

Management et Coaching : Concilier Compétences et Performances

Mirimi Nadia

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah– Fès - Maroc

Mhamdi Mohamed

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah– Fès - Maroc

Résumé : Le management est en pleine révolution, l'adaptation au changement, le besoin d'atteindre une performance pérenne oblige les entreprises à se réinventer. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines devient un enjeu majeur qui requiert une attention accrue du fait du lien étroit qui existe entre la gestion du capital humain et la performance globale de l'entreprise. Aujourd'hui il est pénible pour un manager de diriger son équipe uniquement par l'autorité, c'est dans ce cadre que l'instauration d'une culture de coaching comme un nouveau style de management devient une priorité et permettra la création d'un environnement de culture participative et collaborative. L'objectif de cette communication est de vérifier si l'intégration des outils de coaching dans le modèle de management devient une nécessité pour toute entreprise souhaitant atteindre la performance globale ou bien un simple effet de mode ?

Mots-clés : Management ; Coaching ; Performance Individuelle Et Collective ; Créativité ; Manager Coach.

Abstract: Management is in the midst of a revolution, adapting to change, and the need to achieve sustainable performance forces companies to reinvent themselves. In this perspective, human resources management becomes a major issue that requires much attention because of the close link between human capital management and the overall performance of the company. Today it is painful for a manager to lead their team only by authority, it is in this context that the establishment of a culture of coaching as a new style of management becomes a priority and will allow the creation of an environment participatory and collaborative culture. The objective of this communication is to verify whether the integration of coaching tools into the management model is becoming a necessity for any company wishing to achieve overall performance or is it just a fad.

Keywords: Management; Coaching; Individual and Collective Performance; Creativity; Manager Coach.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6600398>



1 Introduction

Un management efficace constitue un facteur clé de succès face aux aléas endogènes et exogènes qui impactent négativement la performance de toute entreprise ; le développement de l'autonomie, de la responsabilité, de la créativité et de la performance individuelle et collective apparaît comme des pratiques indispensables pour faire faces à de nombreux enjeux et le manager coach apparaît comme la solution la plus adéquate pour y parvenir. Dans ce cadre, toute entreprise est appelée à structurer son appui aux compétences managériales et s'interroger sur les questions suivantes :

- Management coaching ; S'agit-il d'un effet de mode ou cela répond-il à des besoins spécifiques ?
- Dans quelle mesure le management coaching est une ressource indispensable au développement de la performance des entreprises ?
- Comment humaniser le modèle de management et le faire progresser par l'intégration des outils de coaching ?

Pour répondre à ces trois questions le sujet sera traité en deux points : Nous présentons dans un premier point : le passage du management au management coaching qui est un outil de performance. Dans un deuxième point nous traitons les différentes techniques nécessaires au développement d'une posture de manager coach et son apport à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

2 Du management au management coaching

2.1 Concepts du management et coaching

2.1.1 Concept du management

Examinons les définitions données par quelques auteurs en management : Taylor¹ définit le « scientifique management » qui est la conduite scientifique des ateliers. Fayol² définit la fonction administrative au début du 20^{ème} siècle : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Pour Peter Drucker³, le management est une Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement. Pour Dayant⁴ : Le management rassemble tous les concepts, techniques , outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation. Pour Crener et Monteil⁵ : A partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes

¹ G. Eason, B. Noble, and I. N. Sneddon, "On certain integrals of Lipschitz-Hankel type involving products of Bessel functions," *Phil. Trans. Roy. Soc. London*, vol. A247, pp. 529–551, April 1955.

² J. Clerk Maxwell, *A Treatise on Electricity and Magnetism*, 3rd ed., vol. 2. Oxford: Clarendon, 1892, pp.68–73.

³ I. S. Jacobs and C. P. Bean, "Fine particles, thin films and exchange anisotropy," in *Magnetism*, vol. III, G. T. Rado and H. Suhl, Eds. New York: Academic, 1963, pp. 271–350.

⁴ K. Elissa, "Title of paper if known," unpublished.

⁵ R. Nicole, "Title of paper with only first word capitalized," *J. Name Stand. Abbrev.*, in press.

par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Nous pouvons déduire des définitions présentées ci-dessus que le management est un art et une science. C'est un processus par lequel on gère rationnellement une organisation en coordonnant ses ressources (matérielles, financières, humaines etc.) de manière efficace et efficiente dans le but d'atteindre les objectifs ; C'est l'ensemble des techniques d'organisation des ressources mises en œuvre afin d'obtenir une performance par un principe de gestion.

2.1.2 Concepts du coaching

Chaque définition dépend en effet étroitement de la perception du métier de coach et de la pratique professionnelle du ou des coachs qui l'ont formulée ; Pour Besson B., Vigano V. et Vuagnaux JM [6] le coaching est un style de relation, basé sur une mentalité qui reconnaît l'être humain et l'aide qu'il peut demander. Il ouvre une relation privilégiée de personne à personne dans laquelle la personne dans son fonctionnement est plus importante que le problème ou la situation. Le coaching vise une auto-transformation vers l'autonomie, permettant au coaché d'adopter des attitudes, des réactions et actions qui lui sont le plus favorable. Le coaching cherche la dynamisation de la performance, notamment professionnelle, en s'appuyant sur le présent pour aller vers le futur. Il contribue à la recherche d'un sens riche et dynamisant donné à ce qui est vécu. Cruellas. Philippe [7] propose une autre définition : Le coaching conduit à mettre en lumière une part importante du métier de manager : créer les conditions pour que chaque collaborateur trouve et développe son "talent" propre. Pour Delivré François [8] le coaching est une Série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle et professionnelle. La plupart du temps, le coaching est payé par l'entreprise, mais certaines personnes y ont recours à titre individuel et l'assument financièrement. D'après Gautier Bénédicte et Vervisch Marie-Odile [9] le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie.

Nous pouvons déduire des définitions présentées ci-dessus que le coaching est un guide, un révélateur de talents, un catalyseur des forces en présence ; C'est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels.

2.2 Coaching d'équipe : une pratique spécifique du coaching

C'est une démarche complexe car elle doit prendre en compte toutes les personnes de l'équipe à titre individuel mais aussi le groupe dans son ensemble. Ce n'est plus l'individu qui est au centre des préoccupations mais le groupe, afin de parvenir à fonctionner efficacement, il faut néanmoins tenir compte des individualités qui composent ce groupe et savoir les réunir autour d'un même objectif. Coacher une équipe c'est en tirer le meilleur parti, accroître son potentiel global, maximiser les synergies et développer une âme commune ; Bien plus qu'une simple consolidation d'équipe, cette démarche vise à :

- Augmenter la performance opérationnelle et la productivité de l'équipe
- Améliorer les relations interpersonnelles et l'aptitude à travailler ensemble
- Accroître la capacité de résolution de problèmes et de prise de décisions en commun
- Développer le leadership et la légitimité du manager
- Résoudre des conflits, assurer la cohésion et développer la synergie

2.3 Le management coaching : Un nouveau style de management

Des experts définissent le manager coaching comme étant «le style de management facilitateur». Être manager coach permet de ne pas perdre de vue ses objectifs tout en se concentrant sur le développement de son équipe. C'est dans cette intersection que se manifeste la posture de Manager Coach. C'est la conciliation dosée des deux compétences : savoir faire des concessions et abandonner une partie de son pouvoir pour susciter l'implication et améliorer la performance.

2.3.1 Manager coach : une nouvelle attitude

Depuis la révolution industrielle, on a commencé à réfléchir sur comment manager les ressources matérielles, financières puis humaines. Le management en tant que sciences sociales et humaines a vu le jour et le monde de l'entreprise a connu plusieurs bouleversements depuis un siècle, allant du management scientifique (taylorisme) jusqu'à l'introduction de la psychologie du travail et de la sociologie ces 30 dernières années.

Aujourd'hui, à l'heure de la polyvalence, des équipes projet, des business units, de l'autonomie croissante, de la gestion par compétences et de la gestion des profils de carrières, il devient difficile pour un manager de diriger une équipe uniquement par l'autorité. Des modes d'encadrement plus souples ont fait leur apparition, donnant au manager un rôle s'apparentant un peu plus à celui de coach et donnant à l'employé des besoins de développement personnel et le droit à l'ambition. [10]

Pour Amélie Rouvin [11] adopter l'attitude du coach est réellement profitable pour tous les managers. Il s'agit de gérer le paradoxe qui consiste à être à la fois le responsable hiérarchique et le coach de son équipe. La position est réellement ambiguë et difficile à tenir au quotidien. Cependant, elle permet de conconner des relations qui invitent le collaborateur à prendre progressivement conscience des obstacles qui brident son capital de performance et à les surmonter pour mieux changer. Dans cette optique, le manager coach cherche à faire adhérer les membres de son équipe à la mission qu'il a préalablement

définie avec eux, et il doit rendre visibles les objectifs de l'équipe pour faciliter le travail de changement. Les techniques d'écoute et l'approche relationnelle facilite la performance à condition de respecter quatre qualités, selon Amélie Rouvin :

- L'équilibre : le manager doit être ouvert à toutes les idées il doit questionner et partager les informations, même si c'est lui qui prend l'initiative et décide.
- La spécificité : toutes les discussions se focalisent autour de la notion de performance, tout en prenant en compte la spécificité de chacun des membres de l'équipe pour construire une solution commune.
- La co-responsabilité : elle est partagée avec le collaborateur.
- Le respect : c'est un des fondamentaux du coaching, qui doit s'appliquer dans la relation de management, en particulier à travers la reconnaissance, mais également la façon de développer les solutions. Le manager n'impose jamais d'action mais permet au coaché de prendre du recul et de décider de modifier lui-même son comportement.

2.3.2 Le coaching comme compétence de manager

Pour tirer le meilleur parti du coaching, les entreprises se doivent d'examiner la manière dont elles peuvent former leurs managers dans le rôle d'un coach, et de créer une culture ainsi qu'un mode de gestion du coaching qui font partie intégrante du tissu de l'entreprise⁶. Le manager coach a pour vocation d'évoluer dans un environnement qui veut aller vers plus de participatif et d'auto organisation de manière à favoriser l'autonomie des collaborateurs, permettre et autoriser l'intelligence collective pour adresser l'innovation et la performance tout en conservant certaines prérogatives de management traditionnelles comme l'arbitrage de ressources ou l'orientation stratégique. Dans ce cadre, la présence de bons managers dans leur rôle de coach permet de diffuser les bénéfices du coaching sur l'ensemble de l'entreprise, car les collaborateurs coachés adoptent à leur tour ce même style de coaching au cours des interactions avec leurs collègues. De cette manière, le style de coaching a un impact sur non seulement le bénéficiaire mais aussi l'ensemble de l'entreprise et du milieu collectif. Le manager devient coach, le développement et l'accompagnement de son équipe pour atteindre les résultats deviennent sa priorité, le succès de ses collaborateurs égale son succès.

3. Humaniser le modèle de management et le faire progresser par l'intégration des outils de coaching

De nombreuses entreprises commencent à inciter leur manager à adopter une démarche de coaching avec leurs équipes de collaborateurs

3.1 Apport du coaching au management de l'entreprise

Dans la troisième partie du « Grand livre du coaching », Patrick Chauvin [12] développe la posture du leader coach. Il estime que le rôle du manager a évolué et qu'on lui demande d'intégrer désormais une dimension humaine et émotionnelle. Après avoir défini ce qu'était un manager et montré comment se forment de plus en plus les managers à des techniques qui sont utilisées par les coaches comme l'analyse transactionnelle, la P. N. L; Patrick Chauvin se pose la question de l'efficacité de ces

⁶ Insérer une culture du coaching, décupler l'impact, Lee Hecht, Harrison

démarches. Il relève que le manager a un objectif unique qui est la performance de l'organisation et que pour atteindre cet objectif il peut jouer plusieurs rôles et intégrer des postures de coaching.

Figure 1 présente les différentes approches du coaching.

Approches	Définition
Analyse transactionnelle	Théorie de la personnalité et de la communication qui décrit la première en termes d'« états du Moi » (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés « transactions » (E. Berne, <i>Que dites-vous après avoir dit bonjour?</i> , Tchou, 1977).
Approche cognitivo-comportementale	Approche se focalisant sur les symptômes, et fondée sur l'apprentissage de nouveaux comportements (G. Bateson, <i>Vers une écologie de l'esprit 1 et 2</i> , Seuil, 1970 et 1972).
Approche systémique du changement	Démarche fondée sur l'épistémologie constructiviste et systémique qui invite l'individu à entretenir un dialogue autoconstructif avec lui-même, afin de piloter sa propre évolution (F. Kourilsky, <i>Du désir au plaisir de changer</i> , Dunod, 3 ^e éd., 2004).
Coaching intégratif	Démarche partant du coaché et mobilisant les théories sur le changement, mises pragmatiquement au service de la problématique du coaché (P. Angel et P. Amar, <i>Le Coaching</i> , 2 ^e édition, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2006).
Coaching psychanalytique	Etude de la signification des comportements inconscients, basée sur la théorie de Sigmund Freud (1896), appliquée aux managers souhaitant réfléchir sur leurs pratiques, leur position de pouvoir et de sujet dans l'entreprise (R. Brunner, « Coaching psychanalytique », <i>Dictionnaire des coachings</i> , Dunod, 2007).
Démarche narrative	Approche organisant le monde de l'expérience non plus en termes de système ou de <i>pattern</i> , mais plutôt d'histoire et de sens (M. White et D. Epsom, <i>Les Moyens narratifs au service de la thérapie</i> , Satas, 2003).
Démarche orientée solutions	Démarche focalisée sur les solutions (issue des travaux de Shazer) ne prenant en compte que le point de vue du client, afin que ses perceptions permettent de créer le changement qu'il désire (L. Laplante et N. de Beer, « Démarche orientée solutions », <i>Dictionnaire des coachings</i> , Dunod, 2007).
Dialogue intérieur	Méthode de connaissance de soi (basée sur les travaux des Stone) dont l'objectif est de mieux se connaître en donnant la parole aux sous-personnalités contraires et contradictoires qui nous habitent et que nous brimons. La pratique du <i>voice dialogue</i> offre au coach un accès direct à la sphère émotionnelle de la personne accompagnée (P. Blanc-Sahnoun, <i>Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité</i> , InterEditions, 2003).
Dynamique du Moi conscient	Approche s'inspirant des travaux de Jung et Stone, basée sur le Moi conscient : processus en perpétuelle évolution qui maintient la tension entre les pôles opposés de la vie psychique de sorte que le discernement puisse s'opérer (P. Cauvin et G. Cailloux, <i>Les Types de personnalités</i> , 6 ^e édition, ESF, 2005).
Gestalt	Ce processus permet d'acquérir une vision globale de soi-même pour mieux comprendre comment on fonctionne. Parfois considérée comme une « philosophie existentielle », elle est fondée sur l'apprentissage de l'« ici et maintenant » (F. Perls, R. Hefferline et P. Goodman, <i>Gestalt-thérapie</i> , L'Express, 2001).
Modèle systémique	Approche développée par l'école de Palo Alto, stipulant que l'évaluation d'une situation tient compte plus des facteurs de l'environnement et du contexte d'émergence du problème que des aspects intrapsychiques du fonctionnement des personnes (P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin et D. D. Jackson, <i>Une logique de la communication</i> , Seuil, 1972).
Phases de vie	Carte soulignant comment, tout au long de notre existence, de multiples occasions de développement, structurées et prévisibles, se proposent. La connaissance de ces phases permet au coach de travailler au plus près de l'expérience du coaché et de l'accompagner dans l'élaboration, l'évaluation et la réalisation de son projet de vie (J. Turner et B. Hévin, <i>Comment construire sa vie adulte</i> , coll. « Les cahiers du bien-être », InterEditions, 2005).
PNL	La programmation neurolinguistique, créée en 1975, est une technique de communication spécifique qui a pour but de changer nos anciens schémas mentaux pour trouver plus d'assurance dans la vie et optimiser notre potentiel énergétique et créatif. Elle s'intéresse plus à nos réactions qu'aux origines de nos comportements (J. Grinder et R. Bandler, <i>Les Secrets de la communication</i> , Le Jour, 1982).

Figure 1. Différentes approches du coaching

Dans son article « le coaching, mode ou innovation managériale ? » tiré du grand livre du coaching (éditions Eyrolles), Philippe Vernazobres [13] identifie cinq niveaux de développement du coaching en entreprise. On passe du niveau 1 (absence de coaching) au niveau 5 (intégration du coaching au système de management).

On peut conclure que ce qui est cherché dans le mode de coaching est que la personne coaché s'adapte au changement, remette en question ses pratiques, ses opinions et ses manières de faire pour s'améliorer et aller vers plus de flexibilité ; Ce qui facilite pour le manager la création d'un environnement agréable de travail, la création des dynamiques positives, et le développement d'une culture de participation et de responsabilisation

D'ailleurs, l'une des qualités requises du Manager Coach pour embarquer ses collaborateurs dans une dynamique du progrès est l'art de remettre l'adulte dans le système ; Il doit travailler sur les croyances limitantes qui le maintiennent dans un schéma défaillant et l'empêchent de se développer. C'est dans ce cadre qu'une application efficace du coaching se traduira par une croissance professionnelle tant pour les managers que pour les employés et contribuera à une meilleure réalisation des buts et objectifs de l'organisation

3.2. Au-delà d'un mode le coaching est-il rentable pour l'entreprise ?

A la date d'aujourd'hui certaines entreprises ne croient toujours pas au coaching et préfèrent utiliser d'autres approches plus classiques, comme le consulting ou le recours à des experts ou à des mentors. D'autres entreprises développent en interne des compétences de coach en tant que pratique managériale indispensable pour atteindre la performance le coaching ce n'est pas seulement des solutions en terme de management, mais aussi une vision différente de la vie en entreprise, du développement professionnel du capital humain et une demande concrète d'amélioration de la performance, il ne s'agit pas un effet de mode mais d'un mode de management qui s'impose actuellement dans les environnements de travail. Ainsi, comme le rappelle Vernazobres [13] le discours sur le coaching oscille en permanence entre utilitarisme gestionnaire - recherche de la performance et développement des compétences - et humanisme - recherche de développement personnel.

4. Conclusion

A travers cet article nous avons démontré l'utilité du coaching pour l'entreprise, c'est une démarche qui permet d'obtenir des résultats intéressants en termes de gestion d'équipe et de travail d'accompagnement vers la performance et le changement. Allier l'impact du coaching et certains leviers du management est la principale qualité d'un manager ayant un objectif unique qui est la performance de l'organisation. L'atteinte de cet objectif lui impose de se doter d'un véritable éventail de méthodes, notamment l'intégration des postures de coaching.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] G. Eason, B. Noble, and I. N. Sneddon, "On certain integrals of Lipschitz-Hankel type involving products of Bessel functions," *Phil. Trans. Roy. Soc. London*, vol. A247, pp. 529–551, April 1955.
- [2] J. Clerk Maxwell, *A Treatise on Electricity and Magnetism*, 3rd ed., vol. 2. Oxford: Clarendon, 1892, pp.68–73.
- [3] I. S. Jacobs and C. P. Bean, "Fine particles, thin films and exchange anisotropy," in *Magnetism*, vol. III, G. T. Rado and H. Suhl, Eds. New York: Academic, 1963, pp. 271–350.

- [4] K. Elissa, "Title of paper if known," unpublished.
- [5] R. Nicole, "Title of paper with only first word capitalized," J. Name Stand. Abbrev., in press.
- [6] Insérer une culture du coaching, décupler l'impact, Lee Hecht, Harrison
- [7] Vito Vigano, Bernard Besson et Jean-Michel Vuagnaux. « L'art du coach », 2000
- [8] Cruellas Philippe. « Coaching un nouveau style de management », 1993.
- [9] Delivré François. « Le métier du coach » troisième édition, 2013
- [10] Gautier Bénédicte et Vervisch Marie-Odile. « Le manager coach » troisième édition, 2008
- [11] <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/management-articles/mettre-en-place-le-manager-coach-les-cles-pour-reussir>
- [12] Amélie Rouvin. « clés pour le coaching » éditions Maxima, 2003
- [13] Patrick Chauvin. « le grand livre du coaching » (sous la direction de Franck Bournois, Thierry Chavel et Alain Filleron) éditions Eyrolles, 2008
- [14] P. Vernazobres, « Le coaching : mode ou innovation managériale? Les pratiques des sociétés du CAC 40 », in Bournois et al. (dir.), Le Grand Livre du coaching, Editions d'organisation, 200