Tout à fait en désaccord B. En désaccord C. Neutre D. D'accord E. Tout à fait d'accord					A.1 B.2 C.3 D.4 E.5					
		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	
1	<u>La coopération :</u>											
	f. Responsabilité		*	*	*				*	*	*	
	g. Persuasion		*	*	*				*	*	*	
	h. Serviabilité	*	*	*	*			*	*	*	*	
	i. Amitié		*	*	*				*	*	*	
2	j. Agréabilité			*	*	*				*	*	*
	<u>La réflexion :</u>											
	k. Critique	*	*	*	*			*	*	*	*	
	l. Curiosité		*	*	*				*	*	*	
	m. Intelligence		*	*	*				*	*	*	
	n. logicisme		*	*	*				*	*	*	
3	o. indépendance		*	*	*				*	*	*	
	<u>L'imagination</u>											
	f. fierté	*	*	*	*			*	*	*	*	
	g. passion		*	*	*				*	*	*	
	h. expression			*	*	*				*	*	*
	i. Emotion			*	*	*				*	*	*
	j. Spontanéité		*	*	*	*			*	*	*	*
<u>Totaux en moyennes du résultat</u>												
C1	1 ^{er} mois: marqué par étoile de couleur noire « * »							6				
C2	2 ^e mois : marqué par étoile de couleur rouge « * »							8				
C3	3 ^e mois : marqué par étoile de couleur vert « * »							11				

En outre, le résultat suivant est le résultat sur le coaching d'équipe dans une même entreprise

GRILLE DEGRES DE MOTIVATION D'EQUIPE												
			1. Evaluez chaque affirmation à l'aide de l'échelle suivante :					2. Note correspondante au résultat de l'affirmation :				
			A .Tout à fait en désaccord B. En désaccord C. Neutre D. D'accord E. Tout à fait d'accord					A.1 B.2 C.3 D.4 E.5				
			A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
1	<u>Les facteurs altruismes de l'équipe</u>											
	a.	Orientation vers l'autre	*	*	*			*	*	*		
	b.	Coopération		*	*	*			*	*	*	
	c.	Serviabilité	*	*	*			*	*	*		
	d.	Sociabilité		*	*	*			*	*	*	
2	<u>Les facteurs extraversion :</u>											
	a.	Directif (initiative,...)	*	*	*			*	*	*		
	b.	Communication		*	*	*			*	*	*	
	c.	Convaincre		*	*	*			*	*	*	
	d.	Motivation	*	*	*			*	*	*		
3	<u>Les facteurs communs du groupe :</u>											
	a.	Cohésion	*	*	*			*	*	*		
	b.	Coopérations		*	*	*			*	*	*	
	c.	Confiances entre les membres	*	*	*			*	*	*		
	d.	Dynamique collective		*	*	*			*	*	*	
<u>Totaux en moyenne de résultat</u>												
C1	1 ^{er} mois: marqué par une étoile du couleur noire « * »							4				
C2	2 ^e mois : marqué par une étoile du couleur rouge « * »							7				
C3	3 ^e mois : marqué par une étoile du couleur vert « * »							11				

De plus, la question Q7 suivante concerne la création de la valeur lors du coaching :

Leur tableau respectif se présente comme suit :

Tableau n°09 : Présentation de la création de valeur du coaching pour l'entreprise

xi	Ni	Fi (%)	Angle (°)
Oui, manifestement	8	44	158.4
Probablement	9	50	180
Non	0	0	0
Ne sait pas	1	6	21.6
TOTAL	18	100	360

Pour suivre l'objectif de la recherche, voici le résultat sur la question Q8 suivante :

Par un tableau, le résultat peut présenter comme suit :

Tableau n°10 : Présentation de la contribution au développement individuel et équipe

Xi	Ni		Fi (%)		Angle (°)	
De manière évidente	13	12	72	67	259.2	241.2
Parce que vous l'avez évalué	2	2	11	11	39.6	39.6
Ne sait pas	3	4	17	22	61.2	79.2
TOTAL	18	18	100	100	360	360

Enfin, la question Q10 suivante concerne le domaine de compétence :

Tableau n°11 : Présentation du domaine de compétences développées

xi	ni
Savoir	0
Savoir-faire	10
Savoir-être	13

TABLE DES MATIERES

Remerciements -----	i
Avant-propos -----	ii
Résumé -----	iii
Sommaire -----	iv
Liste des abréviations -----	v
Liste des tableaux -----	vi
Liste des figures -----	vii
INTRODUCTION -----	1
Chapitre I : MATERIELS ET METHODES -----	7
Section 1 : Les matériels utilisés -----	7
1.1. Justification du choix de la zone d'étude -----	7
1.2. Les outils théoriques -----	8
1.3.1. Le coaching -----	8
1.3.1.1. Historique et définition -----	8
1.3.1.2. Les différences du coaching -----	9
1.3.2. Les particularités du coaching -----	10
1.3.2.1. Le coaching de compétence -----	10
1.3.2.2. Le coaching d'équipe -----	12
1.3.2.3. Le coaching de la performance -----	13
Section 2 : Méthodes -----	15
2.1. Démarche de vérification des hypothèses -----	15
2.1.1. Les hypothèses fixées pour contribuer le coaching dans une équipe -----	15

2.1.2. La traduction des hypothèses en variables -----	16
2.2. Méthodes des collectes et traitements des données -----	16
2.2.1. Méthodes des collectes des données -----	17
2.2.1.1. Méthodes des collectes des données primaires et secondaires -----	17
2.2.1.2. Le type d'entretien utilisé -----	17
2.2.1.3. L'élaboration des questionnaires utilisés -----	18
2.2.2. Traitements des données -----	20
2.3. Le chronogramme de l'activité menée, et les limites et difficultés de l'étude -----	21
2.3.1. Le chronogramme de l'activité menée -----	21
2.3.2. les limites et difficultés de l'étude -----	22
Chapitre II : RESULTATS -----	23
Section 1 : Résultats sur le coaching de compétence -----	23
1.1. Résultat sur le dispositif d'évaluation des effets du coaching -----	23
1.2. Résultat sur l'accompagnement individuel -----	26
Section 2 : Résultat sur le coaching d'équipe et de performance -----	30
2.1. Le résultat sur le coaching d'équipe -----	30
2.2. Résultat du coaching à la performance -----	32
Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS -----	36
Section1 : Discussions -----	36
1.1. Analyse des points forts -----	36
1.1.1. Avantage individuelle du personnel -----	36
1.1.2. Avantage pour le membre -----	37
1.1.2.1. Motivation pour l'équipe -----	37

1.1.2.2. Meilleure gestion de conflit -----	39
1.1.3. Avantage pour l'entreprise-----	40
1.2. Analyse des points faibles -----	41
1.2.1. Les enjeux déontologiques pour la relation de coaching -----	41
1.2.2. Inconvénient pour l'entreprise -----	42
Section 2 : LES RECOMMANDATIONS -----	43
2.1. Mesure d'accompagnement des points forts -----	43
2.1.1. Pour l'individuel : incitation de la maîtrise personnel -----	43
2.1.2. Pour l'équipe -----	45
2.1.2.1. Soutenir le système de la motivation -----	45
2.1.2.2. Favoriser la technique de l'évolution de l'équipe -----	46
2.1.2. Pour l'entreprise -----	46
2.2. Mesure d'atténuation des points faibles -----	48
2.2.1. Intensifier les obligations réagissant la pratique -----	48
2.2.2. Mesure d'atténuation de l'inconvénient de la pratique pour l'entreprise -----	49
CONCLUSION GENERALE -----	51
Bibliographie -----	VIII
Annexes -----	XI
Table des matières -----	XXX