

République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministre De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Djillali Liabès- Sidi Bel Abbés
Faculté Des Sciences Economiques Et Sciences De Gestion
Département De Sciences De Gestion

Thème :

Doit-on avoir un coach à chacun ?

Travail rédigé par :

-*M^{lle} OULHISSANE Isnad Dalal*

*Maître assistante à la faculté de Sciences Economiques de SBA,
département sciences de gestion.*

- *M^{me} BENACHENHOU Farida*

*Maitre assistante à la faculté de Sciences Economiques de SBA,
département sciences économiques.*

Année universitaire 2009/2010

Introduction

L'entreprise d'aujourd'hui a un besoin vital d'aller vite, toujours plus vite que les autres pour assurer sa compétitivité, cette dernière qui dépend de sa capacité à s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Sa capacité d'apprentissage sera donc déterminante dans la définition de ses avantages concurrentielles et de sa performance, et comme chacun de nous possède des capacités et des talents latents, ce n'est pas seulement de formation qu'il est question mais de développement des ressources humaines dont la première n'est qu'une partie. Car certains ont pu développés leurs capacités et talents et d'autres non. Cette fonction de développement des ressources prend une place de plus en plus importante au sein du département des ressources humaines surtout face à des changements organisationnels radicales, et un environnement qui connait des mutations incessantes et de multiples variables : globalisation, éthique, Tic, etc.

Ça sera donc inutile de s'interroger sur les outils qui nous aident à développer nos capacités et talents, mais à reformuler une autre problématique et s'intéresser plutôt à savoir *comment doit-on adapter cet outil de développement des aptitudes à un tel environnement ?*

Pour répondre à cette problématique, on a séparé le travail en trois parties, débutant par une identification des changements clés qui caractérisent le contexte actuel du travail. Et puisque la formation était et est toujours un outil essentiel dans la démarche du développement, on a consacré la deuxième partie à la formation, son approche classique et moderne. Mais à l'heure actuelle, on ne cherche pas seulement à développer les capacités de l'homme à un niveau qui lui permet d'atteindre une bonne performance dans son travail (c'est l'objectif de la formation) mais à libérer tous ses talents afin qu'il puisse les épanouir dans son travail, ce qui a donné naissance à une phase complémentaire de la formation dite « le coaching ».

I- Les changements clés dans le nouveau contexte de travail

A l'ère actuelle, et dans le monde du management, une des tâches les plus difficiles est de savoir repérer les limites qui séparent l'entreprise de son environnement. Ce dernier qui devient plus complexe et plus confus ne cesse jamais de faire engendrer de nouvelles données en exerçant une énorme pression sur les managers, car les organisations les plus performantes sont celles qui ont bien saisi cette évolution perpétuelle.

Pour mieux comprendre comment les entreprises doivent-elles s'inscrire dans cette dynamique, on examinera ci-dessous les changements clés¹ qui ont aujourd'hui bouleversé le contexte de travail.

1- L'éthique :

Actuellement, plusieurs entreprises et institutions sociales se conforment de plus en plus à des normes morales élevées sous l'exigence du public. Le gouvernement canadien, par exemple, a pris certaines modifications au code criminel en matière de fraude sur les marchés boursiers et l'obtention d'éléments de preuve. De sa part, le gouvernement des États-Unis a adopté la loi Sarbanes-Oxley (2002) qui exige que les sociétés soient gouvernées par des conseils d'administration élus par les actionnaires.

Ce phénomène nommé « la gouvernance organisationnelle » a pris dernièrement d'ampleur où les décisions de gestion, les stratégies d'entreprise et l'information financière doivent être placées sous la surveillance des conseils d'administration.

D'autres appels se font maintenant en faveur du leadership éthique pour que les décisions prises soient moralement justes et conformes aux normes éthiques les plus élevées. Pour qu'un leader soit éthique, il doit avoir certaines qualités : une personne digne de confiance, qui se comporte de manière honnête et fait preuve de cohérence en agissant de façon conforme aux valeurs du groupe.

¹ John R.SCHEMERHORN, James G.HUNT, Richard N.OSBORN, Claire de BILEY, Comportement humain et organisation, Canada, édition érpi, p 46-52.

2- La qualité de vie professionnelle :

Cette préoccupation de la qualité de vie professionnelle abrégée en (QVP) s'est manifestée par des théoriciens très axés sur l'aspect humain. Douglas MCGREGOR, par exemple, a mis en parallèle les deux fameuses théories X et Y ; les hypothèses de la théorie X tournent sur un être humain ordinaire qui n'aime ni le travail ni les responsabilités, ce qui nous amène donc à lui diriger et contrôler. La théorie Y présente le contraire, un individu ordinaire qui aime le travail, la créativité et assume les responsabilités.

En comportement organisationnel, la qualité de vie professionnelle devient un indicateur de la qualité globale des expériences humaines dans un milieu de travail donné. Récemment, ce domaine s'est enrichi d'un nouveau concept dit « *le comportement organisationnel positif* » qui englobe les cinq éléments suivants :

- a- *L'habilitation* : qui signifie l'accroissement du pouvoir décisionnel des travailleurs dans tous les niveaux hiérarchiques.
- b- *La confiance* : c'est-à-dire un changement porté au travail (sa nature, son contenu, ses stratégies, etc.) pour laisser au personnel une grande marge de manœuvre.
- c- *La reconnaissance du rendement* : elle se fait par l'établissement d'un système de récompense équitable, approprié et fondé sur la qualité et le rendement.
- d- *La sensibilité* : soit rendre le cadre de travail agréable.
- e- *L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle* : qui se réalise à travers une conciliation entre les exigences d'un emploi et les exigences de la vie privée d'une personne.

A l'instar des travaux antérieurs de MCGREGOR, l'approche de la psychologie positive fait avancer le comportement organisationnel dans une direction prometteuse. Le professeur Fred LUTHANS le définit comme étant « l'étude et l'application des aptitudes et des forces psychologiques positives que possèdent les personnes à l'emploi d'une organisation, et qui peuvent être mesurées, développées et gérées avec efficacité afin d'améliorer le rendement dans les milieux de travail actuels ».

Contrairement aux approches négatives qui consistent à s'intéresser aux points faibles d'une personne pour les corriger, cette approche positive

conçoit sa force quand elle met en évidence les qualités qu'on trouve chez les personnes, et qui donnent tout leur sens à la vie et au travail.

3- Une économie planétaire :

Une économie planétaire... ce phénomène est caractérisé par une interdépendance accrue de la concurrence, des sources d'approvisionnement et des marchés à l'échelle planétaire. Comme il l'a signalé Kenichi OHMAE, le conseiller japonais en gestion, « les frontières nationales du monde des affaires sont en train de disparaître ».

Même les prudents admettent maintenant que c'est pratiquement chose faite, un nombre croissant de produits sont conçus dans un pays, tandis que leurs composants sont fabriqués dans un autre et que l'assemblage final est effectué encore ailleurs. Comme le font maintenant *Nike*, *Toyota*, *Unilever*, *Nestlé* et d'autres, les dirigeants de multinationales savent aujourd'hui que même leurs activités les plus ordinaires consistent à négocier avec des clients, des fournisseurs et des travailleurs qui constituent un marché mondial.

Cette mondialisation est due à la multiplication des liens qui transparaît dans l'actualité diffusée par les médias, d'où chacun de nous possède une image appréciée de plus en plus sur la richesse multiculturelle du monde où nous vivons.

Mais de nos jours, un des principaux problèmes dû à la mondialisation du marché de la main d'œuvre est la migration des emplois, c'est-à-dire leur déplacement d'un pays à un autre. Généralement, c'est le tiers monde (des pays comme l'Inde, les Philippines et la Russie) compte parmi les destinations favorites dans le domaine des technologies de l'information ; il offre des travailleurs très qualifiés pour un cinquième du coût d'un employé nord-américain. Surtout qu'à l'ère de l'Internet et les espaces virtuels du travail, les employeurs peuvent facilement établir des contrats pour des travaux qui seront exécutés à n'importe quel endroit du monde, ce qui explique les résultats d'une étude couvrant une période de trois mois et remarquant que trois licenciements sur dix aux Etats-Unis sont dus à la migration des emplois qui découle principalement de l'externalisation à l'étranger.

Ces tendances s'accompagnent d'un changement radical du concept du travail et de sa nature, et même d'une transformation organisationnelle de

l'entreprise qui était derrière l'émergence des structures horizontales et flexibles afin de pouvoir facilement supprimer certains emplois inutiles et rationaliser les opérations nécessaires pour assurer une efficacité.

II- Former.. Certes.. mais comment ??

Tel est la réalité du monde de travail aujourd'hui, des entreprises qui se trouvent face à une économie à la fois extrêmement concurrentielle, planétaire, numérique et cognitive ; et des travailleurs qui doivent agir devant des situations professionnelles complexes, variables voire inattendues avec intelligence, rapidité et compétence !

Face à ces défis, le besoin persiste toujours d'une formation qui permette à l'entreprise en général de maintenir sa compétitivité globale et au travailleur en particulier d'améliorer ses connaissances et compétences.

I- La formation :

Les différentes références s'entendent que la formation sous l'approche classique est « un ensemble d'activités destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances, tant théorique que pratiques, nécessaires à l'exercice d'une fonction, d'un emploi ou d'une technique »². Elle vise le perfectionnement du travail, la maîtrise des outils informatiques, l'implantation des nouveaux procédés ou de nouvelles techniques.

La formation peut se faire soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ou les deux à la fois. Dans le premier cas, les dirigeants eux-mêmes peuvent organiser une formation au sein de leurs entreprises, soit par des séances de formation planifiées ou d'une formation sur le tas où l'enseignement et les instructions se répartissent au fur et à mesure de l'accomplissement des tâches. Parallèlement à la diversité de postes et tâches, la formation sur le tas s'enrichit et prend plusieurs formes, parmi elles : le stage en milieu de travail, l'apprentissage et la rotation des postes.

- *Le stage* : généralement, ce sont les étudiants qui se bénéficient des stages en milieu de travail et ont l'occasion de se frotter

² John R.SCHEMERHORN, James G.HUNT, Richard N.OSBORN, Claire de BILEY, Idem, p227.

concrètement au monde du travail et acquérir une image plus réaliste et objective sur le travail d'après l'expérience requise qui est souvent rémunérée.

- *L'apprentissage* : c'est un type de formation assez courant en Europe et moins répandu en Amérique du Nord qui permet à l'apprenti d'apprendre un métier auprès d'un travailleur expérimenté.
- *La rotation des postes* : elle permet aux travailleurs d'acquérir de l'expérience dans des fonctions diverses, elle s'intègre, généralement, aux programmes de formation destinés aux futurs gestionnaires pour qu'ils s'habituent à exercer leurs éventuels tâches.

En second, la formation à l'extérieur de l'entreprise peut prendre aussi diverses formes :

- *La formation en ligne* : il s'agit de cours complets ou de modules offerts sur support électronique ou par Internet, ce qui l'a rendu plus répandue et plus populaire surtout que son avantage réside au suivi qui puisse se faire en tout temps et en tout lieu à travers des classes virtuelles.
- *Les cours* : ils sont utiles pour l'acquisition de compétences techniques ou de compétences liées à la résolution de problèmes.
- *Exercices de simulation* : ou des mises en situation qui servent à enseigner des habiletés liées aux relations interpersonnelles, au leadership et à la gestion stratégique.

Finalement, la formation qui relie les méthodes précédentes à la fois, certes que tel plan est compliqué et coûteux mais largement rentable. Une compagnie aérienne canadienne a conçu un programme de formation dans l'entreprise et à l'extérieur avec *American Airlines* qui s'est déroulé dans le monde entier et a permis d'aborder largement les nombreuses différences culturelles entre les Canadiens et les Américains.

2- Repenser la formation :

Dans une économie de savoir, il ne suffit pas d'avoir des connaissances, mais il faut savoir les mobiliser, ce qui nécessite une autonomie et une adaptabilité au changement pour mettre en œuvre les pratiques professionnelles que se prouvent les plus efficaces.

Dans ce nouveau contexte, le diplôme n'est plus le seul pilier de la formation. Désormais, il faut combiner savoirs théoriques et savoirs expérientiels dans un processus continu de l'acquisition et la construction de compétences.

Le nouveau paradigme de l'apprentissage nous enseigne qu'il faut former autrement où l'approche moderne de la formation est basée sur l'acquisition non seulement de savoirs explicites et transférables mais implicites et difficilement transmissibles, et c'est ce que nous allons évoquer ci-dessous :

- *La formation continue* : le concept de « *formation tout au long de la vie* » est apparu pour la première fois en 1995 dans le livre blanc de la commission européenne « *Enseigner et apprendre, vers la société cognitive* », considérant que les savoirs sont en perpétuelle reconstruction. Ce concept est aussi un élément clé de la stratégie de Lisbonne, définie en 2000 au sein de l'Union Européenne dans le programme « *Education et formation 2010* » qui vise la réalisation d'un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie³.
- *Des méthodes innovantes d'apprentissage* : pour favoriser les apprentissages expérientiels il faut utiliser des pratiques pédagogiques avec le principe itératif de la formation-action (faire pour apprendre, faire, c'est apprendre). Les pratiques innovantes de formation s'appuient soit sur les nouvelles technologies comme les formations ouvertes et à distance (FOAD) et le e-learning, soit sur des relations d'accompagnement fondées sur l'interdépendance et l'encouragement, et qui permettent le transfert des savoirs comme : le tutorat (où un professionnel de l'entreprise encadre un stagiaire), compagnonnage, mentorat et coaching (ou accompagnement professionnel). Ce dernier aide les personnes à mobiliser leurs ressources afin d'atteindre leurs objectifs et il sera plus détaillé dans la partie suivante.

³ Voir la communication du 21 novembre 2001.
<http://www.europa.eu/scadplus/leg/fr/s19001.htm>

III- Coacher

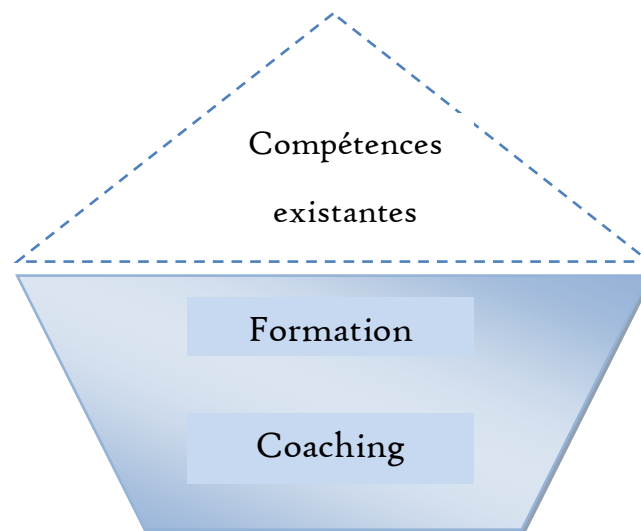
Dans le domaine du management, le coaching est devenu une pratique courante pour les managers, ils le font appel à l'occasion d'un changement de poste ou bien pour trouver une solution à une crise relationnelle qu'ils n'arrivent pas à traiter seuls. Ce phénomène s'est étendu à destination de quelques dirigeants aux cadres supérieurs et aux cadres en général. Il est devenu en quelques années un passage obligé pour les dirigeants et cadres dans leurs parcours de formation en management.

Mais, est-ce bien un besoin réel ou un phénomène éphémère ?

1- A définir :

Avant de définir le coaching managérial, on jette la lumière sur la zone grise reliant « formation » et « coaching », car la première cherche à développer les capacités de l'homme à un niveau qui lui permet d'atteindre une bonne performance dans son travail, tandis que le coaching lui permet de libérer tous ses talents afin qu'il puisse les épanouir dans son travail.

Les deux phases sont donc complémentaires comme l'illustrera l'image suivante :



L'iceberg⁴

⁴ Roger MOYSON, Le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs, Belgique, De Boeck, P 147.

Les compétences et attitudes existantes sont visibles et dépassent le niveau d'eau, alors que celles qui sont à développer par la formation et par le coaching sont encore bien en dessous.

Le concept du coaching est issu des travaux du psychologue américain Carl ROGER (1902-1987) qui s'est intéressé sur la relation qui relie le thérapeute et son patient, ce qui a donné lieu à une approche psychologique dite « *analyse centrée sur la personne* » (ACP), d'où vient la définition du coaching comme étant « une analyse personnelle sur les manières de faire d'un individu, qui lui oblige à prendre du recul sur ses propres pratiques afin d'envisager des pistes d'amélioration »⁵.

PIAZZINI⁶ le définit comme un mode d'accompagnement personnalisé dont le but est d'accélérer le développement des qualités de leadership d'un dirigeant. Il continue : « ma pratique s'est construite au cours du temps, elle repose sur trois convictions ou croyances principales⁷ :

- 1- le potentiel de l'homme est sans limite prévisible.
- 2- l'homme possède ses propres clés pour activer ce potentiel.
- 3- tant qu'on n'a pas essayé, on ne sait pas ».

2- A planifier :

Dans l'ouvrage « *L'empire des coaches* », Ronald GORI et Pierre Le LOZ déploient que les pratiques du coaching enrichissent –surtout financièrement– ceux qui se prétendent coachs et finalement ne bénéficient guère aux salariés, ils critiquent également le manque de visibilité de cette profession et émettent des doutes quant à l'éthique de la démarche.

Cela nécessite –avant de mettre un programme de coaching– l'existence des associations d'accréditation de coaching et des contrats précisant les buts spécifiques à atteindre et le contenu du programme, à savoir quels sont les talents particuliers à développer ?

⁵ David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER, L'Atlas du management, les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, France, Eyrolles édition d'Organisation, P371.

⁶ Vincent PIZZIANI, Le développement de l'être est au coeur du coaching, *Le grand livre du coaching* Paris, Eyrolles édition d'organisation, P44.

⁷ Vincent PIZZIANI, idem, P42.

Voilà pourquoi les entreprises qui pratiquent le coaching ont développé de véritables systèmes de coaching qui décrivent les moindres détails des talents à développer chez leurs collaborateurs.

Généralement, le coaching a pour objectif de travailler au développement personnel de l'individu. Il pourrait se résumer à ce slogan : « Dis moi comment tu fais, et je te dirais ce qu'il ne faut pas faire, pour que tu trouves toi-même ce qu'il faut faire ». Premièrement, il s'agit de faire prendre conscience à la personne coachée de son mode de fonctionnement et de lecture qu'elle a de son environnement, pour que le coach fasse son travail de recadrage qui permette enfin à la personne coachée de parvenir à la meilleure solution.

Le coaching peut être décomposé en quatre étapes successives et distinctes :

- *Phase I* : formuler avec le coaché explicitement l'objectif des sessions de coaching : à quoi veut-on aboutir ? À quel problème souhaite-t-on trouver une solution ?

- *Phase II* : rechercher les explications au problème rencontré en amenant le coaché à s'interroger sur son environnement et ses manières de faire.

- *Phase III* : dégager les différents scénarios potentiels pour trouver une solution au problème.

- *Phase IV* : choisir un scénario et mettre en œuvre un plan d'action délimité dans le temps.

3- A éviter :

Même avec un excellent système de coaching (une relation de confiance est établie entre le coach et le coaché, les objectifs sont fixés, un plan d'action est planifié), la résistance ne s'échappe pas, car il ne faut pas oublier que le coach travaille à développer *les talents latents* du coaché.

La résistance peut se situer à trois niveaux :

- *Le niveau inconscient* : où le coaché est inconscient de certains aspects de son comportement ou de problèmes que son comportement peut poser. Admettant que le système de coaching tente de promouvoir le travail en équipe chez une personne forte réservée et distante avec son environnement. Le coach doit le mettre devant un miroir et

faire lui remarquer le plus objectivement possible –par exemple- qu’il dîne toujours seul dans son bureau, qu’il ne participe pas à aucune activité commune et n’assiste à aucune fête pour qu’il conçoit bien qu’il est extrêmement isolé. Mr B, même s’il présente les mêmes symptômes avec Mr A, doit voir dans son propre miroir comment il n’accepte pas les idées des autres, qu’il les refuse même avant de les découvrir, ou peut lui décrire aussi ses gestes moulés avec un ton élevé au cours de ses *discussions* pour qu’il conçoit qu’il est distant à cause d’une dose accrue d’agressivité. Rien n’est garanti pour le moment, car même si le coach fait ses remarques le plus correctement possible, il risque que le coaché se réfugie dans un autre système de défense car il refuse encore de voir son environnement que par ses jumelles. A nouveau, le coach doit lui ouvrir les yeux et expliquer l’avantage du team work à Mr A et l’intérêt d’une ambiance sociale au sein du groupe de Mr B.

- *Le niveau d’attribution* : le coaché est conscient de son comportement mais attribue la responsabilité à d’autres personnes ou au contexte, continuant avec l’exemple précédant, Mr A trouve qu’il est distant parce qu’un esprit de compétitivité règne dans l’entreprise que chacun ne pense qu’à soi, et Mr B pense qu’il est réservé parce qu’il doit protéger sa majesté en imposant (même avec agressivité) une distance avec les autres, et que ça lui attribue un pouvoir évident. Là aussi le coach doit être convaincant et dire son avis personnel, montrer à Mr A comment les compétences collectives sont actuellement plus sollicitées que celles individuelles, et favoriser Mr B à trouver une autre source du pouvoir pas sûrement évident mais durable, surtout que les exemples des leaders charismatiques ou compétents n’y manquent pas. Pour que le coach arrive à changer la façon de voir du coaché, il doit attaquer ses dires et ses croyances mais jamais sa personne, et travailler fortement pour confronter ses opinions erronées.
- *Le niveau « pas de solution »* : le coaché est conscient du problème, il sait qu’il est trop distant et trop réservé, Mr A s’est rendu compte que l’interaction collective est plus avantageuse que la solitude, et Mr B est convaincu qu’un leader démocratique est plus populaire et réussi qu’un autre autoritaire, mais ils ne voient pas comment ? à ce niveau, le coach doit créer un plan d’action avec les coachés et

examiner la définition du travail en équipe tel que l'entreprise voudrait le voir réalisé, déterminer la démarche à entreprendre afin que le coaché puisse s'inscrire spontanément et lui soutenir par un feed-back constructif. En insistant à la fin qu'un bon coach est avant tout un excellent écouteur.

conclusion

Au début, le concept du coaching est apparu dans des domaines limités notamment, dans le sport, l'éducation et la psychothérapie. Actuellement, il touche presque tous les domaines.

En management, le coaching nécessite un changement radical de mentalité où l'entreprise devra dépasser le développement des capacités d'apprentissage individuel pour pratiquer l'apprentissage collectif. C'est un art qui s'apprend surtout par la pratique, car il vise le développement des talents latents d'un individu.

Il a y plus de vingt ans, les sportifs de haut niveau étaient tous coachés de la même façon, le but était d'obliger chaque athlète à pratiquer un style orthodoxe qui est décrit dans les manuels professionnels et défini pour chaque sport. Alors que les coachs actuels font totalement le contraire, ils analysent le jeu et la technique d'un athlète afin d'y détecter ses points forts sans se préoccuper d'éventuels défauts qui disparaissaient d'eux-mêmes ou mieux encore se transforment en points forts. Ainsi dans le management, chaque histoire est différente et appartient à la personne concernée, c'est le coaché qui mène la danse et non le coach qui n'est qu'un accompagnon de route.

Peu importe que le coach soit un bon coach, si le coaché refuse d'apprendre, on n'aura que des vains efforts. La meilleure façon donc pour un coach est de se mettre dans la peau du coaché pour pouvoir créer -par la parole et le comportement- un environnement propice à son désir.

En faisant la recherche bibliographique sur le coaching, on était noyé entre coaching manageriel, coaching existentiel, coaching systémique, coaching stratégique... coaching pour tous. Il paraissait contagieux au point de se demander si « doit-on avoir un coach à chacun? », mais après une modeste exploration, on a trouvé qu'actuellement, les coachs sont

énormément sollicités, ils sont importants, très importants... mais sont-ils si importants au point que ça sera impossible de faire quoi que ce soit sans leur intervention ??

bibliographie

- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, L'ATLAS du management, les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Paris, Eyrolles édition d'organisation, 2009.
- BOURNOIS Frank, CHAVEL Thierry, FILLERON Alain, Le grand livre du coaching, Paris, Eyrolles édition d'organisation, 2008.
- MOYSON Roger, Le coaching, Belgique, De Boeck, 2004.
- SCHERMERHON John, HUNT James, OSBORN Richard, De BILLY Claire, Comportement humain et organisation, Canada, Erpi édition, 2006.
- www.i2manage.com
- www.journaldunet.com
- www.manageris.com/français/index.htm
- www.aim.asso.fr

