

Les nouveaux enjeux de GRH : Quel dispositif de formation par le coaching pour un accompagnement managérial sur mesure ?

The new challenges of HRM: What training system through coaching for tailor-made managerial support?

BOUSDIG khadija

Enseignant chercheur

EST de Salé

Université Mohammed V de Rabat

MAROC

bousdig30@hotmail.fr

khadija.bousdig@um5.ac.ma

Date de soumission : 29/11/2020

Date d'acceptation : 15/01/2021

Pour citer cet article :

BOUSDIG kh. (2021) « Les nouveaux enjeux de GRH : Quel dispositif de formation par le coaching pour un accompagnement managérial sur mesure ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 », pp.414-433.

Résumé

L'évolution actuelle du système des contraintes auquel vit l'entreprise, a poussé le service de GRH à occuper plusieurs activités et missions. Toutefois, à côté de sa fonction de recrutement, de rémunération, de gestion des carrières, ainsi celle des gestions de dysfonctionnements et de risques, d'autres enjeux se présentent devant ce service.

En effet, les ressources humaines sont vues actuellement en tant que des ressources créatrices de valeurs. Donc, leurs assurer une qualité de vie ainsi une bonne formation adéquate aux nouvelles exigences devient l'un des soucis des GRH.

Afin de combler le manque de connaissances que les dirigeants des entreprises prouvent lors de la gestion de leurs équipes, les responsables ressources humaines font appel à des formations par le coaching. Le présent article a pour intérêt principal de découvrir quel mode d'accompagnement par le coaching serait le plus réussi afin de pouvoir l'adopter par le service GRH. Pour cela, nous avons mené une étude de type qualitatif auprès des bénéficiaires de ce type de formation, et ce en visant les trois secteurs des organisations marocaines, à savoir les grandes entreprises privées nationales, les multinationales et les établissements publics.

Mots clés : GRH ; enjeux ; organisations ; formations par le coaching ; dispositif de formation.

Abstract

The evolution of the system of constraints in which the company lives has pushed the HRM department to have several activities and missions to accomplish. Alongside its recruitment, remuneration, career management function, as well as that of dysfunction and risk management, other issues arise before it. Indeed, human resources are currently seen as value-creating resources. So ensuring them a quality of life as well as a good training adequate to the new requirements become one of the concerns of HRMs.

However, and in order to make up for the lack of knowledge that business leaders demonstrate when managing their teams, human resources managers call on training through coaching.

The main interest of this article is to discover which method of support through coaching would be the most successful in order to be able to adopt it by the HRM department. To do this, we conducted a qualitative study among the beneficiaries of this type of training, targeting the three sectors of Moroccan organizations, namely large national private companies, multinationals and public establishments.

Keywords : HRM; issues; organizations; training through coaching; training device.

Introduction

Le coaching managérial est un accompagnement qui se fait dans l'entreprise auprès des managers, des équipes et même des cadres ayant une responsabilité de gérer des équipes. Il revoit les bases du management et ce en permettant au bénéficiaire d'enrichir ses ressources en management, aussi d'acquérir des compétences langagières nécessaires pour atteindre des objectifs bien définis. (Vernazobres, 2006)

A travers cet accompagnement, le coach cherche à apporter de l'aide à son client afin de l'aider à résoudre les problèmes qu'il peut rencontrer dans ses fonctions managériales, tels que les problèmes de relations entre groupes ou entre individus, les problèmes en relation directe avec le management, les problèmes de leadership, et même les problèmes en relation avec la performance (Rappin, 2005). C'est ainsi qu'il permet d'enrichir les ressources du manager en adoptant de nouvelles techniques et compétences émotionnelles ou relationnelles en communication.

La nécessité d'améliorer sa qualité de travail, atteindre l'épanouissement personnel et professionnel de ses collaborateurs, développer sa performance et celle de ses équipes, poussent l'entreprise à opter pour la mobilisation du coaching managérial au sein de sa fonction de gestion des ressources humaines.

En effet, les dirigeants des entreprises se sont rendu compte qu'aujourd'hui, est plus que jamais, ils doivent revoir leurs méthodes dans la gestion de leurs équipes, et devoir mettre de la distance par rapport à leurs activités quotidiennes. (Lefrançois, 2009)

De ce fait, le coaching managérial intervient pour permettre aux manager d'agir sur son développement personnel, sur sa professionnalisation, et aussi pour développer sa performance.

Aujourd'hui, l'offre des prestations de coaching managérial est très foisonnante dans notre pays. N'importe qui peut se proclamer coach. Beaucoup de centres de formations se sont convertis en centre pour formation professionnelle des coaches, il suffit de taper sur Google pour en trouver des centaines d'offres.

Alors, pour que le service de GRH soit capable de tracer lui-même son mode de formation par le coaching, nous avons mené notre enquête de nature qualitative auprès des bénéficiaires d'un tel accompagnement. Notre objectif est celui de déduire d'après leurs expériences ce qu'étaient les points positifs du coaching suivi, ainsi les points qui devraient être améliorés dans le futur pour les prochains bénéficiaires.

Notre problématique de recherche devient la suivante : Quel est le protocole du coaching managérial actuel suivi par les organisations marocaines, à savoir les entreprises privées marocaines,

multinationales ainsi les établissements publics ? Quels étaient les besoins des bénéficiaires en coaching ? Quelles sont les limites de la pratique du coaching découvertes ? Quel type de coaching doit être adopté par les organisations marocaines ? De quelle manière doit-il être abordé par le coach ?

Pour répondre à ces questions de recherche, notre article sera dressé de la manière suivante : En premier lieu, nous allons exposer les types de coaching les plus répandus, puis montrer les objectifs visés par ce mode d'accompagnement.

En deuxième lieu, nous allons présenter l'analyse des résultats de notre enquête, puis proposer des recommandations.

1- La structure générale de l'offre du coaching managérial

Avant de décliner les différentes catégories de prestations du coaching, il s'avère important de mentionner tout d'abord qu'il y a trois formes générales de ce service d'accompagnement. Les coachs peuvent être classés en trois catégories en fonction de leur lien avec l'organisation : le coach interne, le coach externe, et le manager-coach. (El khouri, 2001)

Le coaching interne signifie que l'accompagnement en coaching vient de l'intérieur de l'organisation. C'est-à-dire que le coach est un employé, faisant fait partie de cette organisation, et son salaire figure dans la fiche de paie de l'entreprise. Selon Céline Viala, le coaching est dit interne lorsque l'individu ou l'équipe sont suivis de façon durable ou ponctuelle par un membre de la structure. (Viala.et al., 2009)

Pour le coaching externe, nous pouvons dire que c'est un coaching dirigé par des cabinets de coaching ; offreurs de services ; en faveur des entreprises demandeurs, ou même dirigé par des coachs qui agissent à titre individuel.

Enfin, et pour ce qui est du manager-coach, ainsi comme son nom l'indique, c'est un manager responsable d'une équipe, jouant un double rôle : il est d'abord le chef d'équipe qui donne, ordonne et fait le suivi, puis en même temps le coach qui veille au bien être de son équipe pour mieux l'amener à sa performance. Dans cette forme de coaching, le manager d'équipe n'emploie plus son statut et son niveau hiérarchique pour se faire obéir, mais il doit mieux savoir jouer son rôle de leader. (Viala.et al., 2009)

1.1. Le coaching individuel

Dans ce premier cas du coaching individuel, le coaché, tel qu'un manager, a des intentions de travailler sur sa personne. C'est un travail qui se fait sur soi. En effet, en acceptant le changement, le coaché peut influencer positivement son entourage professionnel.

D'après la société française du coaching, SFC1, le coaching est défini en tant qu'un accompagnement des personnes pour le développement de leurs potentiels dans le cadre d'objectifs professionnels.

Par coaching de type individuel, nous voulons désigner tout type d'accompagnement dont toutes ses pratiques se font en face à face, avec une et une seule personne, tel que les managers de proximité, les managers, les cadres dirigeants ou même des dirigeants. Au niveau des organisations, acheteurs du service coaching, ce sont les hommes et les femmes ayant la responsabilité d'avoir sous leurs pouvoirs des personnes ou équipes à superviser.

Le coaching individuel est un processus intersubjectif, où la personne ayant recours au coach, cherche à être accompagnée dans son développement professionnel ou personnel tout en mieux utilisant ses ressources. Le coaching individuel objet de cette section se trouve sous la forme tripartite, c'est-à-dire l'entreprise qui fait appel au coaching en faveur de son employé.

Le coaching individuel est l'un des dispositifs utilisés en entreprise pour venir en aide à leur cadre. C'est une prestation importée des Etats-Unis et introduite en France vers le début de l'année 1990, par Vincent Lenhardt. (Salman, 2014). Cette prestation consiste en une dizaine d'entretiens individuels, confidentiels et réguliers entre le coach et la personne coachée.

Le coaching individuel est le type le moins répandu, quoi qu'il reste le plus classique et le meilleur par rapport à d'autres types. Dans le face à face, les outils utilisés sont différents, et même les problématiques abordées sont différentes. (Amar & Angel 2005)

Afin d'optimiser son itinéraire professionnel, le coaching individuel se fait à la base d'une série d'entretiens individuels entre le coach et le coaché. (Salman, 2014) Les différentes thématiques abordées sont en relation directe avec les problèmes personnels et professionnels du coaché pour qu'il puisse se retrouver dans tous les domaines de la vie. (Turner, & Hevin, 2006)

Le coaching individuel et à sa différence à toute action de formation ou de séminaire, se fait d'une manière personnalisée, grâce à une suite de questions posées par le coach à son coaché, se faisant dans le cadre d'un contrat détaillant les objectifs visés, ainsi les résultats attendus. Durant ces séances de coaching individuel toute l'attention du coach est focalisée sur son client bénéficiaire. (Higy-Lang & Gellman, 2000). C'est aussi un contrat moral qui s'est élaboré entre ces deux partenaires.

¹ Société française de coaching. http://www.horizonrh.ma/dictionnaire_D.html

Dans cette perspective, le coach et le coaché prennent la responsabilité conjointe de tout changement que ce dernier veut obtenir. Dans la mesure où chacun des protagonistes ; acteur principal dans l'action du coaching ; est coresponsable du processus de changement, il est essentiel que chacun soit clairement informé du rôle de l'autre et de ce qui est attendu de part et d'autre.

Les rôles étant clarifiés et mutuellement acceptés, le coach et le coaché peuvent coopérer en vue de l'élaboration d'un projet commun, ce qui veut dire que en aucun cas le coach pourra imposer un programme en directives reçues d'une instance supérieure, telle que le manager du sujet ou bien le directeur ressources humaines. (Hevin, 2007).

Ceci dit, le coach et le coaché ne pourront passer à l'action qu'après avoir signé un contrat tripartite, répondant aux besoins des signataires, qui sont : le coach, le coaché bénéficiaire et le demandeur. Il ne faut pas oublier de mentionner que dans ce type de coaching individuel, c'est l'entreprise qui paye les frais pour son employé, c'est pour cela nous parlons du contrat tripartite.

En effet, une fois la demande du coaching prenne sa forme, et le coach répond à cette demande, ce dernier se réunit avec le demandeur qui est le chef hiérarchique du client bénéficiaire pour évaluer cette demande.

Aussi, il se réunit également avec le bénéficiaire, essaie de voir comment il pourra réduire parfois la marge de différence de besoins existants entre les deux signataires du contrat coaching. Donc, la séance effective en coaching dans le cas d'un coaching individuel, ne pourra démarrer qu'après avoir remplis les conditions ci-dessus. (Amar & Angel 2005)

Dans cette phase, le coach utilise le questionnement, l'écoute et la reformulation puisque ce sont les premiers outils lui permettant de mieux reformuler la demande de son client.

Le futur coaché s'exprime sur son parcours personnel et professionnel, au sein de l'entreprise et décrit au coach ses problèmes managériaux rencontrés au niveau de la gestion de son équipe. Ce dernier essaie de mettre au claire la demande de son client afin qu'il puisse connaître ce que seront les attentes et la stratégie à suivre pour atteindre les objectifs visés. (Mouterde, 2009)

Cette étape de diagnostic présente en effet une étape très importante dans tous le corpus du coaching. Elle est appelée dans le langage des coaches, une séance de cadrage, sans laquelle, il se peut que le travail qui la suit sera dérouté autrement, et aura des résultats dommageables sur le bénéficiaire. « Le coaché formule, souvent de façon confuse, une première demande qui doit être précisée par l'interaction avec le coach. Cette demande explicite cache souvent d'autres niveaux de demande implicites qui se dévoileront au cours du processus ». (Mouterde, 2009)

« Dans cette optique, le coach serait chargé de poser un diagnostic, de faire des analyses, de tirer des conclusions relatives à “ce qui ne va pas” en comparant ce qui existe avec ce qui devrait être, pour ensuite, proposer des options permettant de ramener ce “quelque chose” à un stade acceptable de normalité homologuée par le demandeur, ou par le prescripteur de coaching ». (Hevin, 2007)

Après avoir enquêté la problématique nécessitant un accompagnement du coaching, le coach passe à la formulation de la vraie demande. Il s'engage à reformuler et à traduire tous les dits au niveau de la séance de cadrage sous forme d'un contrat.

C'est le contrat écrit qui permet de formaliser toutes les modalités de la prestation ainsi les finalités attendues. En signant ce contrat tripartite, les contractants s'engagent à respecter toutes ses clauses. (Higy-Lang & Gellman, 2000)

Toutefois, deux contrats doivent être élaborés : un contrat financier signé par le demandeur représentant l'entreprise et le coach, et un autre contrat tripartite reliant les trois acteurs du processus. Par ce dernier contrat, le futur coaché s'engage à respecter tous les points formulés pour le meilleur déroulement du processus.

1.2. Le coaching collectif

Le coaching collectif est un coaching qui est vu comme un moyen répondant à des situations managériales différentes au sein d'une entreprise. L'objectif pour lequel il est demandé, peut être soit dans la situation où le leader cherche à trouver une meilleure coopération de son équipe dans une évolution tracée pour un projet, ou bien dans l'intention de retrouver une meilleure cohésion de l'équipe, ou bien rendre une équipe performante et rentable au niveau d'un projet. (Le Roy, 2012)

Dans ce type de coaching, nous nous retrouvons avec deux catégories : le coaching d'équipe, et le coaching de groupe. Avant de démarrer l'un des deux types du coaching collectif, il s'avère nécessaire de travailler tout d'abord sur la cohésion des individus. (Chavel, 2003)

1.2.1. Le coaching du groupe

Le groupe peut être constitué soit de pairs ou d'experts ayant des objectifs communs, sans faire autant partie d'une même équipe.

Le coaching de groupe a le même principe que le coaching individuel, sauf qu'ici l'individu n'est pas pris d'une façon isolée de son groupe, mais tout le groupe est pris en considération, dans la mesure où des thématiques touchant tout le groupe pouvant être abordées avec ses membres. (Hevin, 2007)

Dans ce type de coaching, les bénéficiaires ne sont pas signataires, mais leur présence fait parfois signe de leur engagement dans le processus selon ce que le coach a pu définir lors de la première séance du travail.

Le coaching suivi se trouve à mi-chemin entre le coaching d'équipe et le coaching individuel, vu que les acquis seront élaborés par la suite individuellement, et ce au niveau de l'équipe de chacun des bénéficiaires.

1.2.2. Le coaching d'équipe

Tout d'abord, il faut distinguer entre le coaching d'équipe et le Team building par la visée de chacun des deux.

« Le Team-building signifie la construction de l'équipe. Il définit une action qui réunit une équipe pendant quelques jours en général en dehors de l'entreprise. Parmi ses objectifs, fédérer l'équipe, améliorer sa cohésion, sa motivation et lui donner une nouvelle dynamique ». (Mouterde, 2009)

Le coaching d'équipe est souvent recommandé lors des situations de changement, ou bien pour aider une équipe à mieux progresser. Le coaching d'équipe est une nouvelle tendance qui vise à décentraliser le management, un moyen d'ajustement unilatéral d'autrui, et c'est en créant des équipes dotées de larges délégations et d'une grande autonomie de décision que l'on peut espérer accroître la démocratie dans les entreprises.

Pour cela il faut préparer les esprits à cela. Dans cette commande formulée à un coach d'équipe, la demande vise à former des équipes, des responsables aux opérateurs, et finalement l'ensemble de l'entreprise. (Hévin, 2007)

L'équipe pourra bien-sûr être une équipe opérationnelle, entre huit à douze personnes, accompagnée tout au long d'une année, dans des temps forts et même au cours de réunions. Son objectif visé est d'améliorer leur performance collective par le renforcement de leur cohésion, aussi par l'amélioration de leur bien-être au travail. (Amar & Angel 2005)

Accompagner le développement collectif est demandé lors d'un coaching d'équipe, c'est une sorte d'enquête à une intelligence dite collective qui mène à une réflexion d'ensemble.

Afin de concrétiser cette intelligence, une étape primordiale doit se faire pour mener bel et bien la mission du coaching. Au fil des rencontres avec son coach, « l'équipe est amenée à coopérer et à travailler en synergie, à l'atteinte d'un objectif, d'un but, d'une vision, réalisés et maintenus dans la durée. (Cardon, 2003)

la première séance de travail dite de cadrage se voit fort importante, Lors de cette séance, le coach doit maîtriser une bonne écoute et ce dans “l’ici et le maintenant“, pour arriver à mieux comprendre la réalité d’un travail opérationnel de l’équipe à coacher, et aussi pour mieux l’aider à trouver sa performance, tout en l’aidant à prendre conscience de sa façon d’être et d’agir. (Cardon, 2003)

Avant de commencer son travail avec le groupe, le coach doit d’abord analyser la demande du coaching. Certes, il y a la demande principale venant du directeur des ressources humaines, mais il y a d’autres qui peuvent être dictées du manager directement pour son coach. L’objectif de rencontrer les contractants avant tout accompagnement est de comprendre la situation. Sur cette base que le contrat est effectué. (Mouterde, 2005)

1.2.3. Le coaching d’organisation

« Le mot “organisation“ est issu du mot organe. Au sens propre, ce mot définit un ensemble d’organes agencés dans le but d’agir. En entreprise, l’organisation recouvre la structure et les modes de fonctionnement qui permettent à des équipes de personnes dotées de moyens matériels d’atteindre ensemble un but ». (Mouterde, 2005)

Le coaching ne concerne pas seulement les individus et les équipes, mais il peut aussi avoir comme sujet d’intervention une organisation, vu que cette dernière est aussi soumise à des impératifs de changement.

Auparavant, et en matière d’organisation, on faisait appel à des cabinets de conseils qui montrent comment faire dans des situations difficiles, mais en adoptant cette méthode, on négligeait les ressources humaines. Actuellement, l’organisation ne peut bien fonctionner qu’à travers une mise en œuvre stratégique d’un processus de gestion bien défini, pour mieux assurer la cohésion de ses employés en vue d’atteindre des objectifs visés. (Gilbert, & Lancestre, 2011)

Le coaching d’organisation est une approche nouvelle et différente de ce qui se faisait en matière d’organisation. La réflexion sur une nouvelle organisation pousse à réfléchir du bas, en partant de l’opérationnel et des salariés, soit l’ensemble des salariés si c’est une petite entreprise, soit un échantillon de salariés.

Solliciter un coaching d’organisation, signifie que l’on cherche à obtenir des finalités spécifiques pour chacune d’entre elles, telles qu’augmenter le niveau de sa performance ou même développer les compétences collectives. (Gilbert, & Lancestre, 2011)

L'objectif du coaching organisationnel est de savoir : 1-comment réfléchir sur une nouvelle organisation. 2-comment travailler sur une charte d'entreprise. 3-comment mieux travailler ensemble. 4-comment mieux s'organiser. 5- comment travailler sur les valeurs de l'entreprise.

Il y a quatre piliers de base sur lesquels le coaching agit : l'identité de l'organisation et sa culture, le travail sur les relations entre les équipes, le travail sur le mode de management et le travail sur la stratégie. Le rôle des coachs s'avère très important, vu que c'est à lui de choisir l'outil convenable qui mènera à la cohérence et au changement entre les différentes composantes de l'organisation.

2- La visée du coaching managérial

2.1. Le coaching de développement personnel

Le coaching de développement personnel se voit très utile, voir même très important au milieu de toutes les turbulences internes ainsi qu'externes que connaît actuellement l'entreprise. Pour que cette dernière puisse se doter de meilleurs managers, capables de gérer leur relationnel et gérer leur émotion, elle fait appel au coaching.

Le développement personnel dont nous faisons appel est souvent associé à l'accompagnement fait par le coaching. Les personnes qui en bénéficient sont des personnes saines, et qui sont à la quête de leur épanouissement et leur bien-être. (Jaotombo, 2009)

Ceci dit, une personne saine, ce n'est pas une personne qui ne souffre pas d'une maladie mentale, mais c'est une personne qui arrive à se maîtriser, à maîtriser son soi, son environnement, et qui se voit aussi capable d'avoir une perception adéquate de la réalité. (Jahoda, 1958)

Ce coaching, dans sa quête de la performance au niveau du travail, vise à améliorer la perception de soi du manager, ainsi de lui permettre de prendre du recul. (Persson & Rappin, 2013). Aussi d'avoir une nouvelle perception de l'autre et avoir une prise de conscience. Un développement personnel serait nécessaire pour compléter une formation en développement professionnel.

C'est en fait, un coaching de développement personnel qui vise la dimension affective, sociale, physique. Ce type de coaching permettra au bénéficiaire d'avoir une plus-value lui servant d'adopter une nouvelle perception de soi ainsi de l'autre. (Persson & Rappin, 2013). Aussi, lui permettant d'avoir par la suite un meilleur relationnel avec les autres. Cet apprentissage comportemental pourrait être un levier pour favoriser le changement au niveau de toute entreprise. (Higy-Lang & Gellman, 2000)

Dans le cadre du développement personnel, le coaching met l'accent sur une meilleure gestion personnelle des managers. L'objectif est de permettre à ces derniers de mieux connaître leurs valeurs et leurs personnalités. (Salman, 2014)

Lorsque l'individu atteint son développement personnel, il peut aussi atteindre une amélioration au niveau de ses performances individuelles ou même collectives. Avoir plus de connaissance sur soi et sur les autres, car le coaching, dans sa visée managériale touche aussi le côté humain de la personne.

2.2. Le coaching de professionnalisation

Parmi les objectifs les plus visés dans le coaching managérial, c'est la professionnalisation du manager. *« L'intérêt pour le coaching managérial semble lié à un contexte organisationnel, et plus largement sociétal, qui offre des ancrages pour se développer personnellement et agir professionnellement »*. (Fatien, 2009)

Par professionnalisation, nous faisons appel à toute technique ou bien outil, favorisant le meilleur exercice de sa fonction en tant que manager. Nous avons déjà cité auparavant le nouveau rôle recommandé au manager. Il ne suffit plus qu'il ait les diplômes convenables pour occuper le poste d'un manager, mais il faut aussi avoir le bon profil personnel pour mieux l'occuper.

Actuellement, l'entreprise attend beaucoup plus du manager, que ce qu'elle lui demandait auparavant. Le monde de travail actuel que connaît tous les pays, y compris le Maroc, pousse les dirigeants des grandes entreprises ainsi les managers à s'inscrire dans cette nouvelle politique de demander de l'aide au coach. On cherche désormais, l'expertise des professionnels du secteur de coaching pour les soutenir dans leurs stratégies de développement.

L'entreprise fait appel au coaching managérial dans le besoin d'avoir par la suite de vrais managers qui donnent du sens à l'activité lors d'une situation de management. Vu la complexité actuelle dans la gestion, les organisations cherchent à trouver les dispositifs les plus adéquats pour former leur cadres. (Salman, 2014)

Ce n'est qu'au niveau des organisations les plus avancées que le coaching est considéré le moyen le plus favorable, pouvant permettre au manager de se doter de la performance dont il a besoin dans sa fonction. (Chernet, 2014)

Parmi les visées de la professionnalisation du métier de manager, c'est que ce dernier soit capable de développer son leadership, avoir de l'influence sur son équipe, savoir poser un cadre et le faire respecter, aussi le fait de pouvoir évoluer en collaboration.

2.3. Le coaching de performance

Dans la plupart du temps, le coaching est défini selon sa relation la plus étroite avec la performance et la performance du coaché. Le coaching a connu un grand développement en entreprise. Cet

accompagnement, qui a pour objectif principal l'atteinte de la performance organisationnelle, passe tout d'abord par la réalisation de la demande individuelle en performance. (Viala. et al.2009)

Généralement, le coaching a pour objectif l'atteinte de la performance du bénéficiaire dans son milieu de travail, et ce en atteignant les compétences opérationnelles nécessaires dans l'exercice de sa fonction.²

Cela se fait en passant par un coaching de l'être tel que le passage par le développement personnel jusqu'au coaching de sa performance. Afin de développer sa performance, le coaching peut toucher quelques éléments chez la personne, tels que savoir comment mieux communiquer, ou bien comment prendre une décision.

La communication peut être un élément très important chez le manager pour qu'il puisse atteindre sa performance. En ce qui concerne la prise de décision, elle se voit aussi très importante à avoir, surtout lors d'une situation pour mieux performer dans sa fonction tout en ayant des résultats majeurs.

3. Cadre méthodologique et épistémologique de la recherche

Nous avons essayé de répondre à notre problématique de recherche : « quel type de coaching doit être pratiqué dans l'entreprise et comment doit-il être abordé par le coach », à l'aide d'une segmentation en sous-questions, à savoir : Quelles sont les spécificités du coaching au Maroc ? Comment le coaching est pratiqué au Maroc ? Quelles sont les attentes des demandeurs et des bénéficiaires ? Ces questions étaient mobilisées sous forme d'un guide d'entretien, tout en adoptant des entretiens semi-directifs.

A cet effet, notre étude était de type qualitatif, abductif. Aussi, nous avons adopté le paradigme interprétatif vu que c'est le plus adéquat à une étude qualitative.

Les objectifs visés étaient d'analyser et comprendre les facteurs qui incitent les entreprises à entamer une mise en place du coaching, identifier les types de pratiques coaching auxquelles font recours les entreprises marocaines étudiées, la façon dont elles sont mises en œuvre et pour quelles finalités, enfin, Comprendre comment se fait l'intégration du coaching à la stratégie de l'entreprise.

Notre échantillon était varié. Nous avons visé par nos entretiens les responsables bénéficiaires du coaching au sein de leurs organismes de travail. Nous avons interviewé des directeurs des agences bancaires marocaines, des directeurs ressources humaines des ministères publics marocains, et des

²Réussir dans sa fonction de tuteur. https://www.capitalrh.fr/Reussir-dans-sa-fonction-de-tuteur_a61.html. Consulté le 10 mai 2016.

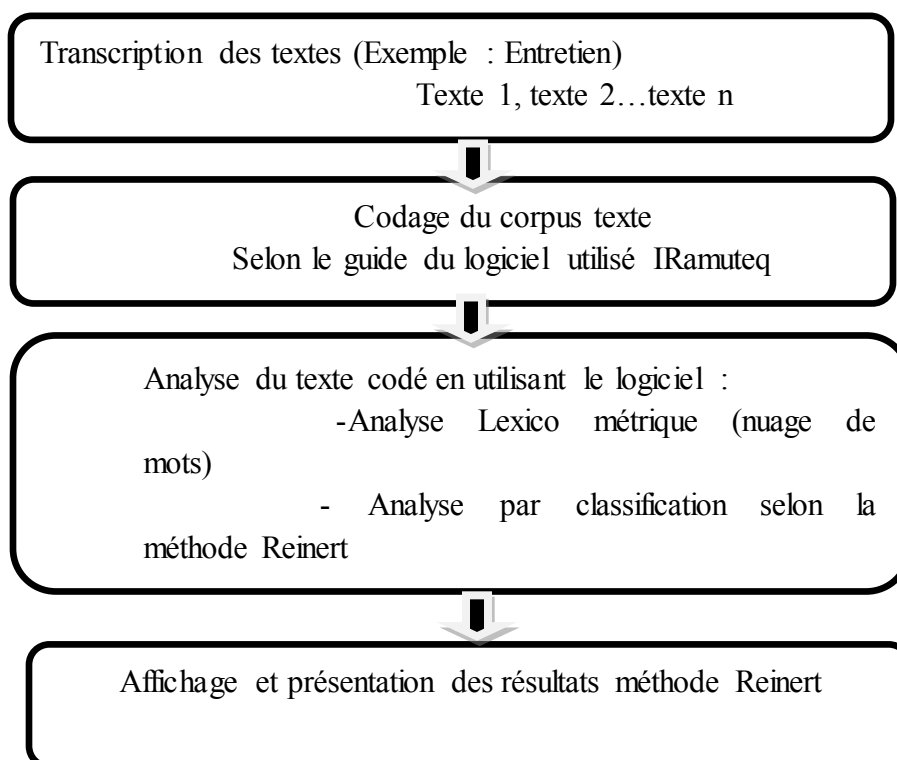
directeurs commerciaux dans des multinationales telles que des holdings, des opérateurs de la téléphonie mobile au Maroc et aussi des entreprises spécialisées en cosmétique.

Dès que nous sommes arrivés à la saturation des informations, nous avons transcrit nos entretiens, puis nous les avons soumis à la méthode la plus adéquate à leur analyse à savoir la méthode de l'analyse du contenu développée par Mucchielli en 2006. La méthode de l'analyse du contenu est une technique très utilisée dans la recherche scientifique, pouvant aider le chercheur à mieux décrire objectivement le contenu dégagé lors des communications entretenues entre les interlocuteurs. (Berelson, 1971)

Nous avons choisi le logiciel IRamuteq, connu par sa pertinence d'analyse des corpus texte d'une manière autonome. Ce logiciel, permet d'établir un schéma dynamique du contenu du discours des personnes entretenues. (Reinert, 1990). Aussi une interprétation des résultats serait orientée par notre personne selon les données collectées et observées sur le terrain de l'enquête.

La figure 1 ci-dessous, nous permet de comprendre la démarche de l'analyse du contenu à travers le logiciel IRamuteq de la manière suivante :

Figure N°1 : Démarche de l'analyse du contenu à travers IRamuteq



Source : Préparé par nous-même

4. Analyse des résultats

À travers les données collectées et analysées, nous avons observé qu'il y a une grande différence dans la pratique du coaching au niveau des trois types d'organisations enquêtées, à savoir les multinationales, les entreprises privées nationales, et les établissements publics.

Pour les petites et moyennes entreprises, PME, ils n'ont pas encore adopté l'accompagnement par le coaching, vu que ces entreprises sont encore renfermées sur elles, et ne s'engagent pas pour leurs améliorations ni à travers des formations ni même à travers du coaching.

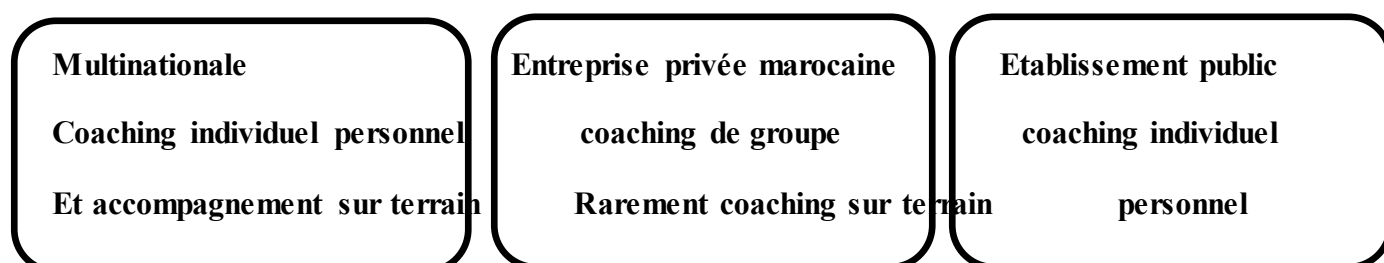
Pour les multinationales, elles adoptent un système de coaching individuel pour toute personne qui occupe un poste de responsabilité. Aussi un autre accompagnement complémentaire sur terrain s'est avéré nécessaire.

Pour les entreprises privées nationales, elles ont fait appel au coaching de groupe. Au niveau des entreprises, il y a celles qui ont sollicité pour les directeurs ou chefs des agences, un coaching de groupe dans un premier départ, puis à la fin un coaching individuel. D'autres, ne font appel que pour un coaching de groupe et une supervision sur terrain.

Pour les établissements publics ; et puisque c'est une charge nouvellement comptabilisée et autorisée par le ministère des finances ; les responsables ne connaissent pas le pourquoi du coaching, donc ils ont fait appel à du coaching individuel où chacun a révélé un besoin. Mais il n'y avait pas un besoin au niveau managérial puisque selon les personnes interviewées, les décisions sont prises à un niveau supérieur du ministère. Donc, tout le bénéfice était plus ou moins au niveau relationnel.

Nous avons schématisé les différents modes d'accompagnement dans la figure 2 ci-dessous

Figure N° 2 : le protocole du coaching suivi dans les trois types d'organisations au Maroc



Source : préparé par nous-même

5. Interprétation des résultats

Les entreprises marocaines ont commencé à opter pour un accompagnement par le coaching pour pouvoir mieux performer leurs équipes, et ce dans l'intention d'avoir des résultats performants au niveau organisationnel. Les entreprises multinationales étaient les premières à l'adopter vu que des personnes interviewées ont pu bénéficier de cette pratique en l'année 2004, alors que d'autres entreprises ne l'ont intégré qu'à partir de 2012, vient en dernier lieu les établissements publics qui n'ont pas une grande connaissance sur ses utilités ni même un besoin puisque selon eux les décisions sont prises au niveau du cabinet du conseil du ministre, et que leur rôle n'est que celui d'exécuter.

Nous allons interpréter nos résultats selon chaque type d'organisation. En premier lieu, nous abordons le cas d'une multinationale :

A travers le vécu des bénéficiaires du coaching, nous avons pu avoir des résultats surprenants. Voici quelques verbatim : « ...C'était un coaching individuel. C'était confortable pour discuter, mais j'aurais aimé voir les autres chefs de services ce qu'étaient leurs problèmes au niveau du travail. Etant isolé je n'ai pas bénéficié de grands chose. » (**** *Ent8 *Erep R1). « Mon objectif était différent de celui de l'entreprise, c'est de pouvoir me soulager, améliorer les résultats, et pour satisfaire mon désir d'excellence » (**** *Ent7 *Erep R1). « ...La deuxième séance, on a bénéficié d'un accompagnement individuel sur terrain pour nous voir comment on fait notre démarche et nous corriger notre façon de faire. » (**** *Ent10 *Erep R1). « ...C'était un coaching individuel. C'était confortable pour discuter, mais j'aurais aimé voir les autres chefs de services ce qu'étaient leurs problèmes au niveau du travail. Etant isolé je n'ai pas bénéficié de grands chose. » (**** *Ent8 *Erep R1)

Ces verbatim représentent les témoignages des responsables au niveau des multinationales. Le premier point qui était avantageux selon eux, c'est que grâce à ce type de coaching individuel, le coach a pu analyser la vraie demande du bénéficiaire, qui a donné de bons résultats.

Le deuxième point qui était aussi avantageux, c'est que après quelques séances d'accompagnement individuel, les coachés ont bénéficié d'un accompagnement sur le terrain du travail pour voir leur réalisations nouvelles.

Le troisième point qui était moins avantageux, c'est que lors d'un accompagnement individuel, les coachés n'ont pas eu la chance de partager leur expériences avec d'autres responsables. Selon eux, un coaching de groupe aurait été souhaité.

Nous constatons ici la valeur du coaching de groupe dans l'apprentissage des coachés. Les membres de groupe essaient de profiter le maximum possible de la situation du coaching surtout au niveau du partage des expériences de chacun d'eux puisqu'ils occupent la même fonction au niveau de leurs services, par exemple : un groupe de directeurs des agences bancaires, relevant de la même banque d'appartenance. Pour Lewin, le groupe se définit essentiellement par l'interdépendance des membres qui le composent, c'est-à-dire l'interrelation des membres les uns avec les autres. Ceci dit, le groupe n'est pas donc défini par les similitudes entre les membres, mais par un ensemble de systèmes d'interdépendance relationnelle entre eux. (Hevin, 2007)

Pour ce qui est des entreprises privées marocaines, nous avons déjà souligné en haut que le mode de coaching pratiqué, c'était le coaching de groupe, et rarement le coaching individuel. Voici quelques verbatim : « ...je ne suis pas nouvellement recruté, donc je n'avais pas besoin d'un encadrement par un coaching managérial. Mes vingt ans d'expérience le prouvent déjà. » (**** *Ent10 *Erep R1)

« ...Je crois que ce type de coaching aurait été beaucoup plus recommandé pour les débutants pas pour nous en tant que personnes d'une grande expérience » (**** *Ent11 *Erep

Il n'y avait pas une grande satisfaction de la part des responsables anciens dans leur métier de gestion. Par contre ils révélaient un besoin de coaching de bien-être à la place d'un coaching de professionnalisation.

D'autres coachés étaient accueillant de l'idée du coaching, mais ils préféraient avoir aussi dans le programme un coaching individuel pour évacuer leur problèmes rencontrés lors de la gestion des équipes : « J'étais motivé de suivre le coaching, parce que j'ai cru que nous allons être dans le face à face individuellement, et que nous allons raconter nos problèmes de mal être. » (**** *Ent8 *Erep R1). « J'étais motivé de suivre le coaching, parce que j'ai cru que nous allons être dans le face à face individuellement, et que nous allons raconter nos problèmes de mal être. » (**** *Ent8 *Erep R1)

D'autres, par contre étaient satisfaits : « ...A la fin de ce programme en groupe nous avons bénéficié de deux séances en coaching individuel d'une durée d'une heure et demie une fois par semaine. Ce qui était bien, est de dire nos problèmes personnels en relation avec le travail. » (**** *Ent2 *Erep R1).

D'autres ont préféré avoir un accompagnement aussi sur terrain : « ...Tout ce que l'on nous a formé, reste du théorique, à part les quelques situations vécues et partagées dans le groupe de travail. On faisait des jeux de rôles, mais aucun suivi sur terrain. C'est une perte de temps puisque les éléments donnés on pouvait les retrouver sur internet »

Pour ce qui est des établissements publics, la situation était très différente. Les responsables ressources humaines ont fait appel à des coachs en faveur des chefs de services sans expliquer l'objectif de cette demande : « ...je n'avais pas un besoin au départ, car comme vous le savez, les décisions sont prises d'un niveau supérieur, mais j'étais fort passionné de savoir de quoi s'agit-il. » (**** *Ent E14 *Erep R1). « Quoi que je ne savais pas le besoin pour lequel je vais avoir un coach, mais j'étais accueillante puisque c'est un service offert par notre établissement » (**** *Ent E6 *Erep R1).

Dans le cas des établissements publics, l'objectif est d'aider les responsables à revoir leurs méthodes de travail et de changer l'idée du chef qui régnait depuis toujours au niveau du secteur public.

Ce que l'on peut déduire, c'est que le coaching reste encore un concept nouveau au niveau de son intégration dans les entreprises marocaines. En effet, du côté managérial les responsables RH doivent encore s'informer sur cet outil pour mieux le mobiliser. Les nouvelles perspectives auxquelles vit l'entreprise exigent un fort engagement de la part de la GRH.

Toutefois, nous avons constaté qu'au niveau de la multinationale et de l'entreprise privée, le coaching est recommandé pour la performance, alors qu'au niveau de l'administration publique, l'objectif est celui de moderniser le service de la gestion des ressources humaines, et aussi donner de la valeur aux relations humaines.

Nous avons aussi remarqué le problème du non cadrage de la demande par le coach en relation tripartite, afin de mener un diagnostic adéquat avec la vraie demande.

6. Recommandations

A travers les problématiques soulevées lors de nos résultats, nous pouvons proposer un schéma adéquat à la demande managériale du coaching afin de le réussir parfaitement, et afin de le mobiliser en fonction des bénéficiaires de la dite prestation.

Nos résultats nous permettent de proposer des pratiques efficaces en pratiques managériales par le service GRH. En effet, nous allons proposer la prestation du coaching en fonction de nombre d'années d'expériences dans un poste de responsabilité, quel que soit le type de l'entreprise :

► Pour les nouveaux cadres responsables d'équipes, ils ont besoin de suivre un coaching en trois étapes :

- **La première étape** : suivre un coaching de groupe, pour pouvoir situer leurs problématiques, et aussi pouvoir se situer au niveau professionnel par rapport aux autres managers.

- **La deuxième étape** : suivre un coaching individuel. Dans cette étape, le coaché a besoin d'un coaching en développement personnel, mais bien sûr selon ces besoins personnels/professionnels.
- **La troisième étape** : le coach doit accompagner son coaché dans son environnement de travail afin d'observer et évaluer ses réalisations effectives à la fin de son apprentissage au niveau du coaching managérial.

→A travers ce programme, le coaché aura un apprentissage au niveau cognitif, relationnel/communicationnel et affectif

► Pour les anciens managers expérimentés, le coaching peut se faire en deux étapes :

La première étape : suivre un coaching individuel, tout en essayant d'aider le manager dans des problématiques de développement personnel et relationnel.

La deuxième étape : accompagner le coaché sur terrain (en cas de besoin) pour le guider, l'orienter et voir ce qui est à revoir par la suite.

Conclusion

La demande et les besoins des entreprises au Maroc sont en effet pareils, que ce soit dans les entreprises privées nationales ou multinationales. Ces demandes se résument dans la recherche de la performance organisationnelle tout en optant pour le coaching managérial en faveur des cadres responsables des équipes. Par contre, au niveau du secteur public, l'administration cherche à développer ses outils de gestion, en les modernisant par un accompagnement de coaching, pour donner plus de valeur aux relations humaines au niveau des services.

Lors de notre travail de recherche, nous avons essayé de mettre le point sur les points forts de la pratique du coaching, mais aussi, surtout sur les défaillances de sa pratique.

Parmi les perspectives de notre recherche, c'est de mobiliser et outiller le service GRH de la bonne stratégie à suivre dans l'élaboration d'un programme coaching, afin de le réussir et non pas fragiliser les bénéficiaires. Aussi, avoir une parfaite connaissance des étapes qui précèdent le démarrage effective de l'accompagnement. Notre pertinence de ce travail est de rendre chaque responsable GRH de devenir capable pour mieux cadrer sa demande, et connaître la demande du bénéficiaire avant de faire appel au coach. Proposer une telle stratégie pousse le coach à comprendre

l'engagement total des contractants. Toutefois, l'implication totale des responsables GRH sera d'une grande valeur afin de contribuer à la réussite de ce mode d'accompagnement.

Dans les futures recherches, nous pensons mobiliser un questionnaire qui vise chaque employé, pour voir jusqu'à quel point notre stratégie d'adopter le coaching serait efficace.

Parmi les limites de notre recherche, c'est l'absence d'un échantillon des petites et moyennes entreprises. Nous aurions aimé avoir cet échantillon dans notre liste des enquêtés, mais malheureusement nous avons compris que vu le statut familial qui régnait dans ce type des entreprises, ce service ne fait pas encore partie de sa priorité.

BIBLIOGRAPHIE

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

Berelson, B. (1971). Content Analysis in Communication Research. New York : Hafner Publishing Company.

Cardon, A. (2003). Le coaching d'équipe. Editions d'organisation.

Chavel, T. (2003). Profession : coach. De la théorie à la pratique, Paris, Ed. Démos.

Chernet, D. (2014). Coaching et développement des organisations. Actualités en analyse transactionnelle, (3), 3-14.

El khouri, N. (2001). Importance et facteurs de succès du coaching exécutif : Le point de vue de coaches externes. (Mémoire de maîtrise. Montréal). Ecole des Hautes Etudes Commerciales. 147p

Fatien, P. (2009). Intérêt organisationnel du coaching individuel. Revue de l'économie et de l'entreprise, VSE (vie et sciences économiques), 2(182)

Gilbert, P., & Lancestre, A. (2011). Le coaching d'organisation. Revue internationale de psychosociologie, 17(42), 71-87.

Hevin, B. (2007). Manuel de coaching d'équipe, champ d'action et pratique, Dunod, Paris.

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

Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health. Basic Books.

Jaotombo, F. (2009). Vers une définition du développement personnel. Humanisme et Entreprise, (4), 29-44.

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

Le Roy, G. (2012). Le coaching bref pour aller à l'essentiel, Paris, Inter Editions.

Mouterde, S. (2009): coacher et être coaché en entreprise. Edition Nathan

Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu: des documents et des communications; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés. ESF éd.

Persson, S. Rappin, B. (2013). « Il était une fois le coaching... », Humanisme et Entreprise, 1 / 311, p. 41-60. DOI : 10.3917/hume.311.0041. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-1.htm-page-41.htm>. Consulté le 7 février 2017.

Rappin, B. (2005). Le coaching, outil de réconciliation de l'économique et de l'humain. XVI^e congrès AGRH.

Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présenté à l'aide d'une application. Les cahiers de l'analyse des données, XV.

Salman, S. (2014). Un coach pour battre la mesure?. Revue d'anthropologie des connaissances, 8(1), 97-122.

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

Vernazobres, P. Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. Revue internationale de psychologie. 12/27. P176- 199. 2006

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