

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'impact du coaching d'équipe sur la
performance de l'entreprise.
Etude de cas : Sarl Biothera**

Elaboré par :

Mlle : MADANI Rym

Encadré par :

**Mr : ZEBBOUCHI Abderaouf
Maitre de Conférences à EHEC**

8^{ème} promotion Juillet 2021

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'impact du coaching d'équipe sur la
performance de l'entreprise.
Etude de cas : Sarl Biothera**

Elaboré par :

Mlle : MADANI Rym

Encadré par :

**Mr : ZEBBOUCHI Abderaouf
Maitre de Conférences à EHEC**

8^{ème} promotion Juillet 2021

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

*A ma très chère maman **Haoui Fadhila**, Quoique je fasse ou je dise je ne saurais point te remercier comme il se doit, ta bienveillance me guide, ton amour me comble et ta présence à mes côtés est ma source de force pour surmonter mes obstacles, sans toi je ne serais jamais arrivée au bout du chemin.*

*A la mémoire de ma chère grand-mère, tu es partie très tôt « **Mma** », ton affection me couvre toujours et je sens encore ton amour inconditionnel, j'ai réalisé ce travail grâce à tes prières, tu es dans mon cœur, repose en paix ma grande.*

*A la mémoire de mon cher père **Chawki**, si tu étais là tu seras sûrement fier de ta fille, que dieu t'accueille dans son vaste paradis.*

*A mon adorable frère **Nazih**, A tous les moments d'enfance passés avec toi, en gage de ma profonde estime pour l'aide que tu m'as apporté. Tu m'as soutenu, réconforté et encouragé. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus.*

*A ma chère tante **Haoui Samira**, merci chaleureusement pour ton aide, ton soutien et tes précieux conseils.*

*A mes amies, mes complices, mes proches : **Rania, Lydia, Fatima, Yasmine et Syrine** qui m'ont soutenu, encouragé, merci pour la bonne humeur en cette période difficile, merci pour le soutien moral indéfectible, que dieu vous protège.*

A toute la famille et toute personne qui a pris une place dans mon cœur.

Merci d'exister

Remerciement

Nul besoin d'en débattre : la rédaction d'un mémoire de maîtrise est une tâche qui réclame temps, énergie, ressources, rigueur et persévérance. Dans le cas du présent document, force est d'admettre que la gestation fut très longue. Or, une fois bien enclenché, malgré les inévitables difficultés à contourner, le processus s'est révélé à la fois stimulant, captivant et riche en apprentissages.

D'abord et avant tout, je tiens donc à remercier profusément les personnes qui ont été impliquées dans l'accomplissement de ce projet, et je nomme :

Mr. Abderaouf Zebbouchi, mon directeur de mémoire, dont la disponibilité, l'écoute, la présence aux moments clés, l'esprit critique, les pertinentes rétroactions et les judicieux conseils ont largement contribué à m'orienter dans la bonne direction et me faire cheminer intelligemment jusqu'à la ligne d'arrivée.

Mr. Nazih Madani, mon encadreur au sein de l'entreprise, manager, formateur et chef de produit à BIOTHERA, a fourni à ma démarche un précieux apport. Ses idées, sa connaissance intime du concept et son aiguillage ont assurément servi à bonifier ce mémoire.

Mr. Mohamed Idir, coach expert en gestion de situations de crises, communication de crise et stratégies de développement. Il est coach et conférencier à Montréal, merci pour votre disponibilité, toutes les explications et vos connaissances du coaching et surtout vos éclaircissements.

Mon extraordinaire famille ainsi que **mes formidables amis** qui m'ont manifesté leur amour, leur compréhension, leur patience et leur appui durant mon cheminement.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude à **l'ensemble des enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales** qui ont contribué grandement à cette formation depuis 2015.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

Dans un environnement incertain, complexe et ambigu les employés en organisation sont appelés à s'adapter pour être efficaces, efficients, compétents, performants et en équilibre, afin de leurs aider à relever les multiples défis auxquels ils sont confrontés et à rencontrer les attentes des résultats, il existe le coaching d'équipe et plusieurs outils et démarches.

L'utilisation du coaching au sein des entreprises est en croissance depuis les vingt dernières années, et ce, à travers le monde. La pratique du coaching est utilisée pour de multiples objectifs et comporte plusieurs types. Cette recherche a pour but d'étudier le coaching d'équipe chez les employés visant l'acquisition de nouvelles compétences et habiletés de performance.

Nos études empiriques mesurant l'efficacité du coaching d'équipe, son impact sur la performance de l'entreprise à travers un questionnaire destiné aux employés formés et à travers un entretien avec des coaches professionnels internationaux.

Mots clés : Coaching, Coaching d'équipe, Performance, Métier du coach, les outils du coach, Posture, accompagnement,

Abstract

In an uncertain, complex and ambiguous environment, employees in an organization are called upon to adapt to be effective, efficient, competent, and efficient and in balance, in order to help them face the multiple challenges they meet and the expectations of employees, there is « Team Coaching » and several tools and approaches. The use of coaching within companies has grown over the past twenty years across the world. The practice of coaching is used for multiple purposes and has many types. This research aims to study team coaching among employees aimed at the acquisition of new skills and performance skills. Our empirical studies measuring the effectiveness of team coaching, its impact on company performance through a questionnaire for trained employees and through an interview with international professional coaches.

Keywords: Coaching, Team Coaching, Performance, Coach's job, the coach's tools, Posture, support, accompaniment .

ملخص

في بيئة غير مؤكدة ومعقدة وغمضة، يُطلب من الموظفين في المنظمة التكيف ليكونوا فعالين وكفؤين ومختصين ومتوازنين، من أجل مساعدتهم على مواجهة التحديات المتعددة وتلبية توقعات الموظفين ، هناك تدريب جماعي ازداد استخدام التدريب داخل الشركات على مدار العشرين عامًا الماضية في جميع .والعديد من الأدوات والأساليب أنحاء العالم. يتم تطبيق ممارسة التدريب لأغراض متعددة ولها أنواع عديدة. يهدف هذا البحث إلى دراسة تدريب تقوم دراستنا التجريبية بقياس فعالية تدريب الفريق .الفريق بين الموظفين بهدف اكتساب مهارات و أداء جديدة وتأثيره على أداء الشركة من خلال استبيان للموظفين المدربين ومن خلال مقابلات مع مدربين محترفين دوليين

الكلمات المفتاحية: التدريب، تدريب اعضاء فريق العمل، الأداء ، وظيفة المدرب ، أدوات المدرب ، الهيئة ،
المرافقة

Liste des figures

N°	Titre	Page
Chapitre 01		
Figure N°1	La pyramide des besoins de Maslow	16
Figure N°2	« Assessment center » Groupe Axxcess	40
Figure N°3	Les compétences individuelles	42
Chapitre 02		
Figure N°4	Atmosphère de la qualité du collectif	59
Figure N°5	Le modele ACE	71
Figure N°6	Les quatres stades d'évolution d'une équipe	75
Chapitre 03		
Figure N°7	Lorganigramme de l'entreprise BIOTHERA	91
Figure N°8	Répartition des délégués par rapport au sexe	99
Figure N°9	Répartition des interrogés par tranche d'age	100
Figure N°10	Répartition des interrogés par l'ancienneté	101
Figure N°11	Récapitulatif des résultats	120

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre 01		
Tableau N°1	Les principales associations de coaching Professionnelles	11
Tableau N°2	Les définitions du coaching	21
Tableau N°3	Les différentes formes du coaching	32
Chapitre 02		
Tableau N°4	Discipline du développement collectif	61
Tableau N°5	Les compétences complémentaires aux compétences de base de l'ICF pour la pratique du coaching d'équipe	62
Tableau N°6	Les différences entre Leader et Manager	69
Chapitre 03		
Tableau N°7	Fiche technique de Biocare	86
Tableau N°8	Fiche technique de Biothera	86
Tableau N°9	Fiche technique de Biocare Diagnostics	87
Tableau N° 10	Fiche technique de Biocare Biothec	89
Tableau N°11	Echelle de Likert de 5 points	93
Tableau N°12	Répartition des délégués par rapport au sexe	99
Tableau N°13	Répartition des interrogés par la tranche d'age	100
Tableau N°14	Répartition des interrogés par l'ancienneté.	101
Tableau N°15	Reliability Statistics.	102
Tableau N°16	Valeurs de l'Alpha de Cronbach	103
Tableau N°17	Test de validité de la satisfaction à l'égard du coaching	104
Tableau N°18	Test de validité des apprentissages réalisés	104
Tableau N°19	Test de validité du transfert des apprentissages	105
Tableau N°20	Test de validité des résultats organisationnels (performance)	105
Tableau N°21	Test de validité des compétences	106
Tableau N°22	L'échelle de Likert	107

Tableau N°23	Description de la satisfaction à l'égard du coaching	107
Tableau N°24	Description de la dimension Apprentissages réalisés	108
Tableau N°25	Description de la dimension Transfert des apprentissages	108
Tableau N°26	Description de la dimension Résultats organisationnels	109
Tableau N°27	Description de la dimension Compétences	110
Tableau N°28	Modèle de régression	111
Tableau N°29	Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple entre les variables indépendantes et dépendantes de la première hypothèse	112
Tableau N°30	Récapitulatif des modèles	112
Tableau N°31	Modèle de régression de la 2ème hypothèse	113
Tableau N°32	Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple entre les variables indépendantes et dépendantes de la 2ème hypothèse	113
Tableau N°33	Tableau synthétique de recueil des données	118
Tableau N°34	Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses	120

Liste des Abréviations

ICF	International Coach Federation
EMCC	European Mentoring & Coaching Council
ICA	International Association of Coaches
WABC	Worldwide Association of Business Coaches
PNL	Programmation neuro linguistique

Sommaire

INTRODUCTION	1
Chapitre01 : Cadre conceptuel du coaching	5
Introduction :.....	5
1. Section 1 Les fondamentaux du coaching	7
2. Section 2 : Le champ théorique du Coaching	23
3. Section 3 : Le métier du Coach	34
Chapitre 02 : Le coaching au service de la performance des équipes	45
1. Section 01 : Les outils du coaching	45
2. Section02 : Le coaching d'équipe :	54
3. Section 03 : Le coaching de performance	67
Conclusion :	79
Chapitre 3 : Etude de cas : l'impact du coaching sur la performance de l'entreprise Sarl Biothera.....	81
Introduction.....	81
1. Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	81
2. Section 2 : démarche méthodologique.....	92
3. Section03 : résultats et test des hypothèses	99
LA CONCLUSION	123
LA BIBLIOGRAPHIE :.....	128
LES ANNEXES	132
Annexe 01	132
Annexe 02	134
Annexe 03 :.....	136
Table des matières.....	137

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Face à un monde en perpétuel changement et considéré de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu, les gestionnaires et dirigeants du milieu organisationnel sont appelés constamment à s'adapter pour demeurer efficaces, efficients, compétents, performants et en équilibre. Afin de les aider à relever les multiples défis auxquels ils sont confrontés et également à rencontrer les attentes de résultats, il existe plusieurs approches, démarches et outils de soutien et de développement. Pour cela, les entreprises ont le mandat d'offrir de la formation à leurs employés de manière cyclique. La loi rend même cette pratique obligatoire à tous les employeurs, reconnaissant ainsi l'importance de la formation au sein des organisations.

Pour s'assurer d'avoir une formation efficace, plusieurs modèles sont utilisés, mais celui de Kirkpatrick (1975) domine depuis plusieurs années. En effet, ce dernier est l'un des plus utilisés en Amérique du Nord et forme une référence essentielle pour plusieurs auteurs. Ayant un rôle important pour les organisations, la formation a donné naissance à une pratique, de la même famille, qui a eu un essor important au niveau international au cours des vingt dernières années : le coaching. Les organisations ont davantage recours à cette pratique auprès de leurs gestionnaires et employés afin de répondre à de multiples objectifs ; comme l'amélioration de la performance, l'acquisition de nouvelles habiletés et compétences ou encore le développement du leadership.

Le choix de ce thème n'est pas le fruit du hasard, nous avons été motivés suite à sa relation avec la formation assurée au sein d'EHEC , et aussi l'actualité et l'originalité de ce thème en Algérie vu son énorme importance, mais malheureusement, sa valeur ajoutée reste rare voire presque inexistante dans le territoire algérien .

Nous avons choisi pour terrain d'étude l'entreprise BIOTHERA filiale du BIOCAIRE spécialisée dans la production des médicaments et leur commercialisation. Pour se faire, ils ont un programme pour coacher leurs équipes de vente : les délégués médicaux. Ce contexte nous a permis de mesurer l'impact du coaching sur la performance de l'équipe.

La problématique :

La problématique de ce travail et à laquelle nous tenterons de répondre peut se formuler à travers cette question principale :

- Quel est l'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise ?

Plus précisément, cette recherche vise à évaluer l'impact du coaching d'équipe sur la performance des employés.

De cette question centrale se déroulent les questions secondaires suivantes :

- Comment le coaching peut contribuer au développement de la performance de l'entreprise ?
- Est-ce que le coaching d'équipe permet aux coachés de se sentir plus compétents ?
- Quelles sont les compétences spécifiques d'un coach dans sa pratique professionnelle ?

Afin de répondre à la problématique énoncée ci-dessus, nous formulons trois hypothèses issues de la revue de la littérature, elles sont établies comme suit :

- Le coaching a un effet positif sur le développement de la performance de l'entreprise.
- Le coaching d'équipe permet aux coachés de se sentir plus compétents.
- Le coach doit maîtriser un ensemble complexe de savoir, savoir-faire et savoir être qui constituent les compétences clés. : accompagnement du coaché, utilisation des modalités de communication, création de la synchronisation, l'utilisation de la PNL et la pyramide de motivation,

Les objectifs de recherche :

Le coaching est un accompagnement personnalisé auprès des chefs d'entreprise, des cadres dirigeants ou des professionnels. Initialement réservé aux sportifs de haut niveau, puis aux capitaines de l'industrie, le coaching trouve ses marques dans le monde professionnel en général, aussi bien sur le plan opérationnel et stratégique que sur le plan relationnel et comportemental. Il se déploie, s'ajuste et s'adapte aux demandes sans cesse grandissantes des dirigeants, cadres et managers ayant pour objectifs, d'atteindre un résultat, une amélioration, un changement, en un temps relativement bref dans un contexte où l'investissement relationnel n'a guère le temps de se faire et où l'objectif de la performance est toujours présent. C'est la solution optimale pour engager une réflexion sur le court, moyen ou long terme.

Notre recherche prend le Coaching d'équipe pour objet d'étude. Les objectifs sont, dans un premier temps, la clarification de l'importance du coaching d'équipe en Algérie et son apport dans la performance des entreprises. Le second but de cette étude est de mesurer l'impact du coaching d'équipe sur l'évolution de l'entreprise.

Méthodologie de travail

Afin de vérifier la validité des hypothèses, nous avons adopté une méthode de recherche basée en premier lieu sur une étude documentaire théorique en passant en revue les différents ouvrages, articles, travaux de recherche, thèses..., collectés à partir des bibliothèques suivantes :

- La bibliothèque de notre école EHEC Alger ;
- la bibliothèque numérique d'ouvrages en ligne (ScholarVox)
- Le Système National de Documentation en Ligne (**SNDL**)

En deuxième lieu nous avons opté dans notre démarche pour une méthode descriptive analytique d'ordre quantitatif et qualitatif. Nous avons décidé de connaître l'avis des délégués médicaux du laboratoire BIO CARE concernant la contribution des formations et leur impact sur l'amélioration de la performance de l'entreprise en générale et la performance commerciale en particulier. Cette méthode consiste à mesurer la perception de coachés à travers cinq niveaux :

- la satisfaction envers le coaching,
- les apprentissages,
- le transfert des apprentissages en comportements,
- les résultats organisationnels
- les compétences

C'est pourquoi nous avons mené une enquête quantitative par le biais d'un questionnaire. En troisième lieu, nous avons élaboré un entretien qui nous permet d'obtenir des informations complémentaires et qui apportent plus d'éclaircissements et d'approfondir nos recherches par des réponses individuelles, que nous estimons être plus précieuses par des coachs professionnels en dehors l'organisme d'accueil.

Les difficultés de travail

Durant l'élaboration de notre travail de recherche, nous avons rencontré quelques difficultés d'ordre pratique, à savoir :

Le coaching professionnel en Algérie étant naissant, la pratique du coaching n'était pas suffisamment métrisée. Les coachés arrivaient à peine à distinguer un coaching d'une formation classique. Cet état de fait a impacté le déroulement de l'enquête qui a pris un temps dépassant les délais prévus pour cette étape d'investigation.

La structure du mémoire

Le présent mémoire se structure selon trois chapitres. Les deux premiers chapitres relèvent du domaine théorique, le premier concerne le cadre conceptuel du coaching et le deuxième traite du coaching au service de la performance des équipes. Le troisième chapitre est d'ordre pratique. Il reflète une analyse de l'entreprise sous étude, son environnement et les comportements qui animent l'impact du coaching dans l'entreprise. Cette analyse s'est achevée par des suggestions basées sur le rapprochement théorique à la réalité vécue sur terrain. On a fait, en outre, afin de préciser certaines notions théoriques, une enquête en dehors de cette entreprise pour questionner des coachs professionnels internationaux à travers un entretien semi-directif. Au final nous clôturons ce chapitre par l'analyse et l'interprétation des résultats de cette recherche ainsi que leur synthèse, sur laquelle nous nous sommes basées pour fournir quelques recommandations.

Chapitre01 : Cadre conceptuel du coaching

Introduction :

Le coaching se définit comme une pratique qui « mette en avant le pouvoir de dépassement d'un obstacle, la gestion du stress et des émotions, la gestion des conflits managériaux et situations de crise sociale, la cohésion d'équipe, la conduite du changement. Il vise à améliorer la communication, à encourager la créativité et le changement, à faire émerger les nouveaux talents et à améliorer les conditions de fonctionnement des organisations grâce à des équipes (groupes restreints) plus solidaires »¹. Développée aux États-Unis dans les années 1980-1990, le coaching est une activité jeune qui n'est pas encore vraiment une profession réglementée au statut établi.

Notre chapitre sera décomposé en trois sections, Dans cette présente section, nous proposons une revue de littérature visant à expliquer le concept du coaching de vie et d'affaire d'une manière générale, la pratique du coaching, ainsi que les principaux résultats de recherche et enjeux soulevés dans la littérature. En premier lieu, nous présenterons les origines du coaching et son évolution en tant que pratique d'accompagnement et de développement du personnel en entreprise, nous aborderons ses racines historiques qui proviennent du sport et qui se sont développées dans le cadre de l'entreprise, en plus de répertorier les plus récentes statistiques relatives au marché mondial du coaching. En second lieu, nous nous attarderons à définir ce qu'est et ce que n'est pas le coaching, puis nous détaillerons les différents acteurs impliqués dans la relation et les différents modèles du coaching. En troisième lieu, nous traiterons de la pratique de ce type de coaching sous plusieurs facettes, dont ses caractéristiques, ses objectifs, les divers contextes où il trouve son utilité et le profil du coach. Nous offrirons également un coup d'œil de la professionnalisation du coaching. C'est en survolant les écrits empiriques parus sur le coaching que nous en ferons ressortir les principaux enjeux et constats. Nous présenterons d'abord les connaissances acquises sur ce type de coaching et par la suite, les éléments plus rarement étudiés. Nous concluons cette revue de la littérature en présentant le métier du coach, les principaux facteurs du succès d'un coach et ses compétences et en évoquant sommairement les raisons qui nous ont menés à nous y intéresser. Ceci étant dit, il est à noter que tout au long de cette revue, nous porterons une attention particulière à notre sujet principal. D'une part, à de multiples occasions, nous

¹ ANZIEU (D) & MARTIN (J-Y) : *La dynamique des groupes restreints*, 12e éd, France : PUF,2000.

indiquerons clairement ce qui constitue et ne constitue pas l'objet de notre recherche, et d'autre part, nous tâcherons d'approfondir davantage les dimensions pertinentes à notre étude. Précisons que dans le cadre de la présente étude, hormis quelques exceptions, nous traiterons de « coaching d'équipe » ; une expression couramment utilisée à propos du coaching offert au personnel de l'entreprise. En résumé, nous entendons l'accompagnement sous forme de coaching des hauts dirigeants, gestionnaires, cadres, managers et/ou professionnels , coaching de pratique professionnelles, coaching de binôme , coaching de système et coaching d'équipe ou de groupe qui occupent différents niveaux hiérarchiques et œuvrent dans divers secteurs, disciplines ou spécialités. Nous aurons l'occasion d'en rediscuter plus en détails dans ce chapitre.

Nous essayerons d'analyser respectivement le rôle de : code de déontologie, formation, accompagnement et développement des compétences sur la professionnalisation du métier du coach.

Section 01 : Les fondamentaux du coaching

Section 02 : Le champ théorique du coaching

Section 03 : Le métier du coach

Section 1 Les fondamentaux du coaching

«Ne dites pas à ma mère que je suis coach, elle croirait que je suis animateur de télé, agent immobilier, “amaigrisseur” ou pianiste dans un...

Ne m'appellez plus jamais coach !

J'aurais peur de voir mon image dans la lucarne du PAF à une heure de grande écoute, sorte de gourou digitalisé qui souffle des réponses à des gogos sous les applaudissements de la foule en délire.» François Arfel¹

Selon Françoise² : « La performance des managers et le développement de leurs compétences comportementales et de leadership sont des enjeux forts des entreprises qui cherchent de nouvelles méthodes de formation et d'accompagnement comme le coaching, le serious-game ou même le théâtre. »

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

La professionnalisation du coaching est favorisée par l'action de plusieurs organisations internationales qui en définissent les profils de compétences ainsi que la qualité via diverses accréditations. Je présente ci-après les principales organisations internationales qui régissent le coaching.

1.1. Organisations internationales du coaching :

A ce jour , il existe trois organisations internationales majeurs qui réglementent la profession du coach :

- International Coach Federation
- European Mentoring and Coaching council
- Association for Coaching

¹ Membre fondateur de la SF coach (Société française de coaching).

² FRANÇOISE (D) : Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers, Thèse de doctorat en management et gestion, université Grenoble Alpes, France, 2016, P33.

Elles définissent les normes et compétences de la profession, accréditent les institutions et programmes de formation ainsi que les coachs professionnels. Depuis 2012, elles se sont regroupées dans une alliance internationale nommée Global Coaching Mentoring Alliance.

1.1.1. International Coach Federation :

L'International Coach Federation est une organisation professionnelle internationale de la profession de coach. Elle se définit comme suit : « L'International Coach Fédération (ICF) est la principale organisation mondiale dédiée à l'avancement de la profession de coach en établissant des normes élevées, en fournissant une certification indépendante et en créant un réseau mondial de coaches professionnels formés¹».

Créée en 1995, ICF est présente dans 145 pays. En 2018, elle comptait 33645 membres, dont 27142 étaient accrédités.

1.1.2. European Mentoring & Coaching Council :

L'European Mentoring & Coaching Council EMCC est une organisation professionnelle internationale des professions de mentor, coach et superviseur. Elle se définit comme :

« *L'EMCC existe pour développer, promouvoir et définir les attentes des meilleures pratiques de mentorat, de coaching et de supervision à l'échelle mondiale au profit de la société².* ». Créée en 1992, EMCC est présente dans 61 pays. En 2018, elle comptait 6000 membres.

1.1.3. Association For Coaching :

L'Association for Coaching AC est une organisation professionnelle internationale de la profession de coach. Elle se définit comme :

« AC est un organisme professionnel de premier plan indépendant et sans but lucratif dédié à la promotion des meilleures pratiques et à la sensibilisation et aux normes du coaching dans le monde entier.³ »

Créée en 2002, AC est présente dans 70 pays. Le nombre de membres n'a pas été trouvé dans les sources officielles. Dans sa vision, elle vise 100'000 membres dans plus de 80 pays en 2030.

1.1.4. Global Coaching Mentoring Alliance :

Global Coaching Mentoring Alliance GCMA a été créée en novembre 2012 pour travailler aux côtés d'autres organismes mondiaux de coaching et de mentorat afin de fournir une vision partagée de la pratique du coaching professionnel.

¹ <https://coachingfederation.org>. (20/04/2021 à 21h01)

² <https://www.emccouncil.org>. (20/04/2021 à 21h15)

³ <https://www.associationforcoaching.com>. (20/04/2021 à 21h40)

La GCMA regroupe les trois organisations précitées : International Coach Federation, European Mentoring & Coaching Council et Association for Coaching.

Selon (AC, s.d.), la GCMA vise 3 objectifs :

- Être la voix collective des organismes professionnels qui clarifie, forme et renforce la sensibilisation à notre conception commune pour une pratique efficace
- Faciliter l'échange et la diffusion d'informations pour toutes les parties prenantes de l'industrie du coaching sur les bonnes pratiques partagées
- Attirer l'attention sur le large impact du coaching et du mentorat sur la société.

L'international Coach fédération est la plus importante organisation professionnelle internationale de coaching.

1.2. Code de déontologie¹ :

ICF a élaboré un code de déontologie de la profession de coach, la dernière version date de 2015 et figure en annexe.

Dans le préambule du code, ICF déclare : « Le Code de déontologie est conçu pour fournir des directives appropriées, la responsabilisation et les normes de conduite applicables à tous les membres d'ICF et aux détenteurs des certifications ICF, qui s'engagent à le respecter et à le suivre. »

Ce code de déontologie ICF définit des règles de conduite dans les aspects suivants :

- Le code de conduite professionnel
- Conflits d'intérêts
- Conduite professionnelle avec les clients
- Confidentialité/Respect de la vie privée
- Développement continu

1.3. Le coaching en Algérie :

La pratique du coaching en Algérie connaît une ascension éclatante et attire, de plus en plus, un nombre croissant des coaches et des professionnels dans le domaine de développement personnel. Mais, dans un contexte d'anarchie et de vide juridique, il reste un métier méconnu². La création de l'Association des Coaches et Conférenciers Algériens (ACCA) sous la présidence de Mr. Mohamed Idir vise, dans ce sens, à réglementer ce marché. Parmi les types les plus répandus du coaching en Algérie est le coaching entrepreneurial. Il existe des

¹QUÉBEC, I. C. F., et al. Le prisme d'excellence, International Coach Federation, Québec, 2021.

² LARFAOUI (A). Première en Algérie : Les coachs professionnels ont leur association. *Elite presse*. 2017.

initiatives provenant des organismes dans le but de la promotion de l'intention et de l'action entrepreneuriale. L'Algerian Start up Initiative (ASI), par le biais d'un partenariat entre des entreprises algériennes et des sociétés leaders dans le domaine des NTIC aux États-Unis, organise chaque année, depuis 2009, un concours du meilleur business plan, où les lauréats bénéficient d'une incubation, d'un fonds d'investissement et de séances de conseils et de coaching¹. Les incubateurs jouent un rôle primordial et assurent des services importants aux porteurs de projets, ils les accueillent et accompagnent avant la création de l'entreprise et même parfois pendant leurs premiers mois d'existence². Ces organismes interviennent sous plusieurs formes d'accompagnement comme le coaching individualisé, la formation et la transmission des expériences du terrain³, où le coaching permettra au futur dirigeant d'améliorer ses qualités managériales ou d'en développer des nouvelles⁴. Parmi les organisations professionnelles du coaching en Algérie : la Fédération des coachs et des conférenciers algériens (FCCA), dont le siège est à Montréal. Elle travaille pour la protection et l'orientation du client dans un cadre professionnel, et pour l'accréditation des coachs selon des critères internationaux.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons choisi de vous présenter les quatre principales associations professionnelles mondiales en matière de coaching. Précisons qu'en plus de mettre de l'avant des formations, un processus de certification ainsi qu'un code déontologique et/ou d'éthique qui leur sont spécifiques, ces organismes offrent à leurs membres une adhésion renouvelable annuellement. Par ailleurs, si l'on se base sur l'estimé de 53 300 coachs professionnels actifs dans le monde⁵ ainsi que sur le nombre d'adhérents mis de l'avant sur les sites des associations, on peut déduire de façon conservatrice que plus de la moitié des coachs certifiés à l'échelle mondiale seraient membres de l'une de ces quatre associations professionnelle⁶.

¹ GUECHTOULI (W) : *L'entrepreneuriat en Algérie : Quels enjeux pour quelles réalités ?*, Édition IPAG Business School, Paris, 2014.

² <http://www.innoviscop.com/definitions/incubateur> (22/04/2021 à 06h10)

³ DJELTI (M) et CHOUAM (B) : Etat des lieux des incubateurs en Algérie Cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran?. *Revue stratégie et développement*, 2017, vol. 9, no 1, p. 102-27.

⁴ Ibid.

⁵ Raport, I.C.F. ICF Global Coaching Study. 2016.

⁶ MELACON (I) : *La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, 2018, P51.

Tableau 01 : Les principales associations de coaching Professionnelles

	International Coach Federation ICF	European Mentoring and coaching council	World Wide Association For business Coaches	International Association For Coaching
Site Web	https://coachfederation.org/	https://www.emccouncil.org/	www.wabccoaches.com/	https://certifiedcoaching.org/
Profil et historique	Fondée en 1995 aux états unis l'ICF est un organisme sans but lucratif dédié au coaching professionnel de tout type.	D'abord fondée en 1992 en grande bretagne sous le nom d'European Mentoring and coaching(EMC),puis son renomé EMCC en 2002 elle est présente dans 24 oays dans le monde	Etablie en 1997 sous le nom national association business coaches en 2002, elle regroupe 1000 membre actifs présents dans 30 pays dans le monde	Mise su pied en 2003aux Etats Unis L'IAC soutient que le recrutement et l'entraînement sont liés à son processus de certification
Certification et accréditations	L'ICF propose trois niveaux de certification : -ACC Coach associé certifié -PCC Coach professionnel certifié -MCC Maitre Coach certifié	L'EMCC propose quatre niveaux d'accréditation : -Praticien fondation -Praticien -Praticien Senior -Praticien Master	La WABC propose quatre niveaux de qualification : -RCCRegistered Corporate Coach -CBC Certified Business Coach -CHBC	L'IAC propose trois niveaux de désignation professionnelle : -MP Masteries Practioner -CMC Certified Masteries Coach -MMC (Master Masteries coach)

Source : MELACON (Isabelle) : La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, 2018, P52.

1.4. Le coaching, son origine et son évolution :

1.4.1. L'origine du Coaching

Le « coaching » vient de la maïeutique définie par Socrate au Ve siècle avant Jésus Christ. Socrate affirme que « l'âme de chaque personne est enceinte et qu'elle désire accoucher » et que ses disciples « n'ont jamais rien appris de (lui) et qu'ils ont eux-mêmes trouvé en eux et enfanté beaucoup de belles choses. Mais s'ils en ont accouché, c'est grâce à Dieu et à (lui) ». Le rapprochement au terme « coaching » est souligné par le processus de communication et d'écoute qui révèle le coaché à lui-même.

Mentor dans la mythologie grecque éduquant le fils d'Ulysse, Aristote en 322 avant Jésus Christ précepteur d'Alexandre le Grand, les fous des seigneurs et écrivains publics au moyen-âge ; tous ces personnages se rapprochaient du rôle de « coach » permettant à autrui de se révéler à soi-même.

Dans les années 1950 à 1960, les « conseillers et mentors » de stars américaines tiennent le rôle précurseur de coachs d'artistes tout comme les entraîneurs sportifs qui se penchent sur l'amélioration des performances de leurs joueurs ou équipes, réalisant l'impact de ce travail sur le mental. Timothy Gallwey affirmera que le principal adversaire du sportif n'était autre que lui-même¹, il y a plus de quarante ans, ce dernier a sans doute été le premier expérimenter une méthode simple mais complète de coaching, Pédagogue de Harvard et spécialiste du tennis, il revela le défi du coaching en 1974 dans un livre intitulé « The inner game of Tennis » qui fut rapidement suivi « Inner Skiing » et de « The inner game of Golf².

Dans les années 80, dans les pays anglo-saxons, il entre dans l'univers professionnel par les dirigeants ou cadres à très haut potentiel qui souhaitent bénéficier à l'instar des plus grands champions d'un coach pour continuer à améliorer leurs performances³.

A la fin des années 80, Vincent Lenhardt contribuera à importer les concepts de team-building et de coaching de dirigeants en France. Il jouera un rôle précurseur en ce sens.

Depuis 1990, le coaching se déploie et s'adresse également aux individus hors du contexte de l'entreprise (Life-Coaching).

Le coaching connaît depuis une progression rapide parmi toutes les strates de l'entreprise du dirigeant au middle management ainsi que les agents de maîtrise et tous les individus à titre particulier sur tous les domaines de la vie sociale, professionnelle et privée.

¹ Laubie (R) : Apports de l'intelligence émotionnelle sur la motivation d'équipe, Mémoire de DESU Pratiques du Coaching, Paris VIII, sous la direction de Michel Moral.2008.

² WHITMORE (J) : *Le guide du coaching au service de la performance*, édition MAXIMA, Paris, 2018, P14.

³ <http://www.coaching-au-present.com>. (22/04/2021 à 18h02)

1.4.2. L'étymologie du coaching :

Le terme coach vient du verbe anglais to coach qui signifie « entraîner » dans le domaine sportif ou « faire répéter un rôle » dans le domaine artistique. Il est issu étymologiquement du français « coche » (lui-même dérivé d'un mot hongrois Kocsis, diligence) qui au Xvème siècle était une voiture de transport de voyageurs tirée par des chevaux et conduite par un « cocher ». Dans l'antiquité, le cocher au cours des batailles conduisait le char aux côtés du prince. Leur rôle à chacun, tel parfois le coach, évoque bien celui du « guide » qui accompagne ses passagers d'un point à un autre en leur faisant franchir les obstacles¹.

1.4.3. L'évolution historique du coaching :

Le terme « coaching » a subi plusieurs évolutions au fil des siècles. L'une des plus documentées est la terminologie anglo-saxonne renvoyant au concept d'entraînement dans le milieu sportif, qui serait apparue au milieu du XIXe siècle fait intéressant : c'est seulement près d'un siècle plus tard, pendant les années 1950 et 1960, que des entraîneurs sportifs américains – des « coachs » – commencent à souligner l'importance d'une approche holistique et multidimensionnelle du développement des athlètes professionnels. En effet, les coachs sportifs remarquent que pour offrir une performance optimale, au-delà de l'entraînement physique, le champion qu'ils entraînent doit également se préparer mentalement, ainsi qu'apprendre à gérer son stress et ses émotions. S'inspirant de cette mouvance, durant la deuxième moitié du XXe siècle, le terme « coaching » élargira son champ d'action. Graduellement, il ne sera plus exclusif au milieu sportif et commencera à s'introduire notamment dans le milieu organisationnel. Quant au terme « coaching exécutif », Kampa-Kokesch et Anderson avancent qu'il est difficile de retracer avec exactitude le moment de son arrivée dans le milieu des affaires. Dans la littérature, quelques auteurs seulement relatent ses possibles origines. Entre autres, Tobias en 1996 indique que l'appellation « executive coaching » a fait son apparition dans le jargon des affaires à la fin des années 1980; il précise par ailleurs qu'on s'est mis à utiliser ce terme parce qu'il donnait l'impression d'être moins menaçant que d'autres types d'intervention. Pour leur part, Judge et Cowell en 1997 mentionnent que l'adoption du coaching exécutif par les firmes de consultants a débuté autour de 1990, en ajoutant que cette intervention était offerte très parcimonieusement avant les années 1990. Brock en 2010 soutient plutôt que les racines de ce type de coaching remonteraient aux années 1930, avec la parution de livres sur les principes de succès en affaires écrits par des auteurs et conférenciers motivationnels comme Dale Carnegie et

¹ <http://www.coaching-au-present.com/>. (23/04/2021 à 01h10)

Napoleon Hill. De son côté, le psychologue Michael Harris en 1999 évoque trois phases dans l'histoire du coaching exécutif. La première, qui s'étend de 1950 à 1979, est la phase durant laquelle quelques professionnels se mettent à utiliser des techniques issues du développement organisationnel et de la psychologie auprès de leur clientèle de dirigeants. Durant la seconde phase, de 1980 à 1994, on remarque une croissance du professionnalisme et le début de la standardisation des services offerts. enfin, dans la période courante qui prévaut depuis 1995, en plus d'une demande sans précédent des services de coaching dit « exécutif », il y a un accroissement important des publications portant sur le sujet, de même que l'apparition de nombreuses associations professionnelles, comme l'International Coach Federation (ICF).

Chose certaine et admise par tous les auteurs : initialement élitiste et réservé aux hauts dirigeants d'entreprise, le coaching exécutif fait progressivement l'objet d'une démocratisation et s'engage dans une phase de croissance plus inclusive, en devenant entre autres disponible aux cadres et employés de divers niveaux hiérarchiques. On constate ainsi, non seulement le développement si rapide du coaching mais également l'abondance de sa documentation. La pratique de ce type de coaching est réputée avoir progressé plus vite que toute autre pratique en consultation. De surcroît, il semble exister un consensus en ce qui a trait aux diverses influences dont a bénéficié le coaching. En effet, il s'est largement inspiré par d'autres disciplines et donc redevable à nombre d'entre elles, telles que la consultation, le management, le développement organisationnel, le développement des ressources humaines et la psychologie, comme l'ont affirmé Hamlin en 2009 et Sherman et Freas en 2004.

1.5. L'attitude mentale de Maslow :

Gallwey s'appuyait sur les travaux d'autres chercheurs. Dans les années 40, le psychologue américain Abraham Maslow rompit avec la tradition qui voulait qu'on étudiait la nature humaine exclusivement sous le prisme de la pathologie. il choisit au contraire d'observer des gens qui avaient réussi, à la personnalité affirmée et accomplie. Maslow affirma que cet épanouissement était en fait l'état naturel de l'homme ; pour lui tout ce que nous avons à faire c'était de surmonter les blocages internes qui freinaient notre développement.

Maslow est bien connu dans le monde de l'entreprise pour sa pyramide des besoins

1.5.1. La Pyramide des Besoins

La pyramide des besoins, également appelée la pyramide de Maslow, propose un modèle de Définition des besoins de l'être humain, depuis les fonctions les plus élémentaires (manger, dormir, etc.) jusqu'aux plus abouties (se cultiver, pratiquer un art ou un sport, etc.). Si Maslow était psychologue, son modèle, résumé en une pyramide, a été utilisé en économie et

dans le monde de l'entreprise. Il propose un moyen simple et efficace de distinguer les différents besoins à condition de considérer un mouvement d'ensemble et non des étages successifs¹.

La pyramide des besoins est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow. L'article où Maslow expose pour la première fois sa théorie, *A Theory of Human Motivation*, est paru en 1947.

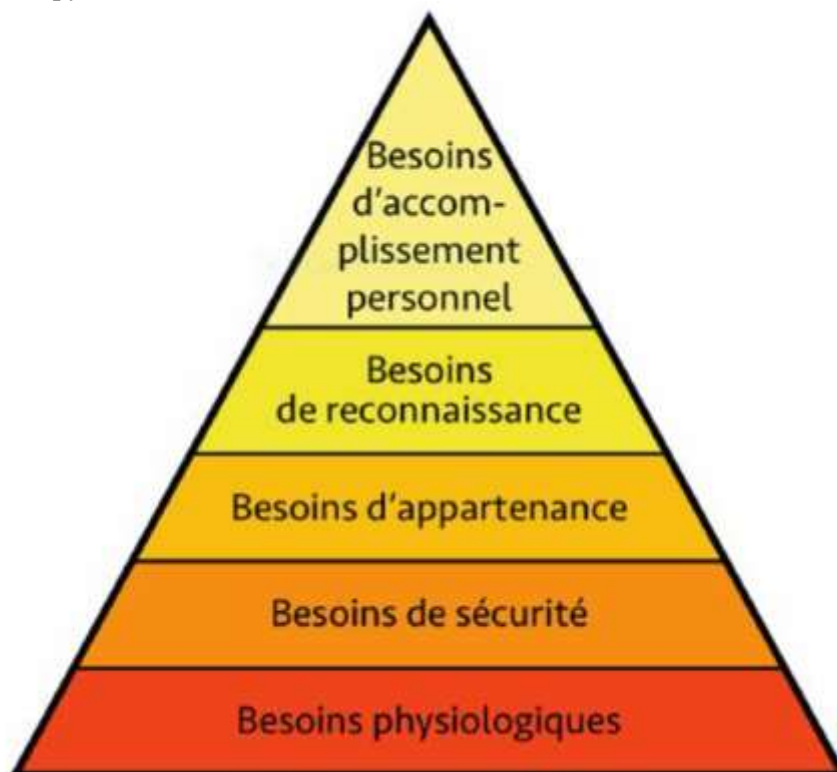
Pour Maslow, les motivations d'une personne résultent de la satisfaction de certains de ses besoins.

Les travaux de Maslow, à partir des années 50, permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en 5 niveaux. Ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu ; la satisfaction des besoins d'un niveau engendrant les besoins du niveau suivant. Sa conviction est qu'on ne peut agir sur les motivations « supérieures » d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites².

¹PICHERE (P) :*La pyramide de Maslow comprendre et classifier les besoins humains*, édition 50 minutes, Paris, P11.

² RUELLE (C) :*Quels sont les leviers de la motivation selon la théorie des besoins de Maslow*, la rédaction des éditions Tissot dans *Risque psychosociaux*, 2017.

Figure 1 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : PICHERE (Pierre) : *La pyramide de Maslow comprendre et classifier les besoins humains*, édition 50 minutes, Paris, P14.

a. Les besoins physiologiques :

Les besoins physiologiques sont des besoins directement liés à la survie de l'individu ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets (manger, boire, se vêtir, se reproduire, dormir, etc.).

A priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous, toutefois nous ne portons pas sur ces besoins la même appréciation. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour la personne et à son tour le besoin à satisfaire fera naître une motivation pour cette personne.

b. Les besoins de sécurité :

Ces besoins proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes dans la mesure où ils recouvrent une part objective notre sécurité et celle de notre famille et une part subjective liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non :

- sécurité d'un abri (logement, maison) ;
- sécurité des revenus et des ressources ;
- sécurité physique contre la violence, délinquance, agressions, etc.
- sécurité morale et psychologique ;

- sécurité et stabilité familiale ou, du moins, affective ;
- sécurité médicale/sociale et de santé.

c. Les besoins d'appartenance :

Les besoins d'appartenance correspondent aux besoins d'amour et de relation avec et entre les personnes :

- besoin d'aimer et d'être aimé (affection) ;
- avoir des relations intimes avec un conjoint (former un couple) ;
- avoir des amis ;
- faire partie intégrante d'un groupe cohésif ;
- se sentir accepté ;
- ne pas se sentir seul ou rejeté.

Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne étant la famille.

Les besoins sociaux sont les besoins d'intégration à un groupe. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.

d. Les besoins d'estime :

Les besoins d'estime correspondent aux besoins de considération, de réputation, de reconnaissance ou de gloire... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance.

La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

Pour Maslow, l'état psychologique le plus abouti est celui de la « réalisation de soi ». Il apparaît lorsque les besoins d'estime des autres et de soi sont satisfaits et que l'individu n'est plus poussé par le besoin de prouver quoi que ce soit, à lui ou aux autres. Maslow parle alors d'une personnalité qui s'auto-actualise, plutôt que d'une personnalité auto-actualisée, car il voyait ce processus comme constamment en cours. Le besoin primaire associé à cet état est un besoin de sens et de raison de vivre. Les individus parvenus à ce stade ne veulent que leur travail, leurs activités et leur existence aient une valeur, qu'ils soient une contribution à l'existence des autres . Ils sont interdépendants.¹

¹ WHITMORE(John): op-cit,P21.

Cet optimisme psychologique est essentiel si on adopte le coaching comme style de management.

e. La motivation professionnelle :

Quand et où avons-nous recours au coaching, et dans quel but ?

Voici quelques-unes des raisons les plus évidentes de le faire dans le contexte professionnel¹ :

- motivation les salariés
- déléigation,
- résolution de problèmes
- problèmes relationnels,
- constitution d'équipe
- entretiens personnels et évaluation,
- accomplissement de tâches,
- planification et reporting,
- recrutement,
- travail en équipe

Le coaching est un métier à part entière, avec ses règles, sa déontologie, ses formations, et ses compétences, Il est désormais présent dans tous les champs de la société, Il s'agit d'une science à part entière qui utilise des outils éprouvés des sciences humaines.

Dans son code de déontologie, ICF donne la définition suivante du coaching : « Le coaching est à la fois une relation de partenariat avec des clients et un processus créatif qui les inspirent et les incitent à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. »

Le Chapter France d'ICF donne la définition suivante du coaching : « ICF définit le coaching comme une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel. »

ICF France précise : « Pour accompagner l'évolution d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation, le coach s'appuie sur l'art de la relation qui permet d'entrer en interaction avec quelqu'un d'une façon telle qu'il réalise les projets qu'il choisit de mettre en œuvre en transformant, si c'est pertinent, ses attitudes et ses compétences. »²

La définition d'Edward Stacke, donnée dans son ouvrage *Le Coaching d'Entreprise*, permet justement de comprendre cette différence de points de vue. Il y explique que « le coaching s'appuie sur le développement du savoir-être du manager pour lui permettre l'acquisition du savoir-faire du coach, de façon réellement intégrée (...) le coaching n'est donc pas un outil mais une méthode créative, sollicitant des changements personnels, interpellant les attitudes et les comportements, invitant à revisiter les cartes mentales, les visions du monde de chacun. »³

¹ WHITMORE(J) : *Le guide du coaching*, édition MAXIMA, 2012, P28

² <https://www.coachfederation.fr/> (30/04/2021 à 23h15)

³ STACKE (E) : *le coaching en entreprise*, édition Village mondial, 2005, P15.

Le coaching s'apparente donc à une méthode qui permettrait à une personne de s'interroger sur ce qu'elle est, sur ce qu'elle fait et sur sa relation à son environnement professionnel. Ce n'est pas une « recette miracle » et très facile à appliquer comme certaines personnes peuvent se l'imaginer. L'expression « méthode créative » signifie que le coach et le coaché créent ensemble une relation qui va amener le coaché à changer.

EMCC donne la définition suivante « Il s'agit d'un processus guidé par des professionnels qui inspire les clients à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. Il s'agit d'un processus structuré, sensé et transformationnel, aidant les clients à voir et à tester des moyens alternatifs pour améliorer les compétences, la prise de décision et l'amélioration de la qualité de vie. Le coach et le client travaillent ensemble dans une relation de partenariat à des conditions strictement confidentielles. Dans cette relation, les clients sont des experts au niveau du contenu et de la prise de décision ; le coach est un expert dans la conduite professionnelle du processus. »¹

L'Association for Coaching donne la définition suivante du coaching « Le coaching est un processus d'apprentissage facilité, dialogique et réflexif qui vise à accroître la conscience, la responsabilité et le choix en termes de réflexion et comportement des individus ou des équipes. »²

La Société Française de Coaching définit le coaching comme « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels »³.

Beraud définit le coaching comme « un style d'accompagnement individuel où des problématiques professionnelles sont mises en travail afin de développer les talents, promouvoir les potentiels et d'accélérer le changement. L'intervention mise en œuvre relève de l'évaluation. »⁴

¹ <https://emcc-ch.org/> (02/05/2021 à 07h45)

² <https://www.associationforcoaching.com/> (02/05/2021 à 13:30)

³ <https://www.sfcoach.org/> (02/05/2021 à 18:56)

⁴ BERAUD(J.Y) :*Rôle des représentations sociales et du lieu dans les pratiques d'accompagnement des professionnels du coaching et relations avec la posture d'évaluation*, thèse de doctorat en sciences humaines et sociales, Aix Marseille Université Ecole Doctorale , Marseille,2016,P102.

Selon Moreau « Il y a consensus pour définir le coaching comme une relation d'aide associée à une recherche de performance. Ce qui nécessite d'exploiter son potentiel individuel et un examen de soi pour s'améliorer. »¹

Recensant également une série de définitions du coaching telle que celle de John Whitmore, pionnier du coaching dans le monde des entreprises et auteur de nombreux ouvrages sur le coaching : « Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur. »

Delivré conclut que « la variété des définitions indique l'absence de consensus sur ce qu'est le coaching. »

Bien qu'il existe différentes définitions du coaching, elles s'accordent sur un certain nombre de points communs : une relation entre un coach et son client, un processus collaboratif, un apprentissage et de meilleurs résultats et performance professionnels.

Se référant à (Persson, 2006)² et (Louart, 2002)³, (Moreau, 2017)⁴ avance que « les sciences de gestion font état de la professionnalisation et de la légitimation du coaching par lesquelles les fédérations professionnelles cherchent à le structurer. Le coaching se positionne entre la psychanalyse et la résolution de problème. En ce sens, le coaching répond au double objectif d'aider les salariés et de répondre aux injonctions de Gestion des Ressources Humaines (GRH) organisationnelle ».

¹ MOREAU(F) : *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*, Thèse de doctorat en Gestion et management. Université Rennes, 2017, P65.

² PERSSON(S) : *Le coaching, entre psychanalyse et problem solving*. Revue internationale de psychosociologie, 2006 13-20.

³ LOUART(P) *Le coaching, son intérêt, ses méthodes*. Les cahiers de la recherche Claree n°10, 2002.

⁴ MOREAU(F) : *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*. Rennes: Université de Rennes, 2017.

Tableau02 : définitions du coaching

ICF	Alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel.
SFCoach	Accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.
EMCC	Processus guidé par des professionnels qui inspire les clients à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. Il s'agit d'un processus structuré, sensé et transformationnel, aidant les clients à voir et à tester des moyens alternatifs pour améliorer les compétences, la prise de décision et l'amélioration de la qualité de vie. Le coach et le client travaillent ensemble dans une relation de partenariat à des conditions strictement confidentielles. Dans cette relation, les clients sont des experts au niveau du contenu et de la prise de décision ; le coach est un expert dans la conduite professionnelle du processus.
Association for Coaching	Le coaching est un processus d'apprentissage facilité, dialogique et réflexif qui vise à accroître la conscience, la responsabilité et le choix en termes de réflexion et comportement des individus (ou des équipes).
Moreau	Relation d'aide associée à une recherche de performance. Ce qui nécessite d'exploiter son potentiel individuel et un examen de soi pour s'améliorer.
Beraud	Style d'accompagnement individuel où des problématiques professionnelles sont mises en travail afin de développer les talents, promouvoir les potentiels et d'accélérer le changement. Intervention mise en œuvre relève d'évaluation.
Hall, Otazo et Hollenbeck	Le coaching est un processus d'apprentissage personnalisé donné en face à face, selon l'horaire chargé du cadre, il est pratiqué et orienté vers les résultats, il peut être utilisé pour améliorer la performance, pour développer les comportements recherchés, pour travailler sur des stratégies organisationnelles pour favoriser la carrière ou encore éviter son déraillement.
Lenhardt ,Vincent	Le coaching est un accompagnement individuel du dirigeant et

	représente une approche originale permettant au dirigeant de se perfectionner en permanence et de combiner un accompagnement opérationnel en temps réel et un processus de développement entièrement sur mesure
Higy-Lang et Gellman	Le coaching est un processus c'est l'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe sur le terrain de travail, il leur permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimale, et un meilleur savoir sur soi , sur l'autre et sur l'environnement , Il favorise l'expression de l'ensemble de leur potentiel aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif , il aide enfin chacun à gerer son contact en explorant ses freins psychologiques et relationnels.

Source : LAURA(Perret) :l'impact du coaching sur la posture managériale, mémoire d'exécutive MBA en management et administration d'entreprise, université Grenoble Alpes,France , 2020,P9.

2. Section 2 : Le champ théorique du Coaching

Dans cette présente section, nous proposons une revue de littératures visant à expliquer le concept du coaching, les spécificités de la relation du coaching, les modèles du coaching, ainsi que les principaux résultats de recherche et enjeux soulevés dans la littérature

2.1. Définitions conceptuelles (Le coaching) :

Il n'existe pas une définition unique du mot coaching tel qu'employé de nos jours dans l'entreprise, mais des définitions, des approches, des démarches propres à chaque personne qui l'exerce.

Le coaching est un processus : c'est l'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur leur terrain de travail, orienté vers l'individu, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement, il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel : aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif, il aide enfin chacun à gérer son contact en explorant ses freins psychologiques et relationnels¹.

Pour la SFC le coaching est : « Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire² »

Cette définition est plus complète car elle introduit une notion importante dans le processus de coaching : celle de performance, pour répondre aux objectifs généralement fixés par la direction ou le supérieur hiérarchique du coaché. Cette performance s'obtient effectivement par l'amélioration des potentiels, du savoir-faire et des compétences professionnelles et comportementales.

Cette définition précise en outre que le coaching s'adresse soit à une personne soit à toute une équipe. La définition de la SFC reprend donc la notion d'accompagnement mais précise les champs d'application du coaching et les besoins professionnels.

Certaines définitions nous rappellent les origines du mot coaching. Par exemple celle de Vincent Lenhardt pour qui : « cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne... ». Mais ce pionnier est convaincu que le coaching est beaucoup plus qu'un simple outil de management : il va jusqu'à expliquer dans ses ouvrages et ses conférences que « cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures ».

¹ GILBOITOUZET (J): *le coaching, édition d'organisation*, 2000, paris, p7.

² ROUSSEAU (B) : *Coaching et posture gestaltiste. Gestalt*, no 1, 2004, pp 129-141.

En effet, il considère que « le développement managérial consiste plus à libérer l'énergie potentielle chez les personnes qu'à leur donner une motivation de l'extérieur (philosophie). Elle consiste aussi pour le coach, à voir chez le manager que l'on accompagne des sujets en croissance plutôt que de voir des objets de production (attitude) ».

Les points forts de la définition de Vincent Lenhardt sont la notion d'accompagnement qui sert de base à la construction de la relation, la notion de potentiel à développer et celle de champion¹.

ICF distingue trois types de coaching :

- Le coaching individuel : coaching de dirigeant, de managers, de chef de projet, de leader de transformation.
- Le coaching collectif : équipe opérationnelle, équipe métier ou équipe transverse.
- Le coaching d'organisation : se situe au croisement de plusieurs positionnements :
 - Coaching de l'ensemble de l'écosystème de son client avec la création d'un comité de pilotage tout au long de la démarche.
 - Coaching collectif : de l'équipe dirigeante, des équipes métiers, des équipes projets d'innovation.
 - Coaching des leaders et des acteurs de la transformation interne et externe.

Le coaching professionnel diffère du coaching de vie qui traite des thématiques de la vie privée comme arrêter de fumer, reprendre une activité sportive, organiser la vie familiale ou trouver un équilibre².

2.2. Les spécificités de la relation du coaching :

le coaching est une forme spécifique de relation d'aide triangulaire entre un sujet (le coaché), son environnement et un tiers (le coach) . Elle précède par entretiens individuels.

Le coaching professionnel se définit par l'origine professionnelle de la prescription ou/et de la demande du coaché en opposition en coaching de vie désignant les sollicitations d'un coach pour des raisons d'ordre privé.

Quelles sont les spécificités de la relation du coaching ? Nous en relevons au moins quatre :

Le coaching s'appuie et favorise le développement de l'autonomie des coachés sans que celle-ci en représente la finalité.

¹ ROUVIN (A) : *Clés pour le coaching*, édition MAXIMA, Paris, 2004, P19.

²<https://coachingfederation.org> (03/05/2021 à 05h14)

Le promoteur du coaching est le coaché : il définit ou recadre la demande du coaching s'il n'en est pas l'initiateur, et fixe les objectifs de son accompagnement. C'est celui qui met en œuvre les moyens pour les atteindre et identifie ses ressources.

L'intervention du coach a pour vocation d'être ponctuelle. Le coach a rempli pleinement sa mission lorsque le coaché n'a plus besoin d'être accompagné.

Le rôle du coach est de créer un cadre et une dynamique d'interactions permettant au coaché de trouver chemin et cheminer par lui-même.¹

Le coaching est un service professionnel qui se concentre sur :

- ce que sont les gens.
- ce qu'ils choisissent de faire
- comment ils choisissent de le faire.

L'ICF énumère différents points pour lesquels le coaching est très utile:

Le coaching est un accompagnement professionnalisé dont les bénéficiaires produisent des résultats significatifs dans leurs vies, leurs carrières, leurs projets ou leurs organisations. Par le processus de coaching, les clients approfondissent leurs apprentissages, accroissent leur niveau de performance et génèrent plus de satisfaction dans leur vie.

Le client « choisit le sujet de chaque séance auquel le coach contribue par son écoute active, ses observations et son questionnement ». Ceci est accentué par le code de déontologie de l'ICF : « Coacher, c'est se concentrer sur là où en sont les clients et sur ce qu'ils sont prêts à faire pour arriver où ils veulent être à l'avenir ».

Terri Levine abonde dans ce sens lorsqu'elle affirme que la relation de coaching s'établit en fonction de la situation actuelle du client, celle à laquelle il aspire, et qu'elle est la meilleure façon pour lui d'y arriver.

L'ICF souligne que le coaching accélère la progression du client en lui fournissant un éclairage pointu et une prise de conscience de ses choix. Sur ces bases, la responsabilité du coach est de :

- Découvrir, clarifier et s'aligner sur ce que le client veut accomplir.

¹ PINSON(C):*Le coaching en entreprise, édition Dunos*, paris, 2009, P30.

- Encourager le client à explorer ses propres potentialités.
- Éclairer les solutions et les stratégies que formule le client.
- Centrer le client sur ses enjeux et ses responsabilités.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que le rôle principal du coaching n'est ni de donner des conseils, ni de se concentrer sur la réparation des choses, ni de solutionner directement les problèmes, mais de soutenir.¹

la SFC spécifie: « Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité des décisions au coaché²»

Revenons sur les origines du coaching moderne , il y a plus de quarante ans, Timothy Gallwey a sans doute été le premier à expérimenter une méthode simple mais complète de coaching, Pédagogue de Harvard et spécialiste du tennis , il releva le défi du coaching en 1974 dans un livre intitulé The Inner Game of Tennis , qui fut rapidement suivi de Inner Skiing et de The Inner Game Of Game .

Le mot Inner fait référence au point de vue interne, à l'état intime du joueur ou , pour reprendre les termes de Gallwey , à « l'adversaire qu'on porte en soi » et qui est bien plus redoutable que celui qui se trouve de l'autre côté du filet . Quiconque s'est retrouvé sur un court avec le sentiment de ne rien pouvoir faire de correct de toute la journée saura immédiatement ce dont parle Gallwey ! Il pose que si l'entraîneur parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimale de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il ait besoin de beaucoup de conseils techniques de la part de son coach.

Gillewey imagina une équation simple qui, avec le recul, s'avère résumer très efficacement l'objectif du coaching moderne :

Performance =Potentiel – Interférences

Le jeu intérieur et le coaching cherchent tous deux à améliorer la performance en augmentant le potentiel et en réduisant les interférences.

Les obstacles internes sont souvent plus difficiles à surmonter que les obstacles externes.

¹ <http://www.coachfederation.org/ICFIFor+Current+Members/Ethical+GuidelinesIFrench.htm> (03/05/2021 à 06h19)

² http://www.sfcoach.org/code_deontologie.pdf (03/05/2021 à 09h10)

Le but du coaching est de libérer le potentiel des gens pour maximiser leur niveau de performance. Il s'agit de les aider à apprendre plutôt que leur enseigner, il a été démontré que l'implication des employés était liée à la performance et tous les comportements qui sous-tendent cette implication sont des comportements qui relèvent tous du coaching, comme la collaboration, la définition d'objectifs ayant un sens, la délégation de pouvoir et la responsabilisation ont fait leur apparition dans le langage du management et surtout dans ses pratiques.¹

Le coaching prend ses racines dans les grandes traditions philosophiques, Spirituelles, éducatives et thérapeutiques de l'accompagnement. Il est une forme contemporaine de cette modalité où un homme accompagne un autre homme. Il s'inscrit donc avant toute chose dans le champ de la relation. Le terrain spécifique du coaching, le monde professionnel, est lié à l'importance que le travail revêt dans nos vies, en relation avec des évolutions sociétales récentes.²

John Whitmore justifiait l'émergence de ce nouveau métier :

« Le monde professionnel a colonisé trop d'espace dans la vie de trop de gens et ils en ont payé un prix personnel trop élevé. Trop de cadres, trop de managers vivent pour leur travail au lieu de travailler pour vivre. Le stress, les mariages brisés, les enfants négligés et une mauvaise santé sont des symptômes bien plus répandus que ne sont prêts à l'admettre les cadres.

Le coaching est un moyen de faire prendre conscience en douceur de ce déséquilibre, et d'aider celui qui est coaché à trouver un moyen d'avancer tout en favorisant le développement de sa vie professionnelle dans le respect de sa vie personnelle³ »

2.3. Les modèles du coaching :

Il en existe plusieurs mais il est important que les coachs se familiarisent avec un modèle précis d'apprentissage. Ils peuvent ainsi expliquer le cycle d'apprentissage afin de pouvoir revoir le modèle et de contrôler les progrès. En tant que motivateur, il n'est pas possible d'agir au sein d'un vide théorique.

¹ WHITMORE(J) :Op-cit,P13.

² DEVIENNE (E) :*Coaching :120fiches opérationnelles*, édition Eyrolles,Paris,2020 ,P18.

³ WHITMORE(J) :Op-cit, P33.

Un coach doit être conscient des éléments suivants :

1. les croyances sous-jacentes concernant l'apprentissage,
2. le type d'apprentissage qu'il souhaite développer,
3. ce que le coaché va gagner dans cette intervention.

Nous allons parler sur les sept modèles habituellement utilisés :

2.3.1. L'investigation valorisante développée par David Cooper Rider :

C'est une approche récente du coaching. Son postulat fondamental est que le coaching doit se concentrer sur les points forts, les ressources, les compétences et les potentialités de l'individu plutôt que sur le problème. Elle met l'accent sur la faculté du coaché de méditer et de résoudre ses propres problèmes. Selon cette approche, aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans l'absence d'affirmation et de consolidation des points forts et des réalisations accomplies par l'individu. Le coach guide et aide le coaché à accepter, gérer, recadrer et résoudre les paradoxes auxquels il est confronté.

2.3.2. Le coaching de réflexion :

Il suppose que le partenariat de coaching sert à aider les coachés à réfléchir sur leurs problèmes plutôt que les aider à pallier. Par exemple, dans l'entreprise, la plupart du temps, on attend des cadres qu'ils donnent toutes les réponses. Le coaching de réflexion leur permet de « ne pas savoir » et de réfléchir profondément à leur situation sans devoir apporter une réponse. Les coachés ont déjà en eux tout ce dont ils ont besoin pour résoudre leurs problèmes.

2.3.3. Le coaching d'observation :

Cette approche comprend habituellement trois étapes :

- Observation et collecte d'informations – La phase d'observation peut impliquer l'autocontrôle ou l'observation directe de la performance du coaché. Le coach peut suivre le coaché pendant qu'il accomplit des tâches professionnelles spécifiques. Le coach observe le coaché et donne un feedback direct et constructif, soit sur le coup (coaching en direct), soit immédiatement après l'événement. L'information peut également être collectée à partir d'une évaluation de performance à 360 degrés
- Analyse – L'information est analysée de telle manière qu'on puisse formuler et clarifier des interventions de coaching pertinentes.

- Formulation de stratégies et de plans d'action – Des stratégies et des plans d'action sont élaborés et mis en place afin de réaliser les objectifs et les résultats déterminés durant l'étape 2. Sous bien des aspects, la plupart des interventions de coaching sont construites selon un modèle de coaching d'observation.

2.3.4. Le coaching de pratique professionnelle :

Il se réfère à la méthodologie qu'un coach d'entreprise emploie quand il travaille avec des individus cherchant à créer et développer une activité professionnelle. C'est un modèle de coaching d'entreprise typiquement applicable aux sociétés en cours de création, aux entrepreneurs et aux professionnels souhaitant se mettre à leur compte.

2.3.5. Le coaching en binôme :

Apparaît habituellement dans un environnement éducatif formel ou au sein d'une entreprise. Il peut prendre deux formes différentes. Le coaching expert qui veut qu'un individu possédant une expertise reconnue offre à un autre du feedback, du soutien, des conseils et des suggestions. Le coaching réciproque, d'un autre côté, qui inclut deux individus de compétences comparables, en situation d'apprentissage commun, s'observant et se commentant l'un l'autre.

2.3.6. Le coaching de systèmes :

Il concerne des décideurs-clés, des groupes de travail de pointe, des services entiers au sein d'organisations publiques ou privées. L'intention première du coaching de systèmes est de favoriser l'alignement des individus, à tous les niveaux, avec les objectifs et la mission de l'organisation. Coacher un cadre ou un manager signifie reconnaître sa place spécifique dans le système, et l'impact de sa transformation sur le système dans son ensemble.

2.3.7. Le coaching de groupe ou d'équipe :

Il implique de travailler avec les clients durant une série de séances de type « atelier » sur une période allant de quelques semaines à quelques mois. Le coaching de groupe se concentre sur un groupe d'individus, comme par exemple un groupe de hauts responsables de services différents, qui partagent un problème commun. Les coachs d'équipe travaillent avec des individus qui font partie d'une équipe, comme par exemple une équipe travaillant sur un projet ou une marque.¹

¹ LEFRANCOIS(D) : *La bible du coaching aujourd'hui*, édition MAXIMA, 2013, P20

2.4. Les différents types de coaching :

On distingue quatre types :

2.4.1. Le coaching de vie :

Le coaching de vie a son origine aux États-Unis dans les années 1960 dans le cadre d'un apprentissage aux adultes en difficulté, car les programmes traditionnels sont inefficaces, ne tenant pas compte du mental ni des émotions (ce qui empêche d'assumer la vie et le changement). Ensuite, dans les recherches et développement, le modèle des talents fut adopté et la notion de résolution de problème fut ajoutée. C'est aux environs de cette époque que le mot « coach » apparut.

Il y a eu de nombreux développements et changements au sein du coaching de vie ces dernières dizaines d'années. Il a évolué vers une relation individuelle, une collaboration et une synergie très spéciale faisant jaillir des expériences transformatrices qui entraînent l'individu à réaliser plus facilement et plus rapidement ses rêves et ses ambitions. Dans le coaching de vie, il est question de clarifier les valeurs et la vision, de fixer des objectifs et d'entreprendre des actions nouvelles afin qu'un individu mène une vie plus satisfaisante, plus accomplie, plus réussie. De ce fait, le coaching de vie a des applications infinies : coaching de couple, coaching de préparation à la retraite, coaching pour célibataires, coaching de mise en forme, coaching du bien-être, coaching de carrière, coaching de gestion du changement et coaching des différents domaines de vie... En général, un contrat de coaching de vie dure de trois à six mois à raison d'une séance par semaine.

L'un des rôles les plus importants du coach de vie est de diriger l'individu vers l'autonomie plutôt que vers la dépendance aux autres et d'offrir un environnement sécurisant pour qu'il exprime et développe ses propres stratégies et solutions. Le coach de vie est une aide pour rester concentré, vivre des défis ; il vous responsabilise et vous confronte lorsque vous trahissez vos engagements.

Le coaching de vie pourrait être appelé également coaching de l'être. Le travail sur l'être concerne les croyances, les valeurs, les émotions, la confiance en soi, le but, le projet de vie, la résilience... La transformation intérieure conduit à une demande différente, à une réalisation différente.

Aujourd'hui, le coaching de vie se concentre principalement sur le développement personnel en dehors du contexte d'une organisation. Le coach de vie travaille avec des individus qui souhaitent changer et grandir, restructurer ou améliorer leur vie, traverser au mieux des périodes de transition, et trouver satisfaction et équilibre. Les domaines de transition incluent

l'adolescence, la vie adulte, le milieu de vie, la pré-retraite, la retraite... et la dernière transition.

Les coachs de vie peuvent travailler avec les individus sur tous les aspects de leur existence¹.

2.4.2. Le coaching pour sportif :

On rejoint ici le coaching de performance qui consiste à mettre en place un objectif clair avec un indicateur de performance tout aussi clair et de tout mettre en place pour y arriver. Ici le coach apprend à son client à quitter sa zone de confort pour l'élargir. Il y a de nombreuses façons d'exceller (et de réussir). Apprendre de nouvelles choses créer un déséquilibre momentané car on cesse de faire ce que l'on a toujours fait pour faire quelque chose que l'on ne sait pas faire. Mais, en apprenant de nouvelles choses on élargit notre zone de compétence qui devient ainsi notre nouvelle zone de confort.

Timothy Gallwey a très bien défini l'essence de ce coaching : libérer le potentiel du joueur pour le porter à son niveau de performance optimal pour lui apprendre à apprendre par lui-même. Le joueur doit savoir que l'adversaire le plus redoutable c'est lui-même (le sentiment de ne rien pouvoir faire, de tout rater...).

Et si le coach parvient à aider son client à être conscient de ses obstacles intérieurs et à les court-circuiter, alors son potentiel s'exprimera tout naturellement : la performance est égale au potentiel moins les interférences.

2.4.3. Le coaching pour les entreprises :

Le coaching d'entreprise va du coaching individuel ou d'équipe dans les grosses sociétés, collectivités locales ou administrations jusqu'au coaching de dirigeants. Nous y consacrons toute la deuxième partie de cet ouvrage, mais il est important d'en préciser d'ores et déjà les principaux contours.

Les dirigeants d'entreprises embauchent des coachs pour les aider à se développer ainsi que leur personnel et promouvoir leurs affaires. Ils ont de plus en plus conscience de la nécessité de prendre du recul par rapport à leurs activités quotidiennes pour mieux voir les problèmes, mieux gérer leurs équipes, offrir un meilleur service aux clients et équilibrer leurs domaines de vie.

Les coachs d'entreprise travaillent aussi bien avec des entrepreneurs, des entreprises en création, des entreprises familiales et des entreprises de petite taille ou de taille moyenne, afin

¹ LEFRANCOIS (D): op-cit, P23.

de favoriser leur croissance et le développement de leurs services. Dans ces secteurs, le manager est l'entreprise¹.

Tableau 03 : les différentes formes du coaching

SITUATIONS	TYPES DE COACHING
Intégration d'un employé	Coaching d'intégration
Amélioration des performances	Coaching de performances
Développer ses capacités, donner un nouveau sens à sa vie	Coaching de croissance Coaching de spiritualité
Enrichir et développer ses compétences	Coaching de maintenance
Développer ses compétences managériales	Coaching de conseil
Retrouver un équilibre	Coaching de thérapie

Source : Analyse de publication sur les applications du coaching

2.4.4. Le Coaching pour les cadres

C'est une relation de collaboration très personnelle entre un cadre et un coach, qui a pour objectif de développer et d'améliorer son efficacité et ses performances professionnelles, un changement comportemental durable et la transformation de sa qualité de vie professionnelle aussi bien que privée.

Le cadre reçoit un feedback général d'une multitude de sources, et le coach et lui travaillent ensemble au développement de stratégies, d'alternatives et d'options permettant de gérer les problèmes identifiés.

Le coaching d'encadrement se concentre bien entendu sur la vie professionnelle de l'individu, mais le principal outil étant l'individu, les séances s'orientent sur l'épanouissement des relations, le changement d'attitude et la transformation.

Il existe quatre types de coaching d'encadrement :

- **Coacher la compétence** : les compétences à acquérir sont habituellement clairement exposées dès le départ et souvent associées à de nouvelles responsabilités.
- **Coacher la performance** : l'efficacité du cadre à son poste actuel.

¹ LEFRANCOIS(D) : Op-cit,P26.

- **Coacher le développement** : explorer et améliorer les compétences et les caractéristiques du cadre en vue d'un futur poste. Cela peut s'associer à une redistribution, une restructuration ou un remaniement de l'organisation.
- **Coacher la situation** : travailler avec un cadre sur un problème personnel ou organisationnel.

Alors le coaching c'est une méthodologie d'accompagnement qui permet de produire des résultats en partant d'un point spécifique A en amenant au point B, c'est une nouvelle discipline d'un univers qu'on appelle une relation d'aide soit sur le plan personnel ou organisationnel.

2.5. Les principaux terrains d'intervention du coaching d'entreprise :

- la communication,
- la gestion du temps
- l'équilibre des domaines de vie du dirigeant,
- le développement des équipes,
- la gestion des conflits,
- l'efficacité personnelle et professionnelle,
- la pensée stratégique,
- la planification du travail,
- l'accroissement de la productivité,
- l'augmentation des parts de marché,
- l'amélioration du service à la clientèle.

Plus généralement, le coaching va porter sur les questions de maîtrise opérationnelle suivantes :

- la restructuration organisationnelle,
- la mise en place d'une culture du coaching,
- la planification stratégique,
- les évaluations de gestion de performance,
- le développement d'initiatives nouvelles,
- la mise en place d'approches dans la gestion de la résistance au changement,
- le renouvellement et la croissance de l'entreprise,
- la planification des successions,
- l'identification des problèmes cruciaux au sein de l'organisation,
- l'amélioration de l'atmosphère de travail et du « moral des troupes »,
- le travail avec les individus et les équipes durant une transition

Dans ce type d'intervention, le coach d'entreprise se spécialise dans les domaines suivants :

- mettre en place des plans de développement et de marketing
- coacher les commerciaux,
- clarifier l'orientation future de l'entreprise,

- prioriser les objectifs et développer des stratégies pour les atteindre dans un délai donné, travailler avec les employés problématiques,
- encourager, développer et conserver les employés de haut niveau,
- gérer le conflit avec le personnel et avec les clients,
- améliorer la satisfaction de la clientèle,
- lisser les procédures et les systèmes,
- travailler en réseau,
- identifier de nouvelles cibles de marché,
- développer les aptitudes à la négociation avec le personnel et les clients,
- gérer le temps,
- équilibrer travail et vie privée,
- travailler sur la dynamique de l'entreprise familiale.

3. Section 3 : Le métier du Coach

Toute profession , quelle que soit , est régie par un ensemble de règles et demande des caractéristiques pour définir la conduite de ses praticiens .Cette deuxième section a pour objectif d'éclaircir les qualités communément admises en relation d'aide , les savoir-faire nécessaires à l'exercice de cette profession , la posture du coach , les facteurs de succès et ses compétences

3.1. Le coach :

« On peut dire que le coach est un expert de la relation humaine et du développement du potentiel, mais il est également praticien de l'entreprise dont il doit posséder une bonne connaissance »¹

La littérature fait référence à trois types de coach : le manager-coach, le coach externe et le coach interne.

3.1.1. Le manager-coach :

Le manager-coach devrait développer une confiance mutuelle avec ses subordonnés ou apprendre à déléguer ses responsabilités. En fait, le manager-coach est un cadre à qui l'on demande d'assumer le développement des subordonnés en vue de les rendre autonomes. Ceci représente pour lui une nouvelle responsabilité de gestion, l'avantage de l'utilisation d'un manager pour effectuer du coaching vient de ce qu'il est très proche de la situation réelle et qu'il peut mettre en œuvre des actions très concrètes pour les coachés. Cependant l'ambiguïté de sa position hiérarchique a ses limites et ses inconvénients, il est à la fois celui envers qui les subordonnés doivent avoir confiance mais aussi celui qui évalue et porte leur destin.

¹ LEULEU (P) :*Le développement du potentiel des managers*, éditions l'Harmattan, Paris,1995,P254.

3.1.2. Le coach interne :

Quant à lui ,est dans la plupart des cas , issu de développement des ressources humaines, il a comme fonction première le développement des employés de l' organisation, l'utilisation d'un coach interne en organisation a l'avantage d'être moins onéreuse et d'offrir une formation plus en adéquation avec la culture de l'entreprise , cependant le principal inconvénient est l'apparence du coach à l'organisation qui implique de sa part une certaine partialité .

3.1.3. Le coach externe :

Il est en premier lieu un fournisseur de services, il a un regard extérieur à l'organisation qui sollicite ses services et s'appuie sur une variété d'expériences professionnelles pour effectuer son travail, ses interventions sont ponctuelles ont lieu ensuite à une demande explicite de la part de l'organisation et ont un cout défini à l'avance.

Le coach est un professionnel formé spécifiquement à ce métier, c'est un expert en communication, en développement personnel et en stratégie de changement et d'évolution durable.

Il intervient depuis cette expertise afin d'amener son client (coaché) à développer les apprentissages nécessaires à la réussite de ses projets qu'ils soient professionnels ou personnels

Il peut intervenir dans le cadre de la résolution de problèmes, d'une transition (changement majeur de vie privée ou professionnelle) ou pour assurer l'atteinte d'objectifs précis.

Ces objectifs peuvent être dits de performance (ex : doubler mon chiffre d'affaires à 2 ans), ou d'apprentissage (ex : apprendre à se discipliner ou à gérer ses émotions).

C'est également un accompagnateur du changement qui permet aux responsables, aux équipes et aux organisations de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations

Dans l'entreprise, il est le garant de la cohérence en faisant le lien entre les motivations de la personne, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation.

Pour adopter le métier de coach, il faut se débarrasser du désir d'avoir de l'ascendant sur l'autre. C'est le fait de passer du « pouvoir sur l'autre » au « pouvoir pour l'autre ». C'est être libérer du besoin des autres pour exister, et être libérer du besoin d'être aimé, se donner la capacité d'accueillir et d'aimer l'autre dans toutes ses dimensions. C'est pouvoir l'accompagner dans toutes ses zones de fragilité, ses zones les plus obscures comme les plus éclairantes et les plus talentueuses. c'est pouvoir se reconnaître à sa juste valeur, sans attendre de recevoir de la valeur de la part des autres, c'est le désir de laisser une trace derrière soi, et le besoin d'être utile, et pouvoir considérer que le travail se fera de toute manière sans sa

participation, c'est en quelque sorte comme le travail de la sage-femme qui facilite , sans intervention excessive, pour que le bébé naisse dans les meilleures conditions. Le coach, peut considérer son inutilité avec tranquillité, c'est alors qu'il peut, peut-être, devenir utile.

Le rôle du coach est de favoriser l'autonomie et la performance de son client. Le coach peut estimer qu'il a réussi sa mission lorsque le client peut se passer de lui. C'est très loin du comportement de certains conseillers qui justifient leur valeur ajoutée en apportant des solutions ou des modèles à leurs clients.

Le coach doit avoir le courage de toucher des zones de résistance, celles du pouvoir, par exemple, qui sont sensibles mais peuvent être sources de transformations chez le coaché.

Le métier de coach est effectivement très exigeant. Et c'est bien normal, car il s'agit d'accompagner un ou plusieurs êtres humains dans leurs objectifs et dans leurs évolutions. Ainsi, chez les jeunes dirigeants, ils n'arrivent pas, parfois, à identifier précisément leurs problèmes, donc l'une des tâches du coach est d'identifier ces problèmes pour mieux les résoudre.

3.2. Les critères du Coach

Le mot coach, fait apparaître cinq critères que doit avoir un coach et qui sont : Le contact avec soi, contribution, Ouverture, Authenticité, la focalisation sur l'autre, miroir, courage et humilité.

3.2.1. Le contact avec soi :

« La conscience de soi, ça se travaille comme un instrument. Me connaître moi-même mieux que l'autre, c'est le pouvoir. C'est un voyage, une sorte d'expérience pour s'approcher de cette attitude »¹

Avant d'établir le contact avec l'autre, il convient préalablement d'être dans un contact juste et clair avec soi-même lorsque l'on se trouve dans la situation de coach. Il est nécessaire de garder le contact avec soi durant la séance de coaching, au-delà de ce que nous disons ou faisons,

et cela en permanence. Ce contact nous permet de nous connaître mieux, au travers de nos ressentis et nos réactions (émotionnelles, physiologiques) et de nous connaître plus et mieux que l'autre ou les autres ne peuvent nous connaître. Il s'agit là d'une attitude intérieure primordiale qui, si nous la perdons ou la négligeons, nous démunie du sens de notre

¹ Alberto Rams, psychothérapeute, conférence à l'École parisienne de Gestalt.

accompagnement. C'est une sorte de « méta position » avec soi-même qui nous confère la possibilité de prendre du recul sur nos affects parfois envahissants et invalidants. En d'autres termes, il est important

Pour le coach d'être capable de se placer à côté de lui-même, en dehors de lui-même et... de se regarder. Ainsi il reste en contact avec lui-même et a une conscience nette de tout ce qui se passe autour de lui et en lui.¹

3.2.2. L'authenticité :

C'est la possibilité d'exprimer clairement à l'autre ce que je ressens et ce que je pense. Cela ne signifie pas qu'il est bon de tout dire et d'être d'une absolue transparence. L'authenticité et la transparence sont intéressantes lorsqu'elles permettent au coaché de progresser, lorsqu'il est en mesure d'entendre certaines vérités le concernant ainsi que les sentiments qu'il peut générer chez autrui.²

3.2.3. La focalisation sur l'autre :

Le coach peut être fasciné par son client, son attitude, son histoire professionnelle ou personnelle, ses problématiques mêmes. Comme dans la relation amoureuse, il peut ne s'intéresser qu'à son coaché pendant le temps de la séance, être absorbé totalement par ce qu'il est et ce qu'il fait. Dans « focalisation » il y a le terme « focus », c'est-à-dire garder le « focus », l'objectif sur... Le coaching est une expérience humaine unique pour le coaché, durant laquelle il est l'intérêt principal, le roi, le client au sens noble du terme. Toute l'attention globale de son coach est orientée vers lui, dans son seul intérêt (et celui de son entreprise !). Cette focalisation passe par l'écoute active de l'autre, mais dans la réalité c'est une dimension bien plus profonde. L'intérêt du coach se porte aussi bien sur ce qui se dit que ce qui ne se dit pas, sur ce qui se fait ou ne se fait pas, sur tout ce qui se présente ou pas. Cette attention globale et permanente est une richesse énorme dans ce type de relation. Cette concentration attentive est un vrai partage d'être humain à être humain.³

3.2.4. Humilité :

Cette valeur doit rester présente à l'esprit du coach tout au long de son exercice. Les solutions et tout le potentiel sont chez le client. Le coach n'est qu'un facilitateur de prise de conscience

¹ GIL BOITOUZET (J) , le coaching, édition d'organisations,2000 ,P54.

² Ibid,p55.

³ GIL BOITOUZET (J), op-cit,P56.

et n'est qu'un vecteur de changement qui se met au service des objectifs et des projets qui sont choisis par son client.

3.2.5. Le miroir :

Ce fameux « effet-miroir » décrit d'abord par Carl Rogers dans sa méthode non directive centrée sur la personne, a une place indéniable dans l'accompagnement individuel. Lorsque le coach est bien en phase avec lui-même (contact avec soi) et que toute son attention est focalisée sur son coaché (fascination/focalisation), il peut lui renvoyer un feed-back, c'est-à-dire un retour à partir des informations internes qu'il ressent. ¹

« La posture de l'effet miroir doit être à la fois bienveillante et non déformante.../... Il y a donc une dynamique circulaire liée à l'interaction permanente des individus entre eux, sur laquelle l'on prend appui pour enrichir l'expérience immédiate. » ²

Ce miroir permet au coaché d'avoir un repérage de ce qu'il est. Le coach pour cela est totalement disponible ; si son champ est occupé par ses préoccupations personnelles, le client n'y trouvera pas son reflet.

Le coach peut dire à quel moment le coaché l'a motivé, embrouillé, perdu et tendu et comment cela l'a amené à réagir. Tel un miroir, il capte l'impact des comportements et attitudes de son interlocuteur. Ce dernier peut prendre appui sur ce qui lui est renvoyé, reformulé, pour enrichir et transformer ainsi son expérience actuelle.³

Il est essentiel pour le coach d'être capable de se mettre au même niveau que le coaché, pour cela il lui faut deux qualités : l'écoute et l'empathie. En plus il doit s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur s'il veut être accepté par ce dernier en termes de culture, de mode de communication. Une meilleure familiarité avec le milieu de l'entreprise s'impose, pour bien saisir la problématique de l'entrepreneur et bien comprendre la situation.

Les entrepreneurs favorisent les conseillers dont les vues sont plus compatibles avec les croyances qu'ils entretiennent avec leur propre entreprises, donc le meilleur coach doit cesser d'être considéré par l'entrepreneur comme étranger et entrer dans l'univers de ce dernier, en trouvant des représentations communes avec l'entrepreneur et en parlant le même langage que lui.

Le coach doit parvenir à gagner la confiance de son protégé pour que ce dernier accepte de s'ouvrir à lui, et pour cela, le coach doit établir sa crédibilité auprès de l'entrepreneur. Ce

¹ GIL BOITOUZET (J),op-cit,P57.

² KAROLEWICZ (F) : *L'expérience : un potentiel pour apprendre*, L'Harmattan, Paris,2000, page 149.

³ GIL BOITOUZET (J) :op-cit,P58.

dernier doit lui reconnaître une certaine expertise et la juger de nature à faciliter la résolution des problèmes de l'entreprise.

Le coach doit pouvoir amener l'entrepreneur à s'ouvrir au changement pour acquérir de nouvelles compétences ou connaissances et modifier ses comportements.

3.3. Le rôle du coach :

Pour être performant, le coach doit assumer plusieurs rôles que nous résumons dans les points suivants :

Le coach doit procurer à son client de la sécurité endogène.

Le coach permet au coaché de se mobiliser sur son objectif et pouvoir l'atteindre.

Le coach canalise, soutient, organise l'entraînement.

Le coach est orienté vers les résultats concrets, la performance.

Le coach travaille à court terme, il regarde vers l'avenir.

Le coach cherche par un processus de catalyse à susciter une solution endogène.

Le coach ne détient pas la solution, il facilite et accélère le processus de décision et de changement de son client.

L'expertise du coach, c'est sa capacité à procurer un cadre et une procédure de coaching. ¹

3.4. Principaux facteurs de succès d'un coach :

Capacité à transmettre et générer la confiance chez le coaché.

Habiletés communicationnelles (écoute active, assurance, analyse, synthèse)

Engagement envers le coaché et l'organisation cliente.

Compétence en gestion de la motivation (surmonter les résistances, mettre au défi le coaché ...)

Transmission efficace de la rétroaction.

Les compétences :

Les formations attachent de plus en plus d'importance aux compétences indispensables pour fonctionner de manière autonome dans le monde professionnel. Pendant longtemps, le mot « compétences » d'abord utilisé dans le milieu militaire, a été associé aux caractéristiques comportementales. La méthode d' « assessment center » fut l'une de premières à évaluer les compétences selon des techniques de simulation lors des entretiens de sélections des officiers de l'armée allemande puis anglaise. Appliquée dans les années cinquante dans les entreprises

¹ MOULHADE (J) : *dynamiser et favoriser le bien-etre de vos équipes d'aides-soignants* , éditions du Puits fleuri ,Ericy France,2017, P78.

américaines puis généralisée dans les années quatre-vingt à la formation et au développement. « L'assessment center et d'autres techniques contribuent également au soutien du personnel dans un contexte de changement...de plus en plus, le personnel est considéré comme la clé du succès »¹

L'assessment center aujourd'hui est une aide à la décision à travers une analyse de potentiel intellectuel des compétences, du comportement et du style de management du candidat ou collaborateur à partir d'un référentiel de compétences exigées et adaptés au besoin de



l'entreprise, afin de valider son évolution professionnelle pour un poste donné. Le schéma ci-dessous modélise cette méthode de façon claire et pragmatique.

Figure0 2 : « Assessment center » Groupe Access

Source : VAN BEIRENDONCK(L) : Tous compétents, édition ,Bruxelles: Deboeck,2006.

Ces développements sont notables d'abord au Royaume Uni qui définit la compétence comme « La capacité à mettre en œuvre les compétences au niveau des connaissances, de

¹ VAN BEIRENDONCK(L) : *Tous compétents*, édition Deboeck, Bruxelles, 2006. p15

l'intelligence, de la pratique et de la réflexion pour atteindre une efficacité dans la performance répondant aux critères exigés par l'emploi »¹

Les nouvelles exigences affluent, la compétitivité très présente et le marché incertain remettent en cause l'adaptabilité, l'autonomie et la flexibilité des personnes au travail. La formation est alors un enjeu stratégique. Cette mouvance économique s'étend jusque dans les années quatre-vingt-dix où la notion l'employabilité fait son apparition. Comment devient-on employable ?

« L'employabilité, mesure votre attractivité ou valeur sur le marché du travail. Vous devrez la gérer en permanence et conduire une réflexion professionnelle jusqu'à votre retraite »² Il s'agit de se former tout au long de sa vie et de gérer ses compétences. Seulement la compétence apparaît sous différentes formes.

Guy le Boterf nous éclaire sur cette notion. Selon lui, « Etre compétent » c'est non seulement avoir des compétences mais c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence. La compétence au sens simpliste du terme comme « une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être » ne suffit plus. Nous vous proposons donc à présent de préciser les nuances entre ces savoirs auxquels se verront s'ajouter les savoir agir ou compétences transversales, car finalement ce qui distinguent les personnes au travail ce n'est pas la connaissance qu'ils ont mais bien leur capacité à les utiliser de façon optimale et à les transmettre. Le Boterf nuance donc l'utilisation des auxiliaires être et avoir de cette manière :

Etre compétent, c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail...c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources...on se réfère ici au domaine de l'action.

Avoir des compétences, c'est avoir des ressources... pour agir avec compétences...avoir donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétences. Ainsi, une personne doit pouvoir combiner un ensemble de ressources appropriées personnelles pour gérer une situation professionnelle et produire des résultats qui permettent la satisfaction du prescripteur, client ou collaborateur...

Lou Von Beirendonck définit quant à lui la compétence comme une caractéristique sous-jacente, observable donc mesurable, « Dès lors qu'elles sont mesurables, elle sont gérables...Nous considérons donc les compétences comme des caractéristiques qui peuvent

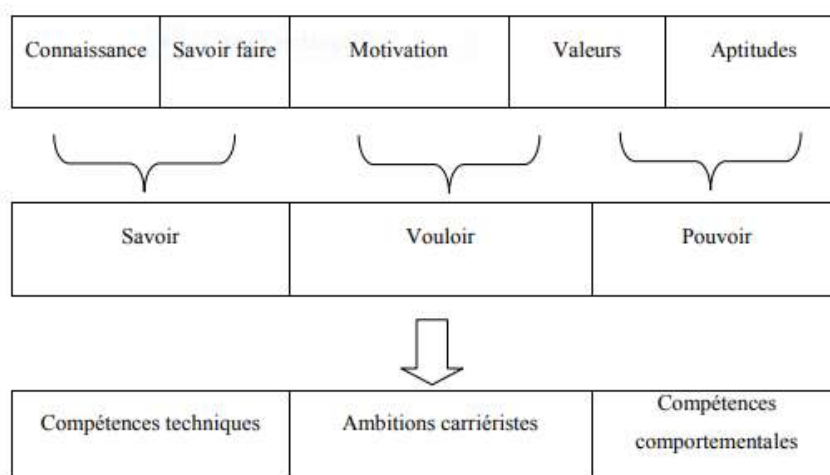
¹ VAN BEIRENDONCK(L) : Op-cit , P17.

² SEGAUD(N) : *Réussir son parcours des stages au premier emploi*, édition IEtudiant,2005

contribuer de manière observable à l'amélioration des performances ou à un fonctionnement mieux adapté »¹

Selon Lou Von Beirendonck, les compétences se répartissent donc en typologies évoquant à la fois la connaissance, le savoir, la motivation, les attitudes, les valeurs et les compétences quand d'autres intègrent les notions de savoir, vouloir et pouvoir. La figure ci-dessous tirée de l'ouvrage « Tous compétents » du même auteur exprime clairement les différentes typologies.

Figure 03 : Les compétences individuelles



Source : VAN BEIRENDONCK(L) : *Tous compétents*, édition, Bruxelles: Deboeck,2006.

Exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes dans une entreprise nécessite donc de connaître ces typologies et d'en assurer la stimulation des collaborateurs, la formation au développement de leurs compétences et inclut la motivation par la rémunération. Entre autres selon Lou Van Beirendonck améliorer les performances des collaborateurs, c'est impliquer l'intégration cohérente de chaque strate de l'entreprise aussi bien verticale qu'horizontale. Elle passe de la stratégie des organisations au structure et mode de fonctionnement en passant par le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération et la gestion des carrières et le coaching.

La posture définie par Carl Rogers s'appuie sur trois piliers qui sont des savoir-être plus que des savoir-faire et qui construisent pour le client un espace relationnel qui satisfait ses besoins : - la congruence : connecté de façon fluide à ses émotions, à ses ressentis et à ses pensées en relation c'est à dire dans « l'ici et maintenant » le professionnel est authentique et le champ de cette authenticité dans l'espace relation est modélisant. - la compréhension empathique : «

¹ VAN BEIRENDONCK (L) : Op-cit, p19.

Etre empathique consiste à percevoir avec précision le cadre de référence interne de l'autre ainsi que les composantes émotionnelles et les significations qui lui appartiennent comme si on était cette personne, sans jamais perdre de vue le « comme si » Carl Rogers. - la considération positive inconditionnelle : accueillir avec bienveillance et sans jugement le cadre de référence subjectif de l'autre et l'accepter dans ce qu'il est au-delà de ce qu'il dit ou de ce qu'il fait.¹

Conclusion :

Pour conclure nous avons passé à exposer les différentes formes qui entravent le chemin d'un coach lors de son intervention. Elles sont soit liées au concept du coaching lui-même, ou à la relation d'aide ou à la mesure de résultat. Ensuite, nous avons discuté les compétences que chaque coach peut avoir, avant et au cours de son intervention, et qui peut même influencer sur le résultat final de sa prestation.

Au regard de la croissance de l'offre et de la demande du marché du coaching, nous avons essayé, dans ce premier chapitre, de mieux comprendre ce métier. Les trois sections présentées ci-dessus nous ont permis d'aboutir aux résultats suivants : Dans la première section, nous avons abordé les racines philosophiques, sportives et managériales du coaching. Cela nous a permis d'appréhender la richesse de cette profession caractérisée, non seulement, par la diversité de ses facettes : anthropologie, approche, aptitude et attitude. Mais qui se trouve aussi à la croisée de plusieurs disciplines : psychologie des organisations, psychologie sociale, sociologie et théories du management. Ensuite, nous avons essayé de définir ce concept qui reste difficile à décrire qu'à comparer selon Devillard, En résumé, le coaching est un processus complexe qui présente des difficultés que l'on retrouve dans toute démarche de changement. Il consiste à accompagner des personnes ou des équipes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur développement personnel et professionnel. Il n'est ni mentorat, ni formation, ni tutorat, ni conseil, ni autre méthode d'accompagnement. Sa force réside dans sa spécificité par rapport aux autres métiers voisins. Dans la troisième section, nous avons énoncé le métier du coach. Dans un premier temps, nous avons présenté les différentes définitions du coach, les types. Ensuite, nous avons passé au rôle du coach. Puis, nous avons exposé les compétences, nous avons conclu que le coaching n'est ni l'apprentissage d'une technique ni un conseil sur le savoir-faire, mais un moyen de découvrir

¹ DENOEL (H) : *En quoi la posture du coach favorise-t-elle l'émergence d'une nouvelle posture pour le professionnel de la communication interne d'entreprise*, mémoire de fin d'étude, université IAE Toulouse, Toulouse, 2017, P14.

et d'expérimenter des aspects inutilisés du propre potentiel de la personne coachée. Il ne s'appuie pas rigoureusement sur des outils et des théories à appliquer, mais il repose sur ce que fait chaque coach avec chaque coaché ¹

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

¹ CHAMPION (F) & BRIFFAULT (X) : Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui. Communication et organisation, 2006, pp. 32-47. DOI : 10.4000/communicationorganisation.3336.

Chapitre 02 : Le coaching au service de la performance des équipes

Le coaching connaît, ces dernières années, un essor remarquable dû à de bonnes raisons. Certes qu'il existe une marge importante de coaches prétendus qui ne répondent pas aux conditions requises pour l'exercice de cette profession. Mais, cette dernière perd son effet de mode, et gagne en légitimité, en maturité et en professionnalisme. Si les entreprises ont cet engouement pour la pratique du coaching, c'est parce qu'elles vont effectivement gagner en efficacité et en rapidité. Il est nécessaire pour cela de créer les conditions nécessaires et d'avoir les facteurs déterminants de la réussite de cette intervention. L'objet de ce chapitre est d'expliquer les modalités de contribution du coaching d'équipe dans la performance des entreprises, ainsi qu'identifier les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le succès d'un tel mode d'accompagnement. Notre chapitre sera décomposé en trois sections : Dans la première section, nous aborderons tout d'abord les outils du coaching, tel que : La Programmation Neuro Linguistique, la communication, la synchronisation, l'art du questionnement ect . Ensuite, dans la seconde section, nous tenterons de présenter l'importance du coaching d'équipe, le but du coaching d'équipe et les outils contextuels du coaching d'équipe. La troisième section sera destinée à présenter dans un premier temps, la différence entre le leader et le manager, le manager coach. Puis, dans un deuxième temps, nous exposerons le modèle ACE, les compétences, l'énergie et les résultats d'équipe. Ensuite, dans un troisième temps, nous aborderons les étapes à suivre pour réussir le coaching

1. Section 01 : Les outils du coaching

Les outils du coaching aident à développer l'autonomie des collaborateurs et d'augmenter la motivation au travail, dans des environnements de plus en plus complexes, il est nécessaire pour le coach de maîtriser ses outils pour repenser autrement les interactions avec son équipe.

1.1. La Programmation Neuro-Linguistique :

L'appellation «Programmation Neuro Linguistique» repose sur les trois plus importantes composantes qui structurent et organisent l'expérience humaine, comme Richard Bandler l'écrivait dans « un cerveau pour changer », La PNL est un processus éducatif par lequel nous mettons au point des moyens permettant aux personnes d'apprendre à mieux utiliser leur cerveau.

Programmation : à partir de tous les événements qu'on a vécu , nous avons créé et enregistré des programmes très élaborés de fonctionnement pour penser , analyser , ressentir et nous

adapter au monde ces programmes varient selon les personnes et les circonstances et ils deviennent très rapidement des automatismes .

Neuro : La programmation repose sur la neurologie, elle est responsable de coder nos programmes et de les engrammer dans les neurones de notre cerveau, plusieurs techniques de la PNL sont fondées sur la création, la réorganisation ou la désactivation de ces programmes de pensée et de comportement.

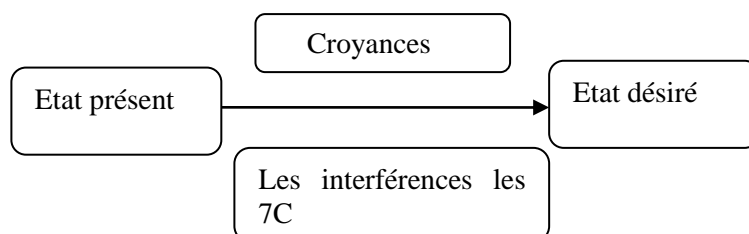
Linguistique : Nos programmes mentaux se manifestent à travers notre langage et verbal et non verbal, c'est notre langage qui structure et reflète la façon dont nous pensons et organisons notre modèle du monde.

1.1.1. Le modèle de changement :

La PNL propose un modèle pour comprendre et faciliter le changement, elle est à la recherche de la différence qui fait la différence, ce modèle nous apprend que nos croyances agissent sur notre état présent et guident notre état désiré, que certains facteurs d'influence tels que notre physiologie, nos ressources et nos stratégies, nous assistent pour passer de l'un à l'autre et qu'en cours de route vers l'atteinte de notre état désiré nous pouvons rencontrer certaines interférences.

Le modèle de changement de la PNL nous offre des outils concrets pour :

- ✓ Transformer les croyances limitatives et mobiliser des croyances plus aidantes.
- ✓ Clarifier l'état présent et déterminer un objectif « état désiré ».
- ✓ Utiliser une physiologie appropriée.
- ✓ Disposer des ressources intérieures nécessaires au changement.
- ✓ Elaborer des stratégies d'actions pour réagir de façon appropriée lorsque des interférences nous empêchent d'avancer.



1.1.2. Les interférences Les 7C :

- **Confusion** : manque de précision pour définir les objectifs.
- **Contenu** : manque de matières premières appropriées.
- **Catastrophe** : Traumatisme ou empreinte négative du passé.

- **Comparaison** : attentes ou critères non pertinents.
- **Conflits** : incongruences, gains secondaires, buts non avoués.
- **Contexte** : Facteurs externes.
- **Convictions** : doute face au succès.

La PNL est l'étude de l'expérience subjective :

Un jour, quatre aveugles rencontrent un cornac aimable qui accepte de leur faire enfin connaître ce qu'est un éléphant animal quasi-mythique dont ils ont entendu parler.

« C'est grand et rond comme un panier », dit l'un, attrapant l'oreille de l'animal.

« C'est moi, c'est long et souple comme un grand tuyau » dit le second en tenant la trompe.

« C'est dur et solide comme la colonne d'un temple » dit le troisième qui tenait une patte.

« Pour moi, c'est court et souple comme un petit balai », dit le dernier en tenant la queue.

1.1.3. La carte n'est pas le territoire

Il y'a une grande différence entre le monde et l'expérience que nous en avons. L'un et l'autre diffèrent selon nos propres limitations neurologiques ; sociogénétiques et personnelles, puis selon les processus mêmes de notre cerveau qui sélectionnent, généralisent et distordent la réalité. Sous le titre « comment une personne construit son expérience du monde » nous expliquons comment se crée cette différence.

1.1.4. Les niveaux logiques de changement

Notre cerveau, comme tout système biologique et social, est organisé selon un ensemble de niveaux logiques qui vont influencer et structurer son activité. D'un point de vue psychologique, il y a six niveaux logiques principaux :

- **L'environnement** comprend le monde qui nous entoure et l'ensemble des composantes externes.
- **Le comportement** est la façon dont nous agissons dans et sur l'environnement.
- **Les capacités** sont les guides internes, les cartes mentales, les stratégies, les compétences qui déterminent notre comportement.
- **Les croyances** et valeurs sont le système d'organisation de nos capacités, ce qui évalue la réalité et sert de critères pour ressentir tel ou tel état interne.
- **L'identité** est le système qui organise nos croyances et valeurs, ainsi que l'image que nous avons de nous-même.
- **La spiritualité** est le sens que nous donnons à notre vie, notre rôle comme partie d'un tout plus large « famille, groupe social, pays, l'univers, Dieu... ».

Un problème se situe à un ou plusieurs niveaux logiques bien précis, d'où l'importance de spécifier à quels niveaux logiques effectuer le changement pour qu'il soit efficace. Par exemple, si le problème se situe au niveau des croyances « la personne ne croit pas en sa compétence... » et que l'intervention pour atteindre l'objectif se situe au niveau de l'environnement « d »ménager » ou des comportements « dire ce que je veux » il y a peu de chance de succès. Il est donc très important d'interagir à la formulation de l'objectif le niveau logique ou la transformation devra s'effectuer. De plus, il faut veiller à ce que les niveaux supérieurs supportent ou soient cohérents avec le niveau de changement effectué.

Un changement effectué à un niveau logique correspondant ou supérieur à celui du problème aura un impact à ce niveau du même qu'aux niveaux logiques inférieur. L'inverse peut être possible, mais n'est pas nécessairement automatique.

1.2. La communication :

1.2.1. Les caractéristiques d'un communicateur efficace

Lorsque Bandler, Grinder et leur équipe ont modélisé les grands maîtres de la communication, ils ont découvert que chacun d'entre eux avait parfaitement intégré à son comportement les caractéristiques suivantes :

- **Avoir un objectif :** Savoir quel résultat obtenir dans une interaction et posséder des critères qui définissent ce résultat sur une base de perceptions sensorielles.
- **Avoir de l'acuité sensorielle :** Posséder une acuité sensorielle hautement développée afin de pouvoir détecter tous les indices sensoriels nécessaires pour évaluer l'impact des interventions et le moment où rencontrer son objectif.
- **Etre flexible :** Si ce que l'on fait ne marche pas, alors il faut faire autre chose ! Faire plus de la même chose signifie généralement obtenir plus du même résultat. Le communicateur efficace possède un large répertoire d'options et une grande flexibilité de comportement afin d'utiliser toutes ces options. Ceci lui permet de s'adapter à chaque situation et de susciter les réponses désirées pour atteindre son objectif.

➤ **Savoir calibrer**

La calibration est un processus par lequel le communicateur efficace développe son acuité sensorielle, habileté fondamentale à toute communication efficace surtout lorsque l'on sait que 93% de la communication est non verbale. Seulement 7% des mots nous servent à comprendre le message de notre interlocuteur, autant dire bien peu de choses.

Donc, le véritable sens d'un message nous est fourni par la communication non verbale, 38% étant le résultat de notre comportement tonal « ton de la voix, timbre, tempo, volume » et 55% étant le résultat de notre comportement physiologique « posture, respiration, coloration de la peau, mouvement ». Lorsqu'il y a incongruence entre les deux messages, c'est avant tout le message non verbal qui est reçu.

La calibration consiste à repérer les indications du comportement en observant finement dans tous les registres sensoriels « VAKO » les comportements conscients et inconscients de l'interlocuteur. Ces comportements révèlent son état interne. Ce que quelqu'un vit intérieurement à chaque instant se traduit extérieurement par un comportement dont on peut extraire les composantes verbales et non verbales.

1.2.2. La calibration :

Elle est utile pour :

- Mettre au jour la stratégie mentale d'une personne.
- Evaluer l'efficacité de l'intervention.
- Interrompre un état.

En calibrant le comportement extérieur d'une personne, vous pouvez reconnaître « discriminer », si c'est utile, les états internes dans lesquels elle se trouve à un moment donné, états qui traduisent son adaptation à l'environnement « gaieté, tristesse, concentration, doute, sécurité, certitude, anxiété, bonheur ».

Par exemple, imaginez une personne fâchée qui exprime ouvertement sa colère en verbalisant ce qu'elle vit au fond d'elle-même. Non verbalement, elle offre à l'observateur des dizaines d'indicateurs comportementaux et micro-comportementaux à calibrer :

- Des gestes brusques, vifs, l'index pointé vers l'interlocuteur.
- Des mouvements d'aller-retour dans la pièce.
- Un visage avec une peau blême, des narines battantes, une concentration des mâchoires, une bouche étroite, des lèvres pincées.
- Des rides entre les sourcils foncés, des mouvements rapides des yeux.
- Une respiration forte, sonore et courte.

Si vous deviez revoir cette personne manifester les mêmes signes extérieurs, vous sauriez qu'elle est dans le même état interne de colère, même s'il n'y avait pas de paroles.

1.3. Savoir créer le rapport :

« ...parce qu'en fait la plupart des gens ne savent pas bien lire. Ils ne savent pas écouter. Les gens ont tendance à entendre ce qu'ils veulent entendre, à penser ce qu'ils veulent penser, à comprendre ce qu'ils veulent comprendre. Non pas à comprendre ce que le patient dit ou écrit. Ils lisent dans le cadre de leur propre expérience vécue, et ce n'est pas l'attitude qu'il convient d'avoir en psychothérapie. Il faut écouter le patient. C'est lui qu'il faut comprendre »

Milton Erickson

En PNL, le rapport est la base de l'axe relationnel de la communication. C'est une étape fondamentale et un préalable incontournable à toute intervention. Le rapport est cette relation de confiance et de coopération qui s'établit entre les interlocuteurs dans un climat de sécurité et de confiance mutuelle. Son principe de base est l'acceptation inconditionnelle de soi et de l'autre, acceptation qui sert de modèle pour la relation qui se tisse entre les deux interlocuteurs. Créer le rapport, c'est rencontrer l'autre dans son modèle du monde. Cela s'établit par la **synchronisation** et se teste par la **conduite**.

1.3.1. La synchronisation :

La synchronisation est le processus selon lequel on prend contact avec la partie « consciente » et la partie « inconsciente » de son interlocuteur. Elle sert à créer un climat de confiance dans lequel client se sent écouté, reconnu et accepté dans sa façon d'être et dans son comportement. La synchronisation permet d'établir un bon rapport et de poursuivre la rencontre efficace, que ce soit dans une relation personnelle ou d'affaires, dans le travail en groupe ou dans une phase difficile lors d'une négociation. Bref, elle permet de garder le contact.

La synchronisation consiste à refléter vers l'autre sa propre image, à lui envoyer des signaux non verbaux qu'il peut reconnaître inconsciemment et qui sont pour lui des signes de son état et de son comportement. Bien entendu, il s'agit de refléter et non pas de « singer ».

1.3.2. la conduite :

Une façon simple de savoir si le contact est établi avec l'interlocuteur consiste à changer quelque chose dans votre attitude, votre rythme respiratoire ou votre ton de voix par exemple, puis d'observer sa réaction. D'il vous suit, s'il fait la même chose, c'est que le rapport est établi. Vous pouvez alors conduire la personne vers d'autres expériences. Si l'interlocuteur ne suit pas, c'est un signe qu'il faut faire davantage de synchronisation. Il faut recommencer, puis vous vérifiez à nouveau dans la conduite.

1.4. L'art de questionnement :

1.4.1. Le méta modèle :

Le méta-modèle est un ensemble d'outils linguistiques qui permet de recueillir de l'information et de rétablir le lien entre le langage et l'expérience de la personne. C'est une abréviation pour un méta-commentaire sur le modèle du monde.

1.4.2. le rôle du méta-modèle ?

Le méta-modèle permet de décoder le processus du langage. Il permet au communicateur de comprendre et d'être précis dans l'utilisation du langage pour rejoindre la personne dans son modèle du monde.

En s'attachant à la forme de la phrase et non à son contenu, le méta-modèle permet d'identifier les transformations types employées par une personne pour passer de son expérience interne à ce qu'elle communique verbalement. Le méta-modèle comprend une série de questions spécifiques qui permettent de :

- Retrouver l'information perdue en cours de route.
- Déterminer les distorsions que la personne introduit dans son modèle du monde.
- Repérer les limitations de ce modèle.
- Remettre la personne en contact avec son expérience.

Ainsi, l'utilisation appropriée du langage permet de réorienter une conversation ; et permet de retourner aux faits pour clarifier une situation. Revenir aux faits ; c'est arriver à une description exempte de jugements, de sous-entendus ; de comparaisons invérifiables ; d'amalgames ou de ces valeurs affectives dont chacun habille les faits. Les rumeurs ont généralement moins de prise sur quelqu'un qui requiert des faits et non de leur interprétation.

1.4.3. les processus du langage

Le langage reflète une partie infime de notre richesse intérieure, à travers trois processus qui filtrent ce que nous entendons et ce que nous exprimons. Ce sont les processus de sélection « ou omission », généralisation et distorsion.

Processus de sélection :

C'est le processus qui concerne les informations manquantes, celui par lequel nous prêtons attention à certains aspects de notre expérience et en excluons d'autres. Ce processus d'omission implique que nous omettons une partie de l'information sensorielle. Sous cette capacité, nous ferions face à une trop grande quantité d'information à gérer avec notre

cerveau conscient. Cette capacité nous permet de nous concentrer sur un aspect de notre expérience plutôt que sur un autre. Grâce à cette faculté, nous pouvons nous orienter dans le monde et résoudre des problèmes en sélectionnant les informations qui nous sont utiles. Nous évitons ainsi d'être submergés par la masse des stimuli externes non pertinents qui sont captés en permanence par nos sens. Cependant, le même processus peut représenter une limite si nous laissons de côté et ignorons des aspects de notre expérience dont il serait nécessaire de prendre connaissance. Dans le but ultime de maintenir une cohérence intérieure, le filtre d'omission empêche toute information contraire au sens de nos croyances. Cette action est indispensable pour que les informations reçues aient un sens pour nous et soient gérables, et cela contribue à renforcer nos croyances initiales. Les expressions populaires « il n'y a pas plus aveugle que celui qui ne veut pas voir » ou « il n'y a pas plus sourd que celui qui ne veut pas entendre » en sont des témoins courants.

Processus de généralisation :

La généralisation est le processus par lequel des éléments ou des parties du modèle du monde d'une personne sont détachés de l'expérience d'origine et en viennent à représenter la catégorie entière dont l'expérience en question n'était qu'un exemple. En d'autres mots, le processus de généralisation est celui qui nous permet de tirer des conclusions à partir d'une, deux ou plusieurs expériences. Généraliser nous permet de tirer profit de notre expérience passée et de se créer une banque intérieure d'images et de définitions concises sur les caractéristiques essentielles des objets, des gens, des relations entre les objets ou entre les gens et des concepts. C'est l'aptitude qui permet de faire face aux situations présentes similaires à celles du passé, à passer au global, du concret à l'abstrait. C'est la capacité à élargir notre point de vue. Généraliser est un processus très utile dans le mécanisme de l'apprentissage. Sans cette faculté, nous serions obligés de réapprendre comment ouvrir une porte ou conduire une voiture à chaque fois que nous sommes en présence d'une nouvelle porte ou d'une nouvelles voiture. Par contre, c'est également le processus par lequel nous continuons à reproduire les mêmes comportements sans tenir compte de l'évolution des contextes et sans penser à les remettre en question. Ainsi, nous généralisons parfois une mauvaise expérience et lui donnons une dimension pour toute la vie. Une grande partie de la psychopathologie et les préjugés reposent sur ce mécanisme.

Processus de distorsion : C'est le processus qui nous permet d'introduire des changements dans notre expérience sensorielle. Pour donner du sens à notre expérience sensorielle et en

maintenir la cohérence, le cerveau structure, agence et interprète l'information reçue en faisant une représentation altérée de la réalité. Cette distorsion amène à tirer des conclusions dont le sens est inexact, car toutes les situations peuvent être décodées différemment selon le contexte, le moment et les points de référence. La distorsion est utile pour la planification, car elle nous permet de construire et d'envisager un futur imaginaire. C'est la capacité à créer du neuf avec de l'ancien, et à trouver des solutions nouvelles à un problème. La faculté de distorsion de la réalité se manifeste dans tout acte créatif de même que dans toutes les grandes inventions et découvertes scientifiques. Toutefois, en utilisant ce mécanisme, nous pouvons aussi construire une expérience négative ou une croyance limitative à propos de la réalité, comme le font les personnes qui ont tendance à prendre une critique de leur comportement pour un rejet de leur personnalité. La distorsion la plus courante est de croire que les autres perçoivent le monde comme nous et qu'ils partagent ainsi nos pensées, nos valeurs et les conclusions que nous tirons des événements.

1.4.4. A quoi servent les questions ?

La plupart du temps, quand on pose une question, c'est pour obtenir une information. Par exemple demander un renseignement pour résoudre un problème, donner un conseil ou proposer une solution à quelqu'un d'autre. Mais pour un coach, les informations contenues dans les réponses sont en général d'importance secondaire, et elles n'ont pas forcément besoin d'être complètes. La seule chose qu'il doit vérifier c'est que le coaché dispose bien des informations nécessaires, les réponses qu'il donne indiquent le coach, et à lui de choisir les questions suivantes, tout en permettant de déterminer si le coaché est sur la bonne voie, en phase avec l'esprit de la conversation, son programme ou les objectifs de l'entreprise.¹

1.5. L'écoute active

« Écouter l'autre, c'est comprendre ce qui n'est pas dit. »

Alfred Vanesse

L'écoute est en même temps un moment et un moyen de la communication à usage courant. Elle est associée à d'autres objectifs : informer, expliquer, persuader, évaluer, résoudre des problèmes, inciter, encourager, et parfois, critiquer, juger, sanctionner, éconduire... Si on invoque la nécessité d'une bonne écoute, c'est que l'on pense qu'il vaut mieux comprendre et prendre en compte l'autre pour mieux réussir dans nos différentes entreprises d'interaction. C'est flagrant dans la relation commerciale entre client et vendeur : on sait que le vendeur

¹ WHITMORE (J) :op-cit, P104.

augmentera ses chances d'argumenter avec pertinence s'il a bien compris la problématique du client, donc s'il l'a bien « entendue ».¹

La maîtrise de ces outils constitue la combinaison des bons outils et des bonnes questions entraînent le succès de la méthodologie.

2. Section02 : Le coaching d'équipe :

Étant donné que les équipes cherchent toujours à donner le meilleur d'elles-mêmes de façon durable, elles ont aussi besoin de se développer en permanence. Cela explique pourquoi le coaching d'équipe est en pleine croissance. En effet, le coaching d'équipe est une expérience permettant à une équipe de déployer ses efforts pour atteindre des résultats durables tout en cherchant à se développer constamment. Ce genre d'intervention est de plus en plus sollicité par les entreprises, car les équipes très performantes doivent être capables de s'aligner sur les objectifs, innover en permanence et s'adapter rapidement aux changements internes et externes.

2.1. Coaching d'équipe

Le coaching d'équipe est un mixte de coaching collectif et individuel puisque l'on accompagne non seulement les acteurs principaux du projet, collective- ment, mais qu'en plus nous intervenons dans la mise en place des processus sur le plan individuel.²

2.1.1. Pourquoi le coaching d'équipe :

Il existe un besoin croissant de coaching d'équipe qui est dû à l'implantation d'un nouveau management dont nous avons parlé plus haut. Chacun devient responsable de sa propre activité au sein de l'entreprise avec une polyvalence qui nécessite d'être guidé.

Le coaching d'équipe comprend la formation de managers au coaching ; la constitution d'une équipe ; le développement des aptitudes à la constitution d'équipe parmi des chefs d'équipes ; gérer un conflit entre employés, leur relation avec leurs clients, leur productivité et leur créativité, ce qui est excellent pour la recherche et le développement.

Le coaching d'équipe peut s'avérer moins coûteux (temps et argent) que le coaching individuel. Bâtir une équipe efficace dans l'entreprise est un atout vis- à-vis de la

¹ BELLENGER (L) et COUCHAERER (M.J) : L'écoute suivre la voie de l'empathie pour apaiser les relations, édition ESF éditeur, Montrouge, France, 2020.P88.

² LEFRANCOIS (D) :op-cit, P211.

concurrence. Lorsque les membres de l'équipe deviennent auto nommes et restent orientés sur l'objectif.

La pratique du coaching d'équipe repose essentiellement sur les mêmes attitudes et compétences (comportements professionnels) de coach que le coaching individuel. La seule différence, c'est que le coach est centré sur le développement de l'entité collective plutôt que sur le développement de ses membres. C'est l'équipe ou l'organisation qui est perçue, abordée et traitée comme la cliente et qui reste au centre de la démarche.

Les processus collectifs sont plus puissants. C'est en cela que le coaching d'équipe et d'organisation permet de bien meilleurs résultats collectifs. Lorsque ces ensembles sont transformés, tous les membres du système doivent s'adapter pour suivre cette évolution. L'inverse n'est pas vrai : si chacun des composants d'un système est individuellement modifié, cela n'implique en rien la modification du système auquel ils appartiennent.

Par conséquent, un bon coaching d'équipe démarre, se déroule et se termine dans une relation comprenant le coach et l'ensemble de l'équipe cliente. Pour être réellement efficace, c'est avec l'équipe au complet que le coach établit un contrat d'accompagnement, clarifie la motivation collective, développe de nouvelles perspectives, précise les ambitions, met en place des accords successifs centrés sur l'obtention de résultats, élabore des plans d'action opérationnels, etc. De fait, la présence de tous les membres d'un système lors d'un travail de coaching d'équipe permet de modifier les interfaces entre ces membres, et c'est cela qui facilite l'évolution de l'ensemble.

Ainsi donc, s'il est utile de rencontrer préalablement le responsable d'une équipe ou le patron d'une organisation afin d'effectuer une démarche de coaching de ces ensembles, le véritable travail de développement du système doit se faire avec la participation active de tous ses membres pertinents.

Ce type d'intervention menée par un expert et souvent centrée sur l'amélioration des processus ou des relations au sein de la dynamique d'une équipe consiste à la guider ou à la former, plutôt que de l'accompagner. Pendant une bonne partie de l'accompagnement, le consultant ou le formateur reste en position centrale.

Il anime lors d'un véritable coaching d'équipe, c'est l'équipe qui chemine de façon autonome en développant sa propre expertise et en progressant sur sa propre trajectoire. Le coach reste

en périphérie de l'équipe, et la laisse manager le travail sur ses propres processus, comme celui centré sur son contenu. Il accompagne ce travail délégué à l'équipe.

2.1.2. L'objectif du coaching d'équipe :

Le but est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres.

Le coaching d'équipe, c'est :

- Développement de la maturité culturelle (autonomie, responsabilité et performance individuelle et collective)
- Se mesure à la réussite de l'ensemble (indicateurs précis, opérationnels et financiers, préalablement définis)
- Centré sur le développement d'interfaces entre les métiers et les missions de ses membres avec l'environnement (Potentiel collectif et leviers de changements sont surtout dans ces interfaces internes et externes)
- Découverte, définition et optimisation de ses modes opératoires
- Repose sur méthodes d'analyse et de diagnostic collectives pour développer un processus de décision et de mise en œuvre

2.1.3. Cohésion d'équipe

C'est le type d'intervention d'accompagnement d'équipe, qui serait l'équivalent du team-building, plus courant dans le monde anglo-saxon. Aujourd'hui, de nombreuses personnes ne font pas tellement de différence entre le team-building, la cohésion d'équipe et le coaching d'équipe.

Le cadre de référence d'une cohésion d'équipe repose sur le principe que pour avoir de bons résultats opérationnels au sein d'une équipe, il faut d'abord que les relations entre ses membres soient suffisamment bonnes. Par conséquent selon ce principe, s'il existe des problèmes interpersonnels au sein d'un système professionnel, il faut d'abord les résoudre avant de pouvoir espérer que ce système se centre sur ses objectifs opérationnels de façon plus efficace.

Or ce parti pris peut s'avérer relativement faux si l'on observe des équipes sportives. Il est possible de constater, en effet, que lorsque des équipes sont gagnantes, tous les problèmes relationnels disparaissent « comme par magie ». Ce n'est qu'au sein d'équipes perdantes ou

médiocres que les démotivations, jalousies et autres problèmes relationnels apparaissent, puis deviennent incontournables.

Il est possible d'envisager que les mauvaises relations soient un résultat plutôt que la cause du manque de performance. Ainsi, il est possible d'imaginer que pour faire disparaître des problèmes de mésentente au sein d'un système professionnel, il suffise tout simplement de l'aider à devenir plus performant. Un contexte de bonnes relations n'est pas un prérequis pour qu'une équipe soit performante, mais la performance d'équipe est un prérequis pour y développer de bonnes relations.

Ce cadre de référence est primordial dans la mise en œuvre de coachings d'équipes qui sont d'abord et surtout centrées sur le développement de résultats de performance. Les bonnes relations entre les membres suivent, de façon naturelle.

2.1.4. Le rôle du coach d'équipe :

Le coach est témoin et miroir. Aide à la réflexion stratégique par questions imprévues pour :

- Découvrir les croyances collectives auto-confirmantes
- Modifier les cadres de références
- Questionner stratégies et comportements répétitifs improductifs
- Démultiplier les processus qui marchent
- Suivre et mesurer le développement collectif moyen et long terme

le coaching est un métier qui repose sur des compétences spécifiques ou un savoir-faire et un savoir-être au sein d'une relation d'accompagnement, beaucoup plus que sur des connaissances, une expertise ou un savoir spécifiquement adaptés aux préoccupations des clients. Il est utile de préciser quelles sont les compétences spécifiques au métier de coach. L'International Coach Federation en compte un certain nombre tel, par exemple, les capacités :

- à co-établir un accord de coaching avec le client ;
- à Co-développer une relation de confiance et d'intimité ;
- à être entièrement présent pour le client ;
- à savoir écouter le client et lui poser des questions judicieuses et puissantes ;
- à aider le client à élargir son cadre de référence et à faciliter sa prise de conscience ;
- à communiquer de façon directe ;
- à co-concevoir des actions pratiques d'application sur le terrain ;
- à co-planifier ces actions, et à aider le client à assurer leur suivi jusqu'à leur réussite.

2.2. Les outils contextuels du coaching d'équipe

2.2.1. La supervision de réunion d'équipe

Présent et accompagne pendant un nombre prédéterminé de réunions opérationnelles, managées par l'équipe elle-même.

Important de :

- Rencontrer préalablement le leader, pour établir un cadre contractuel général
- Définir des objectifs, de diagnostic et de coaching avec l'ensemble de l'équipe.

2.2.2. Les ateliers de coaching d'équipe

Après 2-3 supervisions de réunions, il peut proposer des ateliers de coaching d'équipe pour établir un diagnostic de la culture de l'équipe, inventaire des potentiels spécifiques, points à améliorer.

- Atelier : 1 à 3 jours hors site où l'équipe est coachée en permanence.
- Un coaching d'équipe est efficace quand le processus et le contenu sont pris en charge, organisés et dirigés par l'équipe elle-même.
- Le contenu d'un réel atelier de coaching d'équipe ne concerne que des aspects opérationnels propres à l'équipe (peu d'activité Pédagogique métaphorique ou d'acquisition de connaissances...)
- Si une formation est prévue, il vaut mieux qu'elle menée par quelqu'un d'autre que le coach
- Si outdoor, prendre des consultants extérieurs. Les activités de coaching d'équipe sont ensuite menées par le coach. Consultants extérieurs ne font qu'observer.
- Il est préférable d'éviter de commencer un processus de coaching d'équipe par un atelier.

2.3. Le collectif :

Nous avons vu que le processus d'accompagnement se déroule dans un écosystème particulier qui renvoie à des clarifications nécessaires que nous avons ébauchées. Il nous faut désormais positionner notre coach dans le paysage: celui de l'organisation où il intervient et où se trouve plongé son client.

Ce paysage se caractérise par des lignes de force, des mises en tension qui vont constituer l'aire de jeu de l'accompagnement. Tout processus d'accompagnement, à quelque niveau que ce soit, est traversé par des tensions structurantes d'une double nature : **individuel/collectif ; pratiques réelles / règles du jeu (institution).**

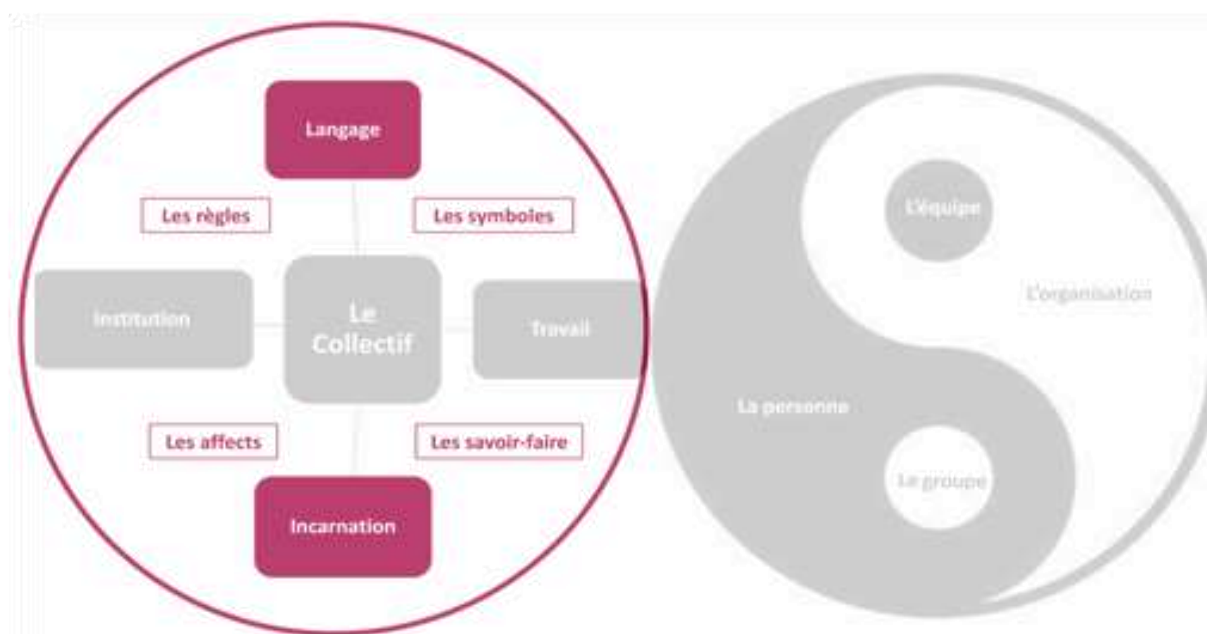
Ces tensions sont réglées par les représentations sociales imaginaires qui donnent sens aux pratiques et définissent le périmètre des comportements acceptables. Il est impossible d'isoler l'un des pôles. Ce qui veut dire que le travail à faire implique toujours des allers-retours avec les représentations imaginaires qui fondent tous les niveaux de l'organisation.

La personne est un lieu de confluence et de conflit entre la dimension institutionnelle et les déterminismes individuels.

L'équipe est le lieu par excellence, la molécule élémentaire, de l'affrontement du collectif comme dynamique, des représentations sociales imaginaires instituées, de l'intersubjectif (le groupe) et de l'individuel (pulsions, désirs).

L'institution, enfin, intègre toutes les règles et pratiques implicites résultantes du libre jeu des dynamiques de pouvoir, d'influence, de contraintes dans ses dimensions à la fois opérationnelles et humaines... et qui prend la forme de cette dimension.¹

Figure04 : Les tensions structurales du collectif



Source : LEMAIRE (Lucien), *La destruction de l'humain : penser ou repenser le coaching*, édition EMS Management et société, Caen, 2021, P115.

Le coaching pose au centre la question du travail, par travail le corpus de règles, de savoirs, de savoir-faire, de pilotage, de comportements nécessaires à l'exercice d'un métier au sein d'une communauté.

Cette dernière dimension, qui se manifeste sous la forme d'une atmosphère, d'une tonalité (stimmung) est un bon indicateur de la qualité du collectif. Elle se diffracte à travers l'organisation et irrigue la relation d'accompagnement.

¹ LEMAIRE (L) : *La destruction de l'humain : penser ou repenser le coaching*, édition EMS Management et société, Caen, 2021, P115.

L'un des premiers travaux à faire sera d'aider son client (personne, équipe, organisation) à se sensibiliser et à comprendre cette tonalité, ses implications et ses impacts. Mais pour se faire, il aura à se désencombrer de ses stéréotypes, de ses préjugés pour retrouver une fraîcheur d'âme qui lui permette de sentir, d'entendre autrement.

Qu'est-ce qui va permettre cette transformation radicale ? Seule la crise, celle qui fait événement, peut, au risque de l'angoisse, ouvrir au vide nécessaire. Et cet événement, s'il se produit, et, pour cela il faut en créer les conditions sans qu'il ne soit jamais assuré qu'il adienne, est la rencontre.

Nous pouvons maintenant, de plein droit, caractériser le coaching performatif, comme coaching de relation et le coaching éthique comme coaching de la rencontre¹.

¹ LEMAIRE (L) :Op-cit,P117.

2.3.2. Le développement collectif

Tableau 04 : Le développement collectif

Développement collectif						
À plus long terme, implique de nombreuses disciplines et plusieurs sujets						
	Consolidation d'équipe	Formation en équipe	Accompagnement d'équipe	Mentorat d'équipe	Facilitation de groupe	Coaching d'équipe
Durée	Courte, 1 à 5 jours	Courte, 1 à 5 jours	Très variable	Discontinue, quelques heures sur une longue période	Courte, 1 à 5 jours	À plus long terme, plusieurs mois
Processus	Exercices	Travailler avec l'équipe en ayant recours à du matériel pédagogique	Le consultant partage son expertise	Le mentor partage	Facilitation des échanges	Collaboration entre le coach et l'équipe
Axe de Développement	Amélioration des relations	Nouvelles connaissances ou compétences	Nouvelles idées	Nouvelles connaissances	Transparence	Objectifs atteints ; durabilité de l'équipe
Dynamique de groupe ; Résolution de conflits	Minimale	Minimale	Minimale consultative	Minimale	Minimale	Intégrale
Expert ; Maîtrise	Moniteur	Formateur	Consultant	Mentor	Facilitateur et équipe	Équipe

Source : ICF Team coaching

2.4. Les compétences complémentaires aux compétences de base de l'ICF pour la pratique du coaching d'équipe :

Tableau 05 : les compétences complémentaires aux compétences de base de l'ICF pour la pratique du coaching d'équipe

Compétences complémentaires aux compétences de base de l'ICF pour la pratique du coaching d'équipe	Contexte
1. Incarner l'esprit du coaching	<p>Le développement collectif pourrait toucher d'autres disciplines, y compris le coaching d'équipe, la consolidation d'équipe, la formation en équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe et la facilitation de groupe. Le coach d'équipe doit collaborer avec d'autres experts lorsque les exigences d'une mission spécifique au coaching d'équipe le justifient ou lorsque des connaissances et des niveaux de compétence spécifiques sont requis. Bien que la mise en évidence des différences entre ces disciplines ne soit pas toujours nécessaire, le coach doit faire preuve de prudence lorsqu'il entreprend des démarches allant au-delà de la pratique du coaching. Les coaches d'équipe pourraient être amenés à recommander à leurs clients d'autres types de services professionnels, ou encore à faire appel aux services d'un co- accompagnateur, d'un superviseur ou d'autres professionnels du développement collectif</p>
<p>Recourir à la supervision de l'accompagnement pour obtenir un soutien, se développer et se responsabiliser si nécessaire</p>	<p>Aux yeux d'un coach d'équipe, le client est l'équipe tout entière. Une équipe est composée de membres individuels et chacun d'entre eux doit être entendu et jouer un rôle essentiel dans les échanges du groupe. De plus, le coach d'équipe doit maintenir son objectivité dans toutes ses interactions avec les membres de l'équipe, les sponsors et les parties prenantes concernées. Le coach d'équipe ne doit jamais prendre parti avec des sous-groupes ou des membres individuels de l'équipe, doit rester ouvert à tout ce qui ressort des séances de groupe et doit être complètement honnête dans toutes ses relations avec l'équipe. Les échanges entre le coach d'équipe et les membres individuels de l'équipe doivent toujours rester confidentiels, à moins que le membre de l'équipe en question n'autorise le partage d'informations avec d'autres membres en respectant bien entendu</p>

	les accords souscrits au contrat de coaching d'équipe.
+ Rester objectif et conscient des dynamiques et des tendances du groupe	<p>Le développement collectif pourrait toucher d'autres disciplines, y compris le coaching d'équipe, la consolidation d'équipe, la formation en équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe et la facilitation de groupe. Le coach d'équipe doit collaborer avec d'autres experts lorsque les exigences d'une mission spécifique au coaching d'équipe le justifient ou lorsque des connaissances et des niveaux de compétence spécifiques sont requis. Bien que la mise en évidence des différences entre ces disciplines ne soit pas toujours nécessaire, le coach doit faire preuve de prudence lorsqu'il entreprend des démarches allant au-delà de la pratique du coaching. Les coaches d'équipe pourraient être amenés à recommander à leurs clients d'autres types de services professionnels, ou encore à faire appel aux services d'un co-accompagnateur, d'un superviseur ou d'autres professionnels du développement collectif.</p> <p>Un coach d'équipe est suffisamment formé pour intégrer de manière efficace toutes les disciplines du développement collectif qu'il propose dans le cadre de son engagement de coaching d'équipe. En général, les coaches d'équipe doivent souvent s'imposer dans leur intervention auprès d'un groupe, et ce bien plus que lorsqu'ils interviennent auprès de clients individuels. Toutefois, ce genre d'interventions doit se limiter aux situations nécessitant une approche plus imposante pour sensibiliser l'équipe aux différents axes de développement et pour l'aider à comprendre les démarches du coaching d'équipe. Par exemple, il pourrait s'agir de moments déterminants qui se produisent lors des séances de coaching d'équipe, et au cours desquels le coach relève les dynamiques d'équipe positives et négatives tout en proposant des solutions pour progresser. Ces moments d'imposition devraient servir à élargir et non pas limiter le point de vue de l'équipe par rapport à la situation actuelle.</p> <p>Dans le cas où un coach d'équipe adopte plusieurs disciplines du développement collectif, il doit clairement énoncer les différents rôles</p>

2-Élaborer et maintenir les engagements	Le développement collectif pourrait toucher d'autres disciplines, y compris le coaching d'équipe, la consolidation d'équipe, la formation en équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe et la facilitation de groupe. Le coach d'équipe doit collaborer avec d'autres experts lorsque les exigences d'une mission
+ Expliquer ce qu'est ou n'est pas le coaching d'équipe, et en particulier comment cette discipline diffère des autres disciplines du développement collectif	spécifique au coaching d'équipe le justifient ou lorsque des connaissances et des niveaux de compétence spécifiques sont requis. Bien que la mise en évidence des différences entre ces disciplines ne soit pas toujours nécessaire, le coach doit faire preuve de prudence lorsqu'il entreprend des démarches allant au-delà de la pratique du coaching. Les coaches d'équipe pourraient être amenés à recommander à leurs clients d'autres types de services
+ Collaborer avec toutes les parties concernées, y compris le chef d'équipe, les membres de l'équipe, les parties prenantes et les d'équipe, la consolidation d'équipe, la formation en équipe, l'accompagnement d'équipe, le mentorat d'équipe, la facilitation de groupe et toute autre discipline du développement collectif	professionnels, ou encore à faire appel aux services d'un co- accompagnateur, d'un superviseur ou d'autres professionnels du développement collectif
+ Démontrer les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre en pratique cette combinaison particulière des disciplines du développement collectif qui sont proposées	Un coach d'équipe est suffisamment formé pour intégrer de manière efficace toutes les disciplines du développement collectif qu'il propose dans le
+ Adopter des disciplines de développement collectif plus imposantes uniquement lorsque cela est nécessaire pour aider l'équipe à atteindre ses objectifs	cadre de son engagement de coaching d'équipe. En général, les coaches d'équipe doivent souvent s'imposer dans leur intervention auprès d'un groupe, et ce bien plus que lorsqu'ils interviennent auprès de clients individuels.
+ Maintenir la confiance, la transparence et la clarté lorsqu'il s'agit de remplir plusieurs rôles liés au coaching d'équipe	Toutefois, ce genre d'interventions doit se limiter aux situations nécessitant une approche plus imposante pour sensibiliser l'équipe aux différents axes de développement et pour l'aider à comprendre les démarches du coaching d'équipe. Par exemple, il pourrait s'agir de moments déterminants qui se produisent lors des séances de coaching d'équipe, et au cours desquels le coach relève les dynamiques d'équipe positives et négatives tout en proposant des solutions pour progresser. Ces moments
	d'imposition devraient servir pour élargir et non

	<p>pas limiter le point de vue de l'équipe par rapport à la situation actuelle. Dans le cas où un coach d'équipe adopte plusieurs disciplines du développement collectif, il doit clairement énoncer les différents rôles</p>
--	---

<p>+accompagneurs pour élaborer ensemble des engagements clairs sur la relation de coaching, les démarches à suivre, les stratégies, les modalités de croissance et les objectifs</p>	<p>sponsors, le cas échéant. La confidentialité concernant tout ce qui se passe lors des séances de coaching d'équipe doit être abordée, tout comme les discussions privées entre le coach de l'équipe et chacun de ses membres. Il est également important de réfléchir au rôle et à la mesure dans laquelle la culture, la mission et le contexte général de l'entreprise influencent l'engagement du coaching d'équipe.</p>
<p>+ Collaborer avec le chef de l'équipe pour déterminer comment la gestion des démarches du coaching sera partagée entre le coach, le chef d'équipe et le groupe.</p>	<p>L'un des objectifs du coaching d'équipe est de bâtir une équipe durable qui ne dépend pas de la présence du coach pour progresser. Bien que les démarches du coaching d'équipe puissent être entreprises dans un premier temps par le coach, il faudra prévoir un accord sur la passation graduelle de gestion de ces démarches au chef de l'équipe et à l'équipe dans son ensemble.</p>
<p>3. Établir un climat de confiance et de sécurité</p>	
<p>+ Créer et maintenir un espace serein pour des échanges transparents et honnêtes entre les membres de l'équipe</p>	<p>Afin que chaque membre de l'équipe puisse participer librement et de manière significative, le coach de l'équipe doit créer un espace serein dans lequel chaque membre du groupe puisse se sentir libre de débattre avec ses coéquipiers ou d'aborder des sujets délicats. Lorsqu'il travaille avec un client individuel, le coach doit être conscient et respectueux du contexte culturel de son client. Dans le cadre du coaching d'équipe, le groupe pourrait avoir sa propre culture, qui serait une variante de la culture de l'entreprise, et qui ajoutera peut-être un nouveau facteur de complexité à l'engagement.</p>

Source : ICF Team coaching

3. Section 03 : Le coaching de performance

Le coaching de performance a pour vocation de mobiliser les ressources intellectuelles, méthodologiques, organisationnelles et relationnelles au sein des équipes, autour d'un projet stratégique et promouvoir une culture d'entreprise transformative. Lors de cette formation, le stagiaire bénéficie d'un transfert de compétences au travers d'un dispositif méthodologique complet, un système de coaching de performance individuelle et collective.

3.1. Le coaching de performance

La notion de performance peut être approchée sous l'angle d'un processus d'amélioration continue qui permet l'atteinte des objectifs. Les acteurs sont, entre autres, les clients, la direction de l'entreprise, les salariés, les représentants du personnel, les actionnaires, les concurrents, les pouvoirs publics, les associations... La performance renvoie ainsi au potentiel de chaque acteur, c'est-à-dire à sa capacité d'ajustement créateur qui permet de répondre de façon satisfaisante à ses besoins, en tenant compte de l'environnement. Si les objectifs sont concrets et permettent de répondre suffisamment aux besoins des différents acteurs concernés, « tout est au mieux dans le meilleur des mondes ». Mais les besoins des différents acteurs qui ont un intérêt en lien avec l'entreprise ne sont pas toujours communs ! Par ailleurs, les objectifs sont en constante évolution en fonction de l'environnement qui fluctue constamment, ce qui entraîne la nécessité de libérer les ressources de créativité de chacun. L'entreprise peut être un lieu de croissance de la personne, à travers une « alliance entrepreneuriale » qui favorise le développement de l'entreprise et également du salarié. Mais, généralement, les salariés sont soumis et/ou se soumettent à une forte pression afin d'être performants. Et sans un travail suffisant sur leur capacité d'ajustement créateur, ils s'essouffent ou restent figés sur d'anciens modes de comportements inadaptés à la situation présente et qui ne permettent ni le développement de l'entreprise, ni le développement de la personne. C'est notamment dans ce contexte que se développe actuellement la pratique du coaching. Le coaching est un processus d'accompagnement qui permet à un salarié de développer son potentiel et sa performance, dans le cadre de ses objectifs professionnels. C'est une démarche particulièrement intéressante dans le sens où elle est activée au plus près de ce qui prend forme, à un moment donné, dans un contexte donné. Le coaching, en focalisant sur la responsabilité et l'autonomie de chacun, replace l'homme au cœur de

l'entreprise. Il repose sur une triangulation coach / coaché / client, ce dernier pouvant être la Direction de l'entreprise ou d'un service et / ou la Direction des Ressources Humaines.¹

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.

3.2. Manager ou leader ?

Bien que la distinction entre managers et leaders soit loin d'être unanimement acceptée, il n'en reste pas moins quelques différences entre le dirigeant traditionnel et le leader. Dans bien des cas, un bon manager est également un bon leader. Le « management au quotidien » est toujours nécessaire pour créer et maintenir des critères de performance. Mais inspirer un nouveau sens, un but, une direction, une motivation ne l'est pas moins.

Ce coaching se concentre sur le fait de permettre aux dirigeants de reconnaître leurs points forts et leurs faiblesses dans un domaine et de développer de nouvelles aptitudes pour pouvoir entreprendre des actions plus efficaces.

Le leadership diffère du management, Il n'a rien à voir avec le charisme ou d'autres caractéristiques personnelles, Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus, Il n'est ni meilleur ni pire que le management et ne peut le remplacer.

¹ROUSSEAU (B) : « Coaching et posture gestaltiste ». Gestalt, no 1, 2004, pp. 129-141.

² DE (S) : coaching pour un accompagnement managérial sur mesure ? The new challenges of HRM: What training system through coaching for tailor-made managerial support? Revue Internationale des Sciences de Gestion, ISSN: 2665-7473, Volume 4: Numéro1.

Ce sont plutôt deux modes d'action, complémentaires et distincts, avec leurs activités et fonctions propres, tous deux sont nécessaires à la réussite dans un environnement économique de plus en plus changeant et complexe.

Tout en perfectionnant son aptitude au leadership, une entreprise doit se rappeler qu'un leadership fort couplé avec un management faible n'est guère préférable, voie pire que l'inverse, Le mieux est de coupler un leadership fort à un management fort, chacun servant à équilibrer l'autre, tout le monde ne peut pas être à la fois un bon leader et un bon manager.

Tableau 06 Les différences entre Leader et Manager

Manager	Leader
Planifier et Budgétiser : Le management gère la complexité par la planification et la budgétisation : c'est-à-dire qu'il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche en établissant les étapes précises qui permettront de les réaliser puis distribuer les ressources nécessaires à la concrétisation de ce plan	Définir une direction : Le leadership gère le changement, il oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la définition d'une direction : c'est-à-dire qu'il constitue une vision pour l'avenir souvent lointain, ainsi que les stratégies capables de produire le changement nécessaire à l'accomplissement de sa vision.
Organiser et Recruter : Le management se prépare à réaliser son plan par l'organisation et le recrutement il crée donc la structure organisationnelle et l'ensemble des emplois répondant aux exigences du plan et recrute en conséquence les personnes qualifiées auxquelles il communique le plan et délègue la responsabilité de l'accomplir, il met ensuite des systèmes en place pour contrôler sa mise en œuvre	Aligner le personnel : L'activité correspondant au leadership est l'alignement des troupes, il communique donc la nouvelle direction à ceux qui formeront des coalitions capables de comprendre cette vision et de la réaliser
Contrôler et résoudre les problèmes : pour finir, le management assure l'aboutissement du plan par le contrôle et la résolution des problèmes : il confronte attentivement les résultats aux objectifs fixés, par le biais de réunions, de rapports, il identifie les écarts puis il planifie et organise la résolution des problèmes.	Motiver les personnes : Le leadership, lui concrétise un projet en passant par la motivation et l'inspiration : il maintient les gens dans la bonne direction quels que soient les obstacles qui s'opposent au changement, en recourant à des aspirations, à des valeurs et des émotions humaines fondamentales mais le plus souvent inexploitées

Source :LEFRANCOIS (David) :*La bible du coaching*, édition MAXIMA, Paris, 2013, P212

3.2.1. Le manager-coach :

Le rôle premier d'un manager, c'est-à-dire d'un décideur évaluateur, c'est le pilotage, c'est le contrôle, c'est la vérification, c'est l'orientation décidée ; le management c'est tout simplement l'art de faire faire aux autres ce qu'on a décidé qu'ils feraient. L'accompagnement, dans ce contexte, est une façon de plus d'arriver à ses fins. Ceci dit en 1970 Jacques Ardoino a lancé dans un de ses bouquins le terme de « management éducatif » mais cette idée est restée lettre morte. C'est un terme qui n'a jamais été repris. Dans l'idée que le manager pourrait être l'éducateur de son équipe et à ce titre là il pourrait articuler à la fois

le pilotage et l'accompagnement. Mais c'est un modèle du management ; alors on ne crée jamais un modèle à partir de rien : il y a sûrement dans les pratiques des managers actuels, des moments où ils font du management éducatif mais comme ils ne connaissent pas le modèle¹

Cette forme est celle qui met en scène des managers coachs : les DRH demandent alors aux managers de jouer eux-mêmes le rôle du coach au sein de leurs équipes.

Le manager peut alors acquérir cette position de coach après formation spécifique dispensée par des organismes ou des consultants professionnels ou bien après un long travail sur lui-même, avec un coach professionnel. Ainsi lorsque le manager a suffisamment progressé dans sa manière d'aborder les problèmes, il doit être capable à son tour de coacher ses collaborateurs.

Le principal but d'un manager est d'avoir une équipe gagnante, or ceci n'est jamais le fruit du hasard.

Dans le cas du coaching managérial (c'est-à-dire, lorsque le manager se fait coach), il n'est pas vraiment question de réaliser une séance complète et continue de coaching. Il s'agit plutôt

de faire intégrer les techniques du coaching dans le management quotidien, d'enseigner une meilleure manière de diriger les hommes par un travail en profondeur sur les réflexes professionnels du manager. On peut se demander si, comme un psychanalyste doit faire un travail sur lui-même avant d'exercer cette profession, le manager coach doit se faire coacher avant d'appliquer ses nouvelles compétences sur son équipe (connaissance des processus de motivation, techniques de communication, compréhension des comportements humains)

3.2.2. Management et Leadership

Management trop souvent centré sur les moyens en amont INPUT, leadership plutôt sur objectifs et résultats en aval OUTPUT :

- Une équipe managée fait l'inventaire de ses moyens, puis évalue si objectif à sa portée et détermine son but collectif en fonction de sa faisabilité. Souvent tente de négocier plus de moyens avant de commencer. Dimension administrative. Politique de moyens. Centrée Forces/faiblesses.

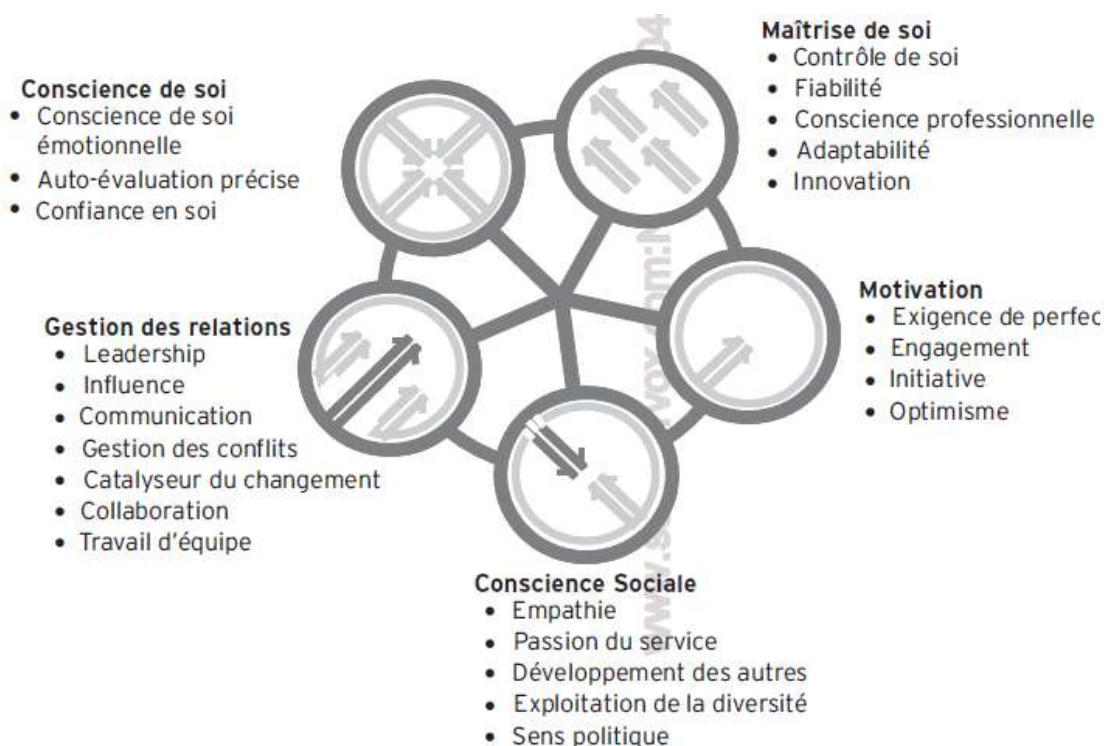
¹VIAL (M) : *Le coaching, quel apport pour l'entreprise ? Quelles dérives ?*, Conférence pour Ariane Sud entreprendre, Marseille, 2007, p15.

• Une équipe leader se fixera d'abord un objectif, telle une ambition ou « aspiration », puis remuera ciel et terre pour trouver moyens nécessaires sans dépenser plus. Moyens collectifs redistribués selon leur capacité à dégager des résultats. Les résultats déterminent les processus internes. Concernée Opportunités/menaces.¹

3.3. Le modèle ACE :

Le modèle ACE comporte 5 grandes composantes nous permettant de mieux nous manager (composantes dites « personnelles ») et de mieux manager nos relations avec les autres (composantes dites « sociales »)

Figure 05: Le modèle ACE



Source : BROUARD(Stéphanie) et DAVERIO(Fabrice) : *Les outils du développement personnel pour manager*, édition Eyrolles , Paris ,2010,P112.

3.3.1. Les compétences personnelles :

❖ Conscience de soi

C'est l'aptitude à identifier ses émotions, à comprendre leurs origines et à reconnaître leur impact sur ses performances. C'est aussi connaître ses forces et ses limites et avoir ainsi confiance en soi.

❖ Maîtrise de soi

¹ CARDON(A) : Coaching d'équipe, éditions d'organisation, Roumanie, 2003,P27.

C'est savoir contrôler ses émotions pour savoir les taire comme les exprimer. C'est faire preuve de fiabilité et de conscience professionnelle et savoir s'adapter aux circonstances et innover face à des situations nouvelles.

❖ **Motivation**

Ce sont les moteurs personnels qui nous poussent à agir.

3.3.2. Les compétences sociales :

❖ **Conscience sociale**

C'est avant tout notre capacité à comprendre les émotions d'autrui en faisant preuve d'empathie. C'est le « radar social » qui nous permet de développer une réponse adaptée aux besoins de notre environnement.

❖ **Gestion des relations**

Cette dimension résulte de la conscience des autres dimensions. Elle se traduit notamment par un leadership motivant et la capacité à influencer les groupes et les personnes.

Les compétences émotionnelles s'édifient les unes sur les autres. Ces composantes peuvent être développées tout au long de sa vie et contribuer à améliorer son degré « d'alphabétisation émotionnelle ».¹

3.4. L'énergie et les résultats d'équipe

En plus de bien gérer la cohérence d'une équipe au sein d'une unité de lieu et de temps, il ya une dimension énergétique = passion, motivation, engagement

3.4.1. Le cycle de production

Le coach doit suivre : (en aval et en amont du processus de travail)

- **les inputs** : moyens jugés nécessaires pour accomplir leur tâche (énergie/engagement individuel en fait partie)
- **les outputs** : résultats envers lesquels ils s'engagent en aval.

Piège : équipe en revendication de moyens supplémentaires : « La précision des moyens énumérés n'a d'égal que le manque de précision sur les changements mesurables que ces nouveaux moyens permettraient ».

Lorsqu'une équipe est centrée sur l'input, ses membres sont concentrés sur l'effort à fournir, l'investissement personnel, le coût financier et le temps pris.

¹ BROUARD(S) et DAVERIO(F) : *Les outils du développement personnel pour manager*, édition Eyrolles, Paris, 2010, P112.

L'approche est lourde. Lorsqu'une équipe est centrée sur l'output, ses membres sont aspirés par un objectif, regardent la mission, leur énergie est stimulée par leur progression, motivée par les indicateurs de progrès et résultats. L'approche est légère.

3.4.2. Quelques outils pour aider une équipe :

❖ L'orientation solutions :

Habituellement brainstorming d'idées :

- Idées jetées au tableau
- Classées
- Choix des options et plans d'action

Démarche lourde, bcp plans d'actions, concentrée sur le lancement d'actions, rarement sur suivi et mesure.

Nous proposons brainstorming de solutions :

- Première idée proposée est prise comme axe de travail par toute l'équipe pour la rendre concrète.
- Proposition transformée en plan d'action en utilisant les ressources déjà disponibles.
- Elaboration d'instruments de mesure du suivi. Si l'option est trop lourde, rejet et on passe à une autre plus pratique et plus motivante.
- Dès que l'équipe est satisfaite de savoir que le problème sera résolu par son plan d'actions, elle passe à autre chose.

Démarche centrée sur traitement immédiat d'un problème par solutions complètes et mesurables.

Cette approche considère que les problèmes ont des solutions évidentes au niveau des idées, et que c'est la mise en œuvre de décisions immédiates, mesurables et suivies qui mérite l'attention de tous en réunion.

❖ L'orientation résultats : Le tracking

Idée : « on fait ce que l'on mesure » ou « on devient ce qu'on mesure »

Importance pour le coach de se centrer sur les systèmes de mesures de résultats et de rémunération afin de poser les bonnes questions de cohérence entre ce que l'équipe affirme et ce qu'elle met réellement en œuvre.

Principes pour le retour d'information sur les résultats d'une équipe :

- Suivi Public des résultats
- Affichés au vu de tous ceux à impliquer
- Suivre des résultats stratégiques
- Titre communiquant /racoleur (pas tableau illisible excell)
- Indices de réussites très simples
- Remplissage du tableau en temps réel
- Suivi affiché sur un rythme court (journalier ou hebdomadaire)
- Résultats individuels et nominatifs

- Totaux des équipes en compétition va créer une émulation
- Historique et évolution des résultats affichés. La progression de tous est plus importante qu'un seul score.

❖ **Le breakthrough**

= percée = résultat radicalement différent = saut quantique

Démarche collective de transformation fondamentale, dans façons d'agir et de penser => modifie cadre référence, habitudes de travail, résultats.

Démarche en 6 étapes :

1. Définir le domaine concerné : privilégier les domaines les plus surs, les axes les plus évidents, se reposer sur des paramètres existants,
« Les 20% qui feront 80% de la différence ».

2. Réunir les informations. Résultats obtenus et prévisions chiffrés, inventaire des instruments de mesure, à éventuellement simplifier,
S'assurer de la fiabilité. Documenter ces 2 premières étapes de manière simple et précise. NB : infos à traiter comme issues du passé.

3. Situer la limite extérieure du potentiel. Potentiel ultime = résultat maximum si tout marche à 100%, le succès le plus extravagant. Le potentiel ultime d'une personne, équipe, organisation gagne à être définie le plus localement possible.

4. Se fixer un objectif de « rupture » pour l'année, les pieds sur terre, en tenant compte des réalisations passées et avec comme cap le potentiel ultime, réalisable et effrayant. Utiliser l'intuition des personnes concernées pour définir le possible et l'extrême.

5. Définir les moyens :

- Retour au basique : faire que les processus acquis et connus fonctionnent à 100% et non pas chercher de nouveaux moyens très créatifs ou onéreux
- Choisir 2-3 actions (règle des 80/20) centrées sur les leviers les + importants pour des résultats les plus immédiats et non pas de nombreuses actions en parallèle
- Mobiliser les personnes concernées dès la conception d'une action, et non pas une équipe de direction conçoit puis délègue la mise en œuvre

6. Commencer immédiatement (dans la semaine ou les 15 jours) et non pas après 3 réunions.

L'intérêt de ces outils (qui pourraient devenir des pièges opérationnels) réside dans leur capacité à aider des coachs et des équipes à réfléchir autrement.

Le coach d'équipe doit surtout se centrer sur l'accompagnement du changement de regard de son équipe cliente. La modification du cadre de référence permet une évolution plus radicale et permanente que l'apport ponctuel d'outils de gestion.

3.5. Les quatre stades d'évolution d'une équipe :

- **Formation** : les membres se connaissent peu ; ils évitent de trop collaborer de peur des conflits ; ils travaillent chacun dans leur coin (du fait des membres et/ou du manager), etc.

- **Confrontation** : Les conflits apparaissent ; il y a de la tension ; les problèmes surgissent mais ne sont pas tous réglés ; les membres dépendent du manager pour avancer, etc.
- **Normalisation** : Le travail et les processus fonctionnent avec des efforts répétés ; les tensions disparaissent ; les premiers résultats sont là mais il existe des faiblesses non résolues ; les personnes sont plus centrées sur l'organisation que sur l'équipe, etc.
- **Production (performance)** : Les résultats sont réguliers, les membres se soutiennent, les conflits sont des « différents » et sont sources de progrès, Le responsable délègue et peut s'absenter en toute confiance.¹

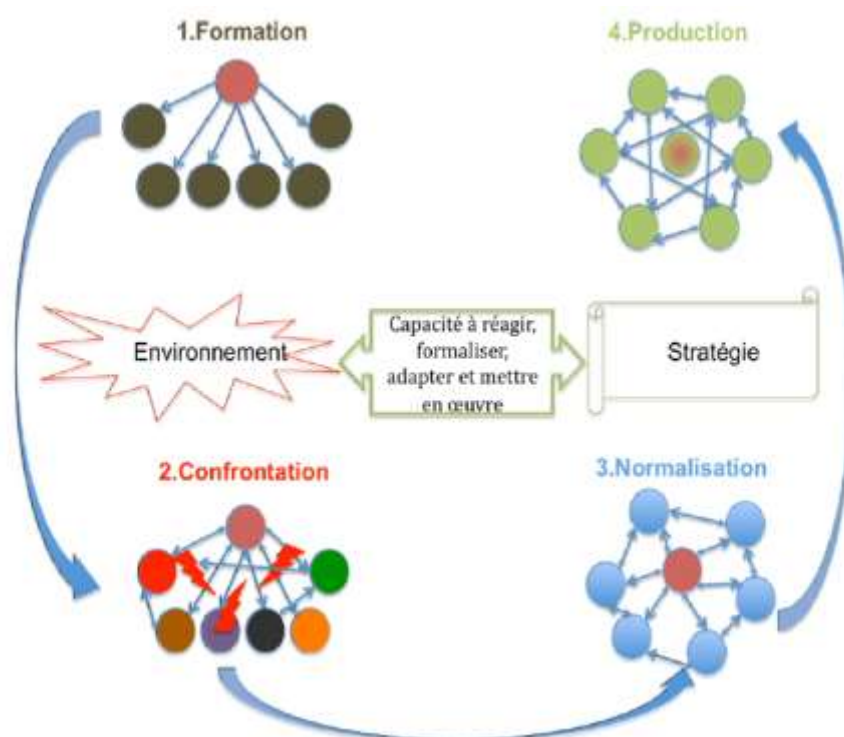


Figure 6 : Les quatre stades d'évolution d'une équipe

Source : <http://youknowfr.blogspot.com/media/02/02/1043556750.pdf>, (02/06/2021 à 08h54)

3.6. Le coaching commercial² :

C'est de l'entraînement et du développement des compétences conscientes et inconscientes pour vendre efficacement dans tous types de contextes business et face aux différents types d'interlocuteurs que l'on peut être amené à rencontrer.

¹ <http://youknowfr.blogspot.com/media/02/02/1043556750.pdf>, (02/06/2021 à 08h46)

² <https://www.technique-de-vente.com/qu-est-ce-qu-un-coaching-commercial-efficace/>, (02/06/2021 à 10h04)

3.6.1. Le coaching commercial une routine :

Un sportif de haut niveau s'entraîne tous les jours pour réussir, c'est pareil pour l'activité commerciale, il faut devenir le meilleur team pour pouvoir :

- ✓ Générer plus de prises de contrat efficace
- ✓ Arriver à engager ces prises de contacts sur de prospect qualifié.
- ✓ Emettre des propositions plus pertinentes
- ✓ Augmenter le taux de transformation

C'est la répétition de l'effort qui façonne les grands champions.

Le rôle de manager commercial est de remplir de nombreuses missions : améliorer la performance de votre force de vente, gagner de nouveaux clients, motiver vos commerciaux... On observe ainsi que la posture du manager commercial évolue de plus en plus vers une position d'accompagnement des collaborateurs sur la durée. Il peut arriver parfois que le manager soit perdu face à ces tâches managériales. Et s'il n'a jamais appris les bonnes méthodes pour procéder, forcément il ne saura pas comment s'y prendre.

En ayant recours au coaching, on développe les compétences des commerciaux. Il ne faut pas confondre le coaching commercial avec le management traditionnel. Ce dernier cherche davantage à analyser la performance d'un commercial à travers des revues de comptes et d'opportunités chiffrées.

Le coaching commercial est un véritable accompagnement des commerciaux et vise à développer leurs compétences dans leurs activités quotidiennes.

Il contribue également :

- ✓ à apporter de l'aide sur les méthodes de travail en fournissant des outils pratiques pour faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux,
- ✓ favoriser la collaboration et motiver les forces de vente.

Il est donc indispensable de prendre en compte différentes étapes pour réussir son coaching commercial et parvenir aux objectifs souhaités.

3.6.2. Les objectifs du coaching commercial :

- ✓ Améliorer les compétences en négociation
- ✓ Faciliter la prise de poste d'un nouveau commercial
- ✓ Renforcer les capacités de rédaction des contrats
- ✓ Changer certaines attitudes en rendez-vous client
- ✓ Augmenter la prospection client
- ✓ Favoriser l'esprit d'équipe

Chaque objectif dépendra de la capacité de vos commerciaux. Ils ont certes besoin d'autonomie dans l'accomplissement de leurs missions, mais pour assurer de bons résultats ils

ont également besoin d'être suivis et encadrés. Analysez également leurs résultats et leur taux de conversion, cela permettra de déterminer la meilleure manière de les manager.

3.6.3. Les étapes à suivre pour un coaching commercial efficace :

- définir les besoins et les objectifs du coaching commercial :

Les principaux objectifs du coaching sont de répondre à un besoin de ressources humaines. En effet, dans une entreprise, développer l'engagement et la fidélisation des employés sur la longue durée est l'une des priorités. Il ne s'agit donc pas seulement de s'occuper des performances individuelles de vos commerciaux, mais aussi d'installer un climat de confiance et de bienveillance entre vous et vos collaborateurs. On peut aussi utiliser le coaching commercial dans une équipe lorsqu'il existe des dysfonctionnements tels que mésentente, mauvais climat de travail, concurrence entre les commerciaux... Il permettra alors l'amélioration des relations dans l'équipe.

- **Suivre une méthodologie pour réussir son coaching commercial :**

Pour réussir son coaching commercial vous devez suivre et adopter une méthode particulière pour être en quelque sorte un « provocateur de succès » un « agitateur de performances », ou encore un « booster de réussite ». Quels sont alors les fondamentaux d'une méthodologie de coaching efficace ?

Aligner le coaching commercial avec la stratégie commerciale. Il est important de garder en tête le but ultime du coaching commercial : transmettre les bonnes pratiques et conseils à votre force de vente pour qu'elle soit plus performante. Elle doit acquérir plus de compétences pour prospecter, vendre, négocier, élaborer des stratégies commerciales, fidéliser les clients...

Faire un audit des compétences et connaissances au sein de votre équipe. En procédant au coaching, votre ambition est d'aider les commerciaux à progresser dans l'accomplissement de leurs missions. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas simplement se fier au résultat d'un rendez-vous ou d'une négociation. Vous devez optimiser l'encadrement individuel. Pour cela, il est nécessaire d'étudier les besoins, les atouts, les faiblesses et les volontés de chaque collaborateur pour fixer les objectifs et réussir son coaching commercial. Par ailleurs, la motivation des commerciaux augmentera ; ils se sentiront accompagnés et considérés par leur hiérarchie.

Pratiquer le « faire avec » : il est important que vous sollicitiez votre force de vente dans la définition des objectifs du coaching commercial que vous allez mettre en place. En les

impliquant et en collaborant avec eux, vous les invitez ainsi à être partie prenante, à amener leur savoir-faire et à contribuer au coaching. Les commerciaux se sentent alors valorisés et sont en capacité d'innover, de concevoir, de transmettre, de créer, de prendre des initiatives, d'avoir de l'autonomie. Autant d'avantages qui ne pourront qu'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

Adapter le coaching commercial selon le profil : votre force de vente peut être composée d'individus ayant des expériences variées. Entre les jeunes fraîchement sortis d'école, les vétérans aguerris et les collègues en reconversion, la vision du monde et les comportements peuvent être différents. Le manager commercial doit prendre en compte ces différences et adapter son coaching selon les personnalités.

En d'autres termes, en tant que coach vous devez prendre conscience des problématiques et des besoins de votre équipe commerciale afin d'obtenir des résultats concrets et mesurables.

➤ **utiliser les données pour un coaching commercial efficace :**

Il s'agit sans doute du point le plus important pour réussir son coaching commercial : les données ! Il est très fréquent de voir que les managers commerciaux surveillent de près les activités quotidiennes de leurs commerciaux. Mais utilisez-vous vraiment les données collectées pour coacher leurs comportements afin qu'ils s'améliorent sur leurs activités ?

Par exemple, il se peut que vous vous aperceviez qu'un des commerciaux est en dessous de son quota de rendez-vous ou d'opportunités, proposez-lui alors des solutions pour trouver des nouveaux prospects. C'est alors que les données occupent une place importante dans votre rôle de coach. Si les données récoltées montrent qu'il n'avance pas dans sa prospection commerciale, cela veut dire qu'il faut passer en revue les phases préliminaires qu'il doit accomplir pour atteindre ses objectifs. Par exemple, l'analyse du marché, la localisation des clients et prospects, visités ou non...

Il est vrai qu'analyser des données n'est pas une mince affaire, surtout si celles-ci sont présentées dans un fichier Excel. Et s'il était possible de visualiser en un seul coup d'œil toutes les données issues du service commercial, ne serait-il pas plus facile d'orienter vos décisions lors de votre coaching commercial ? Bien sûr que si. Sachez qu'avec un tableau de bord géographique c'est possible ! Grâce à cet outil, non seulement vous pouvez suivre la

performance des commerciaux, mais vous pouvez surtout identifier plus facilement les leviers d'amélioration à activer pour votre coaching commercial. ¹

Conclusion :

En conclusion de ce chapitre consacré aux retombées et facteurs associés aux succès du coaching, nous avons tiré les résultats suivants : Dans la première section, nous avons mis la lumière sur les outils du coaching. Non seulement, il a plusieurs outils nécessaires adoptés par des praticiens issus d'horizons extrêmement divers. C'est une pratique qui se développe très diversement dans le monde, et s'influence par les caractéristiques culturelles spécifiques de chaque pays.. Dans la deuxième section, nous avons présenté qu'est-ce qu'un le coaching d'équipe les différentes dérives qui peuvent influencer sur la qualité du coaching d'équipe puisqu'elles sont liées aux activités humaines. Puis, nous avons passé à exposer les différents outils contextuels pour le réussir. Ensuite, nous avons discuté les compétences complémentaires que chaque coach peut avoir. Et enfin, nous avons exposé quelques objectifs du coaching commercial pour les équipes. L'individu déjà, peut réaliser des différents avantages directs et indirects. Les organisations, elles aussi, gagnent en termes de : efficacité, rentabilité, prise en compte de valeurs et changement.

Si le coaching tel qu'il est pratiqué aujourd'hui est utile dans son registre centré sur une approche individuelle de développement professionnel, il peut s'avérer inapproprié lorsqu'il s'agit de développer le travail en équipe. En effet, la démarche habituelle de coaching est personnelle .Elle se pratique au sein d'une relation a priori confidentielle, dans un face à face entre un client et son coach. Elle peut donc renforcer une impression de solitude sur le lieu de travail, le sentiment d'être incompris par son entourage professionnel, et même quelquefois favoriser certaines stratégies individualistes ou de compétition carriériste. Quelquefois aussi, la prise de conscience et le développement des potentiels et ambitions personnels peuvent provoquer plus d'impatience et de frustration si l'équipe ou le réseau environnant du client ne suit pas le rythme ou si son entreprise n'offre pas suffisamment d'opportunités. Nous observons assez souvent que la conclusion « normale » d'une démarche de coaching individuel se manifeste par la décision du client de quitter son entreprise voire de changer de métier. De plus, s'il est centré sur l'accompagnement et le développement des performances individuelles, et parfois sur la résolution de problèmes interpersonnels, le coaching personnel

¹ <https://www.performance-commerciale.co/reussir-son-coaching-commercial/>, (02/06/2021 à 06h17)

ne prépare pas assez aux compétences nécessaires pour assurer une démarche d'équipe ou le développement de performances collectives.

Chapitre 3 : Etude de cas : l'impact du coaching sur la performance de l'entreprise Sarl Biothera

Introduction

Dans les deux premiers chapitres, nous avons essayé de décrire le coaching autant qu'une profession émergente dans le monde d'accompagnement. Ainsi, son rôle primordial dans le développement individuel et organisationnel, et dans la performance des entreprises. Ce travail nous a permis de comprendre le cadre théorique de notre recherche, d'établir une problématique centrale et de formuler trois hypothèses.

L'objectif de ce troisième chapitre empirique est de lier la théorie scientifique à l'expérience pratique en examinant le rôle de coaching sur le développement de performance en organisation.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections dans un premier temps nous présenterons l'entreprise BIOCARE et ses filiales, dans un deuxième temps nous présentons la méthodologie de l'étude quantitative et qualitative, en justifiant nos choix méthodologiques et en présentant l'échantillon de notre recherche, le type d'échantillonnage utilisé et la constitution de l'échantillon. Dans un troisième temps, à la présentation des résultats et leur discussion et expliquer ce que nous avons retenus pour traiter les données recueillies et évaluer nos trois hypothèses. Finalement, nous exposerons les principaux résultats et la validité empirique de notre étude.

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section02 : La démarche méthodologique

Section03 : Analyse et interprétation des résultats

1. Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation de l'entreprise

BIOCARE a fondé sa vocation pharmaceutique sur le médicament générique, sa principale activité est représentée par la fabrication et la commercialisation d'une gamme de médicaments à usage humain pour répondre à un besoin croissant en médicaments afin de le rendre accessibles à tout le monde.

BIOCARE Laboratoires est la société mère du BIOCARE Group, un groupe Algérien dynamique doté d'une forte culture d'entreprise et structuré en plusieurs filiales évoluant dans le domaine pharmaceutique.

Ces laboratoires sont engagés pour la qualité dès son entrée en activité vers des produits pharmaceutiques à grand intérêt thérapeutique avec un système de management de la qualité répondant au référentiel réglementaire (les Bonnes Pratiques de Fabrication).

1.2. Historique de l'entreprise : Création et Lancement

1998 : Création de BIOCARE par Dr HABBES Mohammed Redha et Dr HABBES Samira (de formation médicale) en tant qu'entité spécialisée dans l'industrie pharmaceutique.

Mission initiale de BIOCARE : conditionnement primaire des produits pharmaceutiques avec un objectif de passer à la fabrication.

2003 : Obtention d'une autorisation d'exploitation.

Inauguration de BIOCARE par le Président de la république .

Entrée en activité.

Première gamme BIOCARE Laboratoires

2004 : Sortie de la première gamme de BIOCARE constituée de 05 produits.

2005 : Lancement des travaux de construction du site Non-BETALACTAMINE "Alpha".

Sortie d'une deuxième gamme constituée de 06 nouveaux produits

2006 : Création & validation du Laboratoire contrôle de la qualité par le LLCCP.

Sortie d'une troisième gamme de 03 nouveaux produits

2007: Validation du site Non-BETALACTAMINE "Alpha" Par le ministère de la santé.

2008 : Validation du site BETALACTAMINE "Beta" Par le ministère de la santé..

3 nouvelles filiales

2009 : Mise en place d'un plan de réorganisation et de restructuration de Biocare GROUP en créant 03 filiales :

- Filiale BIOTRANS : dont la vocation et le transport et la livraison des produits pharmaceutiques.

- Filiale BIOTHERA : usine dédiée à la fabrication des liquides stériles injectables (ophtalmique, nasal) dont le projet est en cours de réalisation avec un taux global d'avancement de 50% en autofinancement.

- Filiale CVM Pharma: société de commercialisation des produits pharmaceutiques.

La détention d'un certificat de RATING émis par la COFACE notant BIOCARE +AA.

2010:

Acquisition & installation de nouveaux équipements pour la forme sèche.

Obtention de 14 décisions d'enregistrement pour les Laboratoire BIOCARE.

La filiale CVM Pharma est créé conformément à la stratégie de développement tracée par les dirigeants du groupe et confortée par l'exigence des pouvoirs publics envers les producteurs afin d'éviter toute rupture de stocks de médicaments au niveau des officines chargées de la distribution et de la commercialisation des produits pharmaceutiques.

2011:

Démarrage des nouvelles lignes de fabrications (Sachets, Sirops, Gélules).

Elargissement de la gamme de produits de 23 à 42 produits et leurs mises sur le marché.

Amélioration de la valeur ajoutée issue de la convention du conditionnement à la fabrication.

Augmentation du capital Social de BIOCARE Laboratoires à 850.000.000 de DA.

L'obtention d'un certificat de RATING émis par la COFACE notant BIOCARE +AAA.

Lancement des travaux de construction de BIOTHERA Laboratoires

2012:

Augmentation du capital social BIOCARE de 850.000.000 de DA à 1.070 milliard de DA (1.070.000.000 DA).

La mise sur le marché de nouveaux produits.

L'obtention de 13 nouveaux CLV (Certificat de Libre Vente) pour la commercialisation de nouveaux produits.

L'obtention d'un marché avec le PCH (Pharmacie Centrale des Hôpitaux). (04 CLV).

Début de mise sur le marché de l'injectable antibiotique (Deuxième fabriquant après SAIDAL).

2013:

Augmentation du capital social de BIOCARE Laboratoires à 1.300.000.000 milliard de DA.

Renouvellement du certificat de RATING émis par la COFACE notant BIOCARE +AAA.

Octroi du statut d'opérateur économique agréé "OEA" en douane -décision N50-.

L'adoption de 13 nouveaux CLV (Certificat de Libre Vente) pour la commercialisation de nouveaux produits.

L'obtention d'un marché avec la PCH (Pharmacie Centrale des Hôpitaux). (+02 CLV).

2014:

Augmentation du capital Social de BIOCARE Laboratoires à 1.450.000.000 DA.

Renouvellement du certificat de RATING émis par la COFACE notant BIOCARE +AAA.

La mise sur le marché de nouveaux produits.

L'obtention de 19 CLV (Certificat de Libre Vente).

2015:

Creation de la filiale Biocare BIOTECH spécialisé dans la production de l' Insuline et d'autres produits BIOSIMILAIRES.

Augmentation du capital Social de BIOCARE Laboratoires à 1.650.000.000 DA.

Renouvellement du certificat de RATING émis par la COFACE notant BIOCARE Laboratoires

2016:

Lancement des travaux de construction de Biocare BIOTECH.

Augmentation du capital Social de BIOCARE Laboratoires à 1.900.000.000 DA.

Renouvellement du certificat de RATING émis par la COFACE notant BIOCARE.

Creation de Biocare DIAGNOSTICS, ISO 9001 pour BIOCARE Laboratoires, Entrée en activité pour BIOTHERA Laboratoires

2017:

Creation de la filiale Biocare DIAGNOSTICS spécialisée dans la production des dispositifs médicaux de diagnostique.

Augmentation du capital Social de BIOCARE Laboratoires à 2.100.000.000 DA.

Obtention de la certification ISO 9001 v 2008 pour BIOCARE Laboratoires.

2018:

Les Laboratoires BIOTHERA entrée en activité.

Obtention de la certification ISO 9001 v 2015 pour BIOCARE Laboratoires .

Augmentation du capital Social de BIOCARE Laboratoires à 2.300.000.000 DA.

Lancement officiel du Biocare GROUP SPA

2019:

La SARL BIOCARE devient BIOCARE SPA.

Renouvellement de la certification ISO 9001 v 2015

Lancement des travaux de construction de Biocare DIAGNOSTICS.

2020:

Les SARL BIOTHERA, SARL Biocare BIOTECH, SARL Biocare DIAGNOSTICS, SARL BIOTRANS deviennent SPA

1.3. Les filiales du laboratoire BIOCARE :

Le Laboratoire BIOCARE possède six filiales

1.3.1. Filiale du Groupe BIOCARE d'EITaref :

C'est une filiale spécialisée dans la fabrication des produits pharmaceutiques (forme sèche), située à EL TARF

L'ambition du laboratoire, est d'être un partenaire de santé centré sur les besoins et les attentes des patients. BIOCARE axe ses efforts sur l'instauration et le respecter rigoureux d'une chaîne d'excellence et de confiance, de la réception de la matière première jusqu'à la livraison des médicaments.

Fondée sur un esprit d'éthique mettant en valeur la rigueur, le respect et le sérieux, BIOCARE s'engage à ce que la qualité soit au centre de la préoccupation de ses collaborateurs et tient à conserver la confiance que le corps médical, pharmaceutique ainsi que les patients lui ont accordé, et cela par :

- La mise à leur disposition de médicaments génériques de qualité et à moindre coût.
- La mobilisation d'une force de vente éthique et réactive pour apporter la réponse la mieux adaptée à leurs besoins.
- L'écoute de ses clients.

Tableau 07 : fiche technique de Biocare

Statut juridique	SPA
Raison social	Biocare
Capital social	2.300.000.000.00 DA
Nombre d'effectif	630
Superficie globale	8000 m ²
Fondateurs	Dr Habbes Mohammed redha et Dr Habbes Samira
Siege social	RN N°44 Sidi kassi, Ben M'hidi El-Taref ,36000,Algerie
Activité	Fabrication des produits pharmaceutique
Site web	www.biothera-dz.com

Source : réaliser par nous-même sur la base des documents de l'entreprise

1.3.2. Filiale BIOTHERA

Spécialisée dans la production des Produits Ophtalmiques, Ampoules injectables et les Seringues pré remplies, située à EL TARF :

Tableau 08: fiche technique de Biothera

Statut juridique	SPA
Raison social	Biocare
Capital social	2.700.844.000.00 DA
Nombre d'effectif	144
Superficie globale	10.092 m ²
Fondateurs	Dr Habbes Mohammed redha et Dr Habbes Samira
Siege social	RN° 44 – EL ANIEB – SIDI KASSI – WILAYA D'EL TAREF
Activité	Fabrication des produits pharmaceutique
Site Web	www.biothera-dz.com

Source : réaliser par nous-même sur la base des documents de l'entreprise
 BIOTHERA Laboratoires Est un laboratoire limitrophe à la nouvelle zone industrielle, exclusivement orienté vers la fabrication de médicaments génériques sous les formes : Injectables liquides (ampoules, flacons et Seringues pré-remplies) et les Collyres.

Coût du projet : Le coût global du projet est évalué à 2.500 Milliards de DA, équivalent de 20 Million d' Euro.

Implantation & atelier: L'Unité de fabrication est implantée à Kbouda wilaya de El tarf

Capacités de production: Les ateliers auront une capacité de production nominale installée de 50.8 millions d'unités de ventes.

Dont les FAMILLES PHARMACO-THERAPEUTIQUES seront :

- Les anticoagulants (gamme des héparines)
- Les immunomodulateurs
- Les anti-inflammatoire stéroïdiens et non stériens
- Les anti-spasmodiques
- Les anesthésiques locaux et généraux
- Les antiglucomateux et des antibiotiques

Équipements prévisionnels pour l'unité de BIOTHERA Laboratoires

- 01 ligne pour produits injectables sous forme d'ampoule et flacon.
- 01 ligne pour produits injectables sous forme de seringue pré-remplie.
- 01 ligne pour produits ophtalmiques.

1.3.3. Filiale BIOCARE DIAGNOSTICS :

En cours de réalisation, elle est spécialisée dans la production des dispositifs médicaux de diagnostic, située à ANNABA :

Tableau 9 : fiche technique de Biocare Diagnostics

Statut juridique	SPA
Raison social	Biocare Diagnostics
Capital social	1.000.000.00 DA
Nombre d'effectif	05
Superficie globale	1000m ²
Fondateurs	Dr Habbes Mohammed redha et Dr Habbes Samira
Siege social	ZAC Sidi Salem, lot 52-53 El Bouni - Annaba
Activité	Production des bandelettes réactives d'auto-surveillance glycémique.
Cite web	

Source : réaliser par nous-même sur la base des documents de l'entreprise

BIOCARE DIAGNOSTIC est un laboratoire algérien de production de bandelettes réactive de test rapide de glycémie, filiale du Groupe Biocare fondée en 2017 à l'initiative de Mr et Mme HABBES. Il trouve sa naissance dans la progression galopante de la maladie du diabète qui touche actuellement presque 5 millions d'algériens (selon le dernier recensement OMS) où le

diagnostic et le suivi sont tributaires de moyens (bandelettes et glucomètre) est pris en charge par les caisses d'assurances (CNAS, CASNOS).

Le projet BIOCARE DIAGNOSTICS s'inscrit dans cette optique et envisage de couvrir une bonne partie (nationale et internationale) en mettant les moyens de diagnostic de qualité à la disposition des malades atteints de diabète.

Les bandelettes et l'appareil de mesure de glycémie sont les deuxièmes moyens les plus utilisés à travers le monde.

L'ambition du laboratoire, est d'être un partenaire de santé centré sur les besoins et les attentes des patients.

Présentation du projet :

- Identification du projet: L'investissement concerne la réalisation d'une usine de Production des bandelettes réactives d'auto-surveillance glycémique.
- Coût du projet : Le coût global du projet est évalué à 1,2 Milliards de DA,
- Implantation & atelier du projet: L'Unité de fabrication est implantée à sidi salem elbouni wilaya d'Annaba.
- Capacités de production: l'usine aura une capacité de production nominale de 12 millions Unité de vente,
- Capacité de production en première phase : 2,5 million Unité de vente /an en phase conditionnement.
- Capacité de production en phase full process pour la première année : 4,5 million d'unité de vente par an. La production peut atteindre les 12 millions d'unité de vente par an a la cinquième année d'activité.
- Taux d'avancement du projet: le projet est en phase finale avec un taux d'avancement de 99%.
- Entrée en production du projet: La date prévisionnelle d'entrée en production est fixée pour AOÛT 2020.

1.3.4. Filiale BIOSIMILAIRES

en cours de réalisation, spécialisée dans la production de l'Insuline et d'autres produits BIOSIMILAIRES , située à ALGER

Tableau 10 : fiche technique de Biocare Biothec

Statut juridique	SPA
Raison social	Biocare Biothec
Capital social	1.000.000.00 DA
Nombre d'effectif	15
Superficie globale	2903m ²
Fondateurs	Dr Habbes Mohammed redha et Dr Habbes Samira
Siège social	ZAC OUED SMAR, Lot 43 OUED SMAR– WILAYA D'ALGER
Activité	. Fabrication des produits de biotechnologie notamment les bio similaires.
Site Web	www.biocare-biotech.dz

Source : réalisé par nous-même sur la base des documents de l'entreprise

1.3.5. Filiale spécialisée dans la distribution et la livraison de produits pharmaceutiques sur tout le territoire national, située à EL TARF .

1.3.6. Filiale spécialisée dans la distribution des produits pharmaceutique et parapharmaceutique, située à ANNABA.

1.4. Missions et valeurs de l'entreprise

Le talent de son personnel, la performance de son outil industriel, la rigueur de sa gestion, son expérience conjugués à sa grande volonté de réussir, sont les atouts que déploie le Groupe BIOCARE pour se démarquer de la concurrence.

Aussi, l'entreprise prône des valeurs dont :

L'Excellence : Elle se traduit par notre volonté permanente d'apporter le meilleur produit, de rechercher sans cesse à nous améliorer, de maîtriser chaque détail, d'être exigeant envers nous-même.

L'Intégrité : Elle réside en chacun de nos employés, favorisant l'honnêteté et la compréhension de nos forces et de nos faiblesses. Elle guide chacune de nos pratiques professionnelles et commerciales.

L'Innovation : Nous avons constamment un regard tourné vers l'avenir pour anticiper et prévoir les produits de demain.

1.5. Les ressources de l'entreprise

BIOCARE Group est un groupement d'entreprises opérant dans le secteur pharmaceutique, pour cela, nous utilisons toutes les nouvelles technologies pour produire des produits de haute qualité.

- LABORATOIRES

Nos laboratoires veillent à l'application avec rigueur de la politique de contrôle du médicament dans le respect de la réglementation et des règles d'hygiène et de sécurité mises en place par la direction générale du groupe.

- LOGISTIQUE

Le groupe a mis en oeuvre toute une armada de solutions high-tech afin de maîtriser la chaîne logistique ainsi que tous les mouvements physiques.

- MÉDICAMENTS

BIOCARE Group offre une large gamme de médicaments génériques afin de répondre au besoin croissant en médicaments, tout en respectant les bonnes pratiques de fabrication.

1.6. Les engagements de l'entreprise

La santé est au cœur de ses préoccupations et le médicament est avant tout un traitement permettant l'amélioration de la qualité de vie des patients.

ASSURANCE & CONTRÔLE QUALITÉ

La fabrication de chaque médicament du BIOCARE Group est soumise à la réglementation en vigueur du pays, au respect scrupuleux des BPF et à un double contrôle qualité exercé par son propre laboratoire de contrôle qualité agréé par l'LNCP.

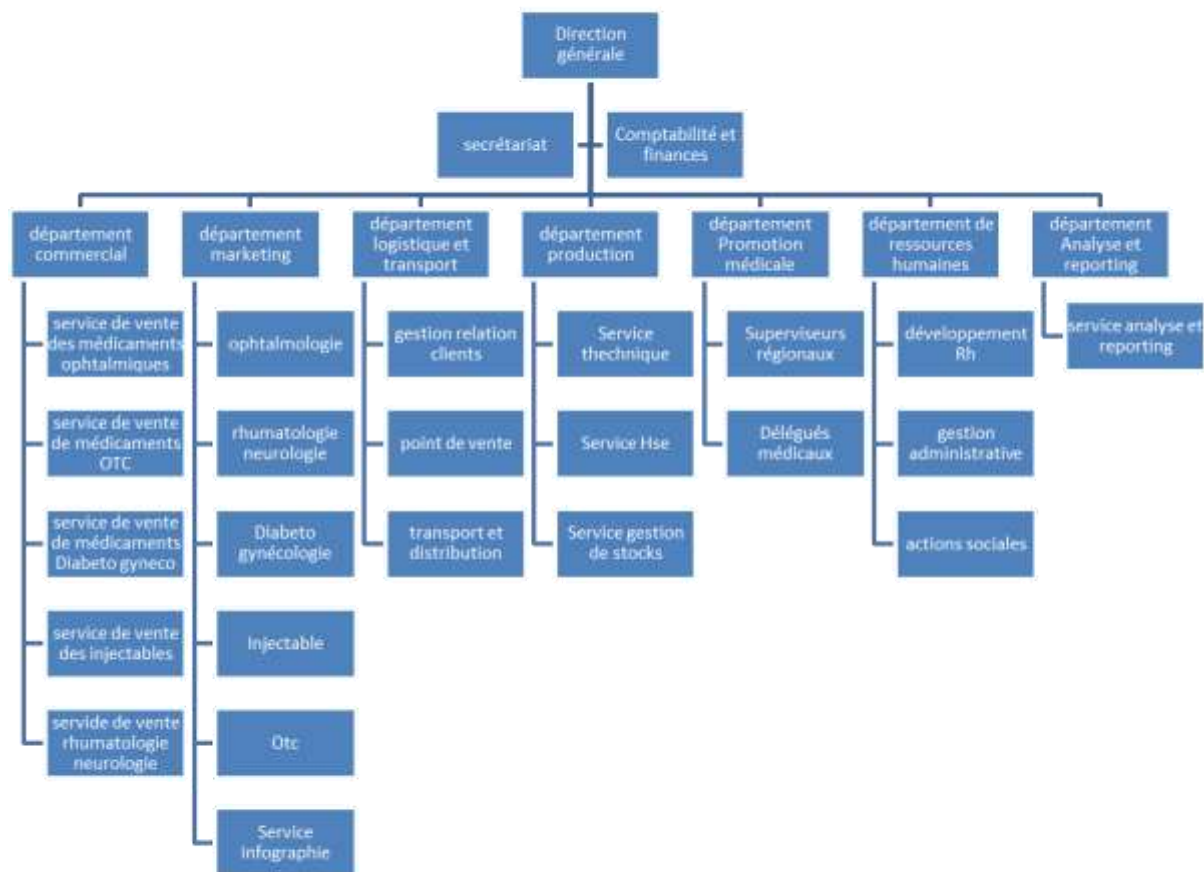
MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

BIOCARE Group, étant convaincu que le respect et la mise en œuvre des exigences d'une norme internationale d'organisation en l'occurrence l'ISO 9001, constitue un moyen efficace permettant de conduire la société à une reconnaissance de la part de ces clients et partenaires, est certifié ISO 9001 :2015 depuis Octobre 2018, pour l'activité de : « Fabrication et commercialisation de produits pharmaceutiques à usage humain ».

1.7. Composition et fonctionnement de l'entreprise

Le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise sont présentées dans l'organigramme suivant :

Figure 07 : l'organigramme de l'entreprise BIOTHERA



Source : réalisé par nous-même sur la base des documents de l'entreprise

2. Section 2 : démarche méthodologique

Une enquête est une recherche méthodique de collecte d'informations portant ou non sur l'ensemble de la population étudiée. L'obtention de ces informations peut prendre la forme d'un entretien face à face, d'une enquête par voie postale, d'une enquête par télécopie, par voie téléphonique ou télématique, par courrier électronique ou par dépôt d'un questionnaire sur un site Web. Notre travail de recherche consiste à connaître l'impact du coaching sur le développement de la performance de l'entreprise. A ce titre cette section démontre dans un premier temps les différentes étapes à suivre et les outils nécessaires adoptés à la réalisation de notre enquête. Puis dans un second temps le traitement et les résultats obtenus de l'enquête.

3.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons opté dans notre démarche méthodologique sur une méthode descriptive analytique d'ordre quantitatif et qualitatif.

3.1.1. La démarche de l'enquête quantitative :

Une étude quantitative sert à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées (statistiques). Cette méthode peut être menée à l'aide d'un sondage (réponse à une question) ou d'un questionnaire (réponses à plusieurs questions).

Concernant notre étude de cas, nous avons décidé de découvrir l'avis des délégués médicaux de laboratoire BIO CARE sur l'impact et la contribution des formations sur l'amélioration de la performance de l'entreprise en générale et la performance commerciale en particulier, c'est pourquoi nous avons mené une enquête quantitative à travers un questionnaire.

Définition et structure d'un questionnaire :

Un questionnaire est « une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis et qui permet de recueillir un grand nombre de témoignages ou d'avis », Le questionnaire réalisé a été soumis à des tests de validité et de fiabilité et a été assuré par des académiciens et des coachs professionnels .

La structure de questionnaire : Afin de bien mener notre questionnaire, nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire, et nous avons choisi comme échantillon les 35% du personnel de la société d'accueil ce qui représente 40 délégués mais nous avons pu avoir que 37 exemplaires. Notre questionnaire est composé de 28 questions d'un seul type :

- Des questions fermées :
 - Type alternatif (oui/ non).
 - Type choix multiples.

Le traitement des données

Le traitement des résultats de notre enquête c'est fait par le Logiciel Microsoft « SPSS » afin d'analyser ces résultats.

3.1.2. Justification du choix du questionnaire

Nous justifions, tout d'abord, le choix du questionnaire autant qu'un instrument de mesure, et l'échelle de Likert.

Choix du questionnaire

Le questionnaire est « l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques. C'est une méthode collective et quantitative de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits ». Malhotra rajoute qu'il « présente une série de questions formalisées destinées à obtenir des informations auprès des répondants »¹²

Ce choix se justifie par :

- Le questionnaire est le principal instrument pour collecter des données primaires quantitatives, il permet de collecter des données quantitatives de manière standardisée afin que les données soient cohérentes pour l'analyse³.
- Le questionnaire est un instrument pratique qui augmente la rapidité et la précision de l'enregistrement et facilite le traitement des données⁴
- L'élaboration d'un questionnaire est un critère important dans la réalisation d'une étude de relation.

Le questionnaire nous permettra de collecter les données utiles pour la méthode de régression et pour le test des hypothèses de notre recherche.

Choix du type de l'échelle :

Les items sont évalués sur une échelle de Likert de cinq points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement d'accord ».

Tableau 11 : Echelle de Likert de 5 points

1	Fortement en désaccord
2	Plutôt en désaccord
3	Sans opinion
4	Plutôt en accord
5	Fortement en accord

Source : élaboré par nous-mêmes

¹VILATTE (J.C) : Méthodologie de l'enquête par questionnaire, Formation « Evaluation », Grisolles, 2007. P3.

³MALHOTRA (N): Questionnaire design and scale development. In R. Grover, & M. Vriens, The handbook of marketing research: Uses, misuses and future advances, United States of America: Sage publications, 2006.

⁴ Ibid.

Le choix du type de l'échelle dépend des raisons suivantes :

- L'échelle de Likert est la plus adaptée à la mesure des perceptions¹, telles que le coaching, l'implication organisationnelle, les retombées du coaching sur le développement RH et la fluidité organisationnelle. Où le participant est appelé à exprimer son niveau d'accord ou de désaccord.
- L'échelle de Likert devra servir les tests statistiques que nous apercevons utiles pour notre étude

Construction & Pré-test du questionnaire

Il s'agit maintenant de construire le questionnaire par des échelles de mesure validées et le pré tester :

Construction du questionnaire

La construction d'un questionnaire va permettre de traduire les indicateurs en question et les formuler adéquatement². Pour ce faire, les étapes suivantes sont proposées :

- Questions fermées : sachant bien que la formulation des questions peut influencer la mesure d'un concept (nombre, ordre et clarté des questions)³, nous avons opté donc pour les questions fermées qui s'adaptent mieux avec les études quantitatives et génèrent des résultats simples et codifiables.
- Ordre séquentiel des questions : la formulation claire des questions ne suffit pas toute seule, son architecture influence aussi sur la compréhension globale du questionnaire. Il importe donc que l'enchaînement des questions doit susciter l'intérêt du participant, Lugen explique que ce passage d'un axe à un autre doit être logique, souple, fluide et adéquat ; et qu'il faut laisser les questions moins importantes à la fin⁴.
- Items inversés : l'inversion des items est utilisée pour s'assurer de la validité et de la fiabilité de la mesure.

Il faut donc se méfier des différences interprétations des items inversés, et vérifier que le sens sera conservé et que la validité de contenu sera maintenue⁵. Les items inversés seront codés

¹MHIRI(S) : L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia, 2013, p178.

²LUGEN (M) : Petit guide de méthodologie de l'enquête. Écrit dans le cadre du cours de « Projet interdisciplinaire II »,2015, P5.

³CARRICANO (M), POUJOL (F) & BERTRANDIAS (L) : Analyse de données avec SPSS® (2e éd.). Paris : Pearson Education France, 2010. P62.

⁴ LUGEN(M) :op-cit,P5.

⁵ CARRICANO (M), POUJOL (F) & BERTRANDIAS (L) :op-cit,P63.

de manière inverse, c'est-à-dire, plus le score de l'item est faible, plus le score de la variable mesurée est élevé.

Pré-test du questionnaire

Le pré-test est « une phase fondamentale qui consiste à mettre à l'épreuve le questionnaire par rapport à quelques individus ». Il s'agit donc d'évaluer le questionnaire dans une approche qualitative et non pas quantitative qui nous permet de : formuler des questions compréhensibles, tester le vocabulaire employé, vérifier la facilité de la progression des questions, évaluer le temps pris pour remplir le questionnaire. Donc, afin de valider l'ordre et la formulation des questions, et de s'assurer de la clarté et de la structure homogène du questionnaire, il a été soumis à une phase de pré-test en l'administrant tout d'abord à monsieur l'encadreur Monsieur Zebbouchi Raouf et mon encadreur en entreprise Madani Nazih. Puis, au Coach expert Mohammed Idir.

Rédaction définitive & Administration du questionnaire

Une fois le questionnaire construit et pré testé, nous présentons son format final et son type d'administration.

Rédaction définitive du questionnaire

Au total, notre questionnaire de 6 pages qui comporte 28 questions, a été construit de deux parties, (Voir l'annexe n° 2 p.) :

- Première partie : le questionnaire est accompagné d'une lettre présentant les objectifs de la recherche et garantissant l'anonymat.
- Deuxième partie : concerne les variables de recherche : coaching, implication organisationnelle, retombées du coaching sur le développement de la performance de l'entreprise. Les participants ont été amenés à donner leur avis sur les items mesurant les variables sur une échelle de Likert de cinq points à cocher.

Type d'administration du questionnaire

le questionnaire était disponible sur le web via la plateforme « Google Forms » les avantages qu'elle procure (facilité d'administration, diminution des erreurs de saisie, coût faible, pas d'influence de l'enquêteur).

3.1.3. Choix des échelles de mesure

La revue de la littérature et le cadre théorique sont les éléments qui ont guidé le choix des échelles de mesures. Donc, nous avons eu recours à des échelles existantes et validées dans des recherches antérieures.

Nous présentons l'instrument de mesure des retombées du coaching sur le développement de la performance du personnel de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007), et nous justifions le choix de cette échelle, Elle s'articule autour de quatre dimensions et comporte 15 items :

- Satisfaction à l'égard du coaching (Satisfaction) : 4 items.
- Apprentissages réalisés (Apprentissages) : 5 items.
- Transfert des apprentissages (Transfert) : 3 items.
- Résultats organisationnels (Résultats) : 3 items.

Et pour le développement des compétences des coachés on a 13 items.

3.1.4. La démarche de l'enquête qualitative

Une étude qualitative a pour but de comprendre ou d'expliquer un phénomène (comportement de groupe, un phénomène, un fait ou un sujet). Il s'agit d'une méthode de recherche plus descriptive et qui se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification. Elles portent sur des échantillons réduits (entretiens individuels ou réunions de groupe)².

Pour aller plus loin dans nos recherches, nous avons effectué aussi une enquête sur le terrain à travers d'un **entretien individuel directif**.

La notion d'entretien semi-directif :

Il peut être défini comme « L'entretien semi- directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste»¹.

La conception du guide d'entretien :

Le guide d'entretien contient une première partie introductive qui explique le contexte de l'étude, l'objectif de l'étude, le déroulement de l'entretien, le cadre de l'entretien ainsi que la demande d'autorisation d'enregistrement audio. Le guide complet est fourni en annexe.

Contexte de l'étude : J'effectue actuellement un master2 en Management et entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales Kolea. J'ai choisi de traiter le thème de l'impact du coaching d'équipe sur la performance d'entreprise.

Objectif de l'étude L'objectif de cette étude est de voir en quoi le coaching impacte la performance de l'entreprise. Je m'intéresse par conséquent à des délégués qui ont été coachés dans les dernières années pour voir ce qui a changé dans leur posture commerciale après avoir effectué un coaching.

Déroulement de l'entretien Je vais vous poser des questions. D'abord d'ordre général, puis spécifique sur des aspects du coaching et les différents outils utilisés. Il n'y a pas de bonne ou

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> (07/06/2021 à 11:03)

de mauvaise réponse. L'important est de partager votre appréciation/votre avis pour chaque thème abordé. Cadre de l'entretien Afin que notre entretien se passe dans les meilleures conditions, je vous propose le cadre suivant : confidentialité, non jugement, ouverture, authenticité, respect.

Sentez-vous libre de ne pas répondre à une question si quelque chose vous dérange. N'hésitez pas à me le dire. Je vais vous demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien pour pouvoir en extraire les données qui seront traitées par un outil d'analyse de contenu par catégorisation. Ensuite l'enregistrement sera détruit.. Etes-vous d'accord ?

L'entretien durera environ 30 minutes. Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions ou des demandes avant de commencer ?

Données structurelles :cadre de référence et cadre d'action Cette partie du guide d'entretien est consacrée aux données structurelles, au cadre de référence (formation, Compétences, évaluation, outils pédagogiques)

Fin de l'entretien La dernière partie du guide d'entretien demande aux personnes interviewées si elles ont quelque chose à ajouter concernant les thèmes abordés ou au déroulement de l'entretien. Il se termine en indiquant quand l'étude sera soutenue et en demandant si la personne souhaite en recevoir un exemplaire après publication.

Tout entretien nécessite un guide d'entretien, notre guide d'entretien s'articule autour de 10 questions réparties en quatre axes que nous trouvons très importants de les traiter :

Axe 01 : Formation parcours expérience

Axe 02 : Compétences

Axe 03 : Evaluation

Axe 04 : Outils pédagogiques

3.1.5. L'objectif de la démarche

L'objectif de notre démarche qui combine entre une enquête qualitative et une autre quantitative est de collecter le maximum d'informations possibles. D'un côté, le questionnaire nous permet de comprendre le climat interne de l'entreprise et voir l'impact du coaching sur la performance de l'entreprise et de collecter plus d'informations possibles sur les avis des délégués médicaux de BIO CARE par rapport aux formations assistées.

D'autre coté, l'entretien nous permet d'obtenir des informations complémentaires qui apportent plus d'éclaircissements et d'approfondir nos recherches par des réponses individuelles plus précieuses par des coachs professionnels.

- I. Questionnaire de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) Retombée du coaching sur le développement pour confirmer ou ne pas confirmer la première hypothèse (annexe 01)
- II. les coachés se sentent plus compétents après les séances du coaching ce questionnaire pour confirmer ou ne pas confirmer la deuxième hypothèse (annexe02)
- III. Pour la troisième tester la troisième hypothèse et l'affirmation de quelques concepts théoriques on a fait un entretien avec deux coachs professionnels internationaux (annexe 03)

3. Section03 : résultats et test des hypothèses

Cette partie de notre étude quantitative vise à présenter les résultats obtenus par les deux approches de traitement statistique. Ainsi, à tester et valider nos hypothèses de recherche. Les résultats vont être présentés en trois étapes, nous présentons tout d'abord les statistiques descriptives de notre échantillon de recherche. Puis, nous examinerons le modèle de mesure, et nous analysons ensuite les résultats du modèle de structure. Et enfin nous appliquons la régression linéaire afin de tester nos hypothèses.

4.1. La présentation et analyse des résultats de l'enquête quantitative

Le questionnaire que nous avons distribué se compose de deux axes principaux :

4.1.1. La fiche analytique :

Présente la population étudiée en termes de sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie professionnelle de la société d'accueil

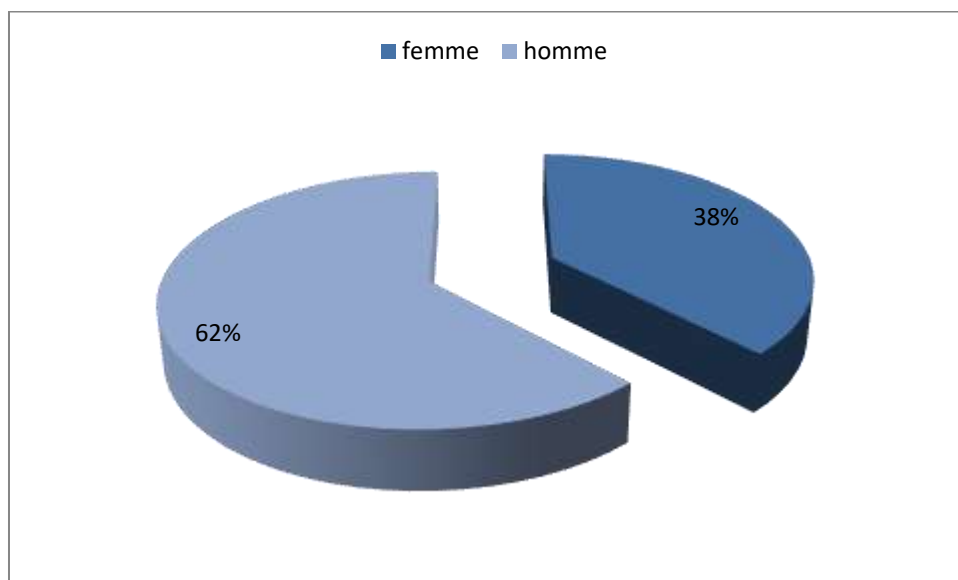
- Question01 : Quel est votre sexe ?

Tableau 12 Répartition des délégués par rapport au sexe

Variable	Effectif	pourcentage
Masculin	23	62.2%
féminin	14	37.8%
total	37	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure 08 : Répartition des délégués par rapport au sexe



Source : élaborés par nos soins

La représentation graphique ci-dessus nous montre que la majorité des délégués de BIOTHERA sont des hommes avec un pourcentage de 62.2% vu la difficulté de cette profession, et les femmes avec un pourcentage de 37.8%.

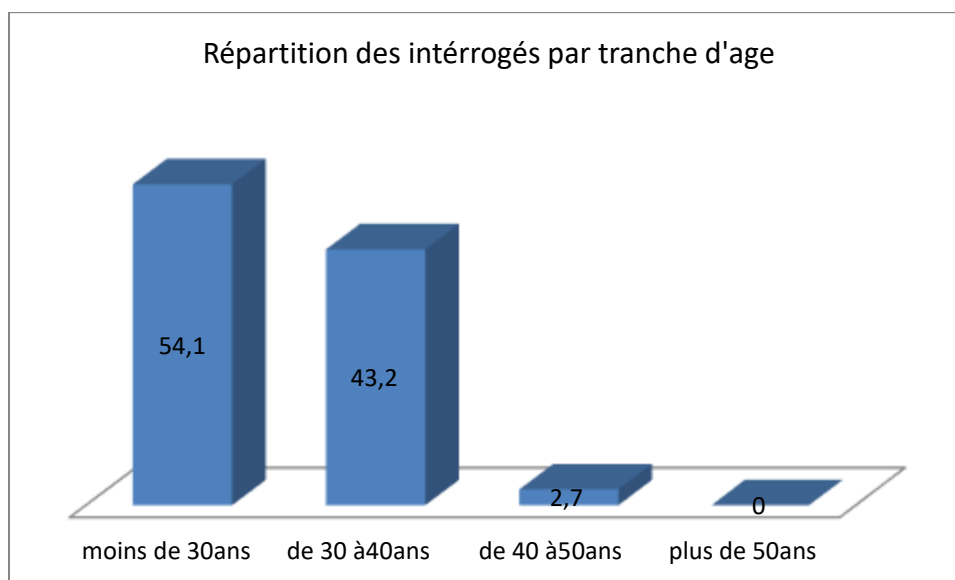
➤ Question02 : à quelle tranche d'âge appartenez-vous?

Tableau 13 répartition des interrogés par la tranche d'age

variable	effectif	pourcentage
Moins de 30 ans	20	54.1
De 30 à 40 ans	16	43.2
De 40 à 50 ans	01	2.7
Plus de 50ans	0	0
total	37	100

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure 09 : répartition des interrogés par tranche d'age



Source : élaborés par nos soins

A travers notre enquête nous avons tenté de toucher les différentes tranches d'âge pour mieux définir la nature de la population interrogée.

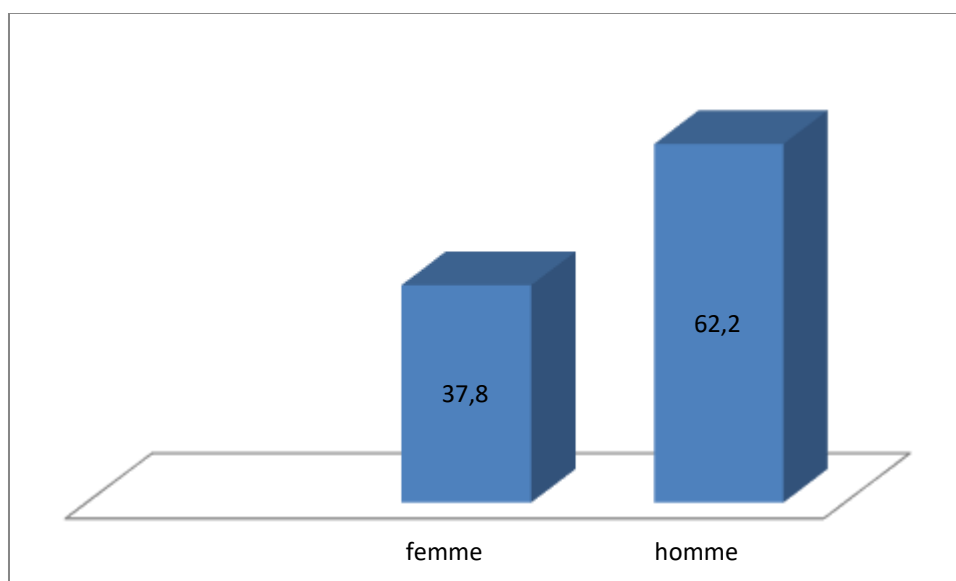
Nous constatons que la catégorie d'âge dominante est celle des délégués ayant moins de 30 ans avec un pourcentage de 54,1% suivi par la catégorie des délégués ayant entre 30 ans et 40ans avec un pourcentage de 43.2% et seulement 2.7% ayant entre 40ans et 50ans et zéro pour la catégorie plus de 50asn ce qui signifie que Biothera dispose une équipe de vente jeune.

➤ Question03 : Depuis combien d'années travaillez vous au laboratoire BIOCARE

Tableau N°14 : répartition des interrogés par l'ancienneté.

Variable	effectif	pourcentage
Moins de 2ans	17	45.9%
De 2ans à 10ans	20	54.1%
Plus de 10ans	0	0
total	37	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Figure 10 la répartition des interrogés par ancienneté

Source : élaborés par nos soins

La figure nous permet de remarquer que la catégorie la plus dominante est de 2 ans à 10 ans avec un pourcentage de 54.1% suivi par la catégorie moins de 2 ans par 45.9% et finalement les délégués travaillant à Biothera plus de 10 ans représentent 0%, cela signifie que la plupart des délégués ont plus de 2ans de travail avec Biothera et cela reflète leurs satisfaction dans l'entreprise.

4.1.2. Le coaching et la performance

4.1.2.1. Évaluation du modèle de base pour le traitement statique

Les résultats de la procédure du test de la première hypothèse -portant sur l'effet causal exercé par le coaching sur le développement de la performance de l'entreprise seront présentés en quelques étapes :

- Nous élaborons, en premier lieu, le modèle de base pour le traitement statistique par le programme statique des sciences sociales (SPSS) qui est fortement utilisé dans la procédure

des analyses statiques sous toutes ses formes, tels que les statistiques descriptives, la corrélation et la régression ce qui aide à comprendre et à analyser les informations nécessaires afin de prendre des des décisions rationnelles.

- on a utilisé ses outils statistiques qui sont comme :

- Les pourcentages, ces outils statistiques, sont utilisés principalement pour connaître la répétition des catégories de variable, ainsi ce qui nous intéresse dans la description d'un échantillon de l'étude.

- « Cronbach Alpha », pour mesurer la stabilité des items du questionnaire.

- Le coefficient de Corrélation « Spearman Correlation », pour mesurer le degré de corrélation ainsi d'étudier la relation entre les variables.

- L'analyse descriptive des tableaux en calculant les moyennes et l'écart type pour estimer la moyenne générale et donc la réponse dominante.

- Et enfin on a testé nos hypothèses par ANOVA et les valider.

4.1.2.2. Test de fiabilité et de stabilité

La stabilité du questionnaire signifie la stabilité des résultats qui restent inchangés même si le questionnaire est redistribué sur l'échantillon plusieurs fois dans une période précise.

La stabilité du questionnaire qui est destinée à l'étude a été réalisée par la méthode du coefficient « Alpha de Cronbach » dont les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Reliability Statistics.

Dimensions	nombre de questions	alpha de Cronbach
Satisfaction à l'égard du coaching	4	0.857
Apprentissages réalisés	5	0.926
Transfert des apprentissages	3	0.874
Coaching d'équipe	12	0.924
Résultats organisationnels	3	0.850
Compétences	13	0.921

Source : Élaboré par nous-mêmes, en fonction des résultats du programme SPSS.

Alpha de Cronbach : Ce coefficient de corrélation classique est déjà l'instrument de fiabilité le plus utilisé par les chercheurs selon Cronbach (1951)¹.

Sa valeur dépend du nombre d'items et du mode d'administration du questionnaire. Elle varie entre le 0,6 et 1, plus elle est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est forte comme le synthétise De Vellis (2003) ² :

Alpha de Cronbach : Ce coefficient de corrélation classique est déjà l'instrument de fiabilité le plus utilisé par les chercheurs selon Cronbach (1951)³.

Sa valeur dépend du nombre d'items et du mode d'administration du questionnaire. Elle varie entre le 0,6 et 1, plus elle est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est forte comme le synthétise De Vellis (2003) ⁴ :

Tableau 16: Valeurs de l'Alpha de Cronbach

< 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : (Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010, pp. 61-62)

Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach a été calculé, et la fiabilité indique la possibilité d'obtenir les mêmes résultats si l'outil est réappliqué aux mêmes répondants, et la valeur de alpha varie de 0 à 1, et la valeur statistiquement acceptable de ce coefficient est de 0,6 et plus.

À partir des résultats présentés dans le tableau, nous constatons que la valeur du coefficient alpha Cronbach est élevée, et elle est comprise entre 0.850 et 0.924 respectivement pour tous les axes du questionnaire

Notre variable Coaching présente un Alpha de Cronbach de 0,924 pour l'échelle générale, 0,926 Pour la dimension Apprentissages réalisés, 0,874 pour la dimension Transfert des apprentissages. Et 0,857 pour la dimension Satisfaction à l'égard du coaching

Notre Variable résultats organisationnels (performance) présente un Alpha de Cronbach de 0.850.

¹TOUZANI (M) et SALAANI (T) : Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité. Marketing, vol. 11, no 3, p. 73,2000.

² CARRICANO (M), POUJOL (F) & BERTRANDIAS (L) : op-cit,P61.

³TOUZANI (M) et SALAANI (T) : op-cit.

⁴ CARRICANO (M), POUJOL (F) & BERTRANDIAS (L) : op-cit,P61.

Notre variable Compétences présente un Alpha de Cronbach de 0.921.

la valeur de l'alpha pour tous les paragraphes du questionnaire est supérieure à 0.8 , ce qui signifie que le coefficient de la stabilité est très bon. Donc, notre questionnaire sera finalisé comme il se trouve dans l'annexe.

Les résultats montrent que la cohérence interne des échelles de mesure de toutes les variables sont très satisfaisantes, et que les items mesurent bien les phénomènes étudiés, nous avons donc confirmé la fiabilité et la stabilité du questionnaire destiné à l'étude, ce qui nous rend confiants de la crédibilité et la validité du questionnaire afin d'analyser les résultats, de répondre aux questions de l'étude et d'examiner leurs hypothèses.

4.1.2.3. Test de validité (Cohérence interne) :

A- Satisfaction à l'égard du coaching

Le tableau suivant montre les coefficients de corrélation des questions avec la dimension à laquelle elles appartiennent, et le niveau de signification, où le coefficient de corrélation est statistiquement significatif dans le cas où le niveau de signification Sig est inférieur à 0,05

Tableau 17 : test de validité de la satisfaction à l'égard du coaching

	Corrélation de Pearson	Sig
S1	0,797**	0,000
S2	0,893**	0,000
S3	0,821**	0,000
S4	0,861**	0,0000
Satisfaction à l'égard du coaching	1	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

* . La corrélation est significative au niveau 0.05

Source : Élaboré par nous-mêmes, en fonction des résultats du programme SPSS.

B- Apprentissages réalisés :

Tableau 18 : test de validité des apprentissages réalisés

	Corrélation de Pearson	Sig
A1	0,843**	0,000
A2	0,834**	0,000
A3	0,933**	0,000
A4	0,899**	0,000
A5	0,881**	0,000
Apprentissages réalisés	1	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

* . La corrélation est significative au niveau 0.05

Source : Élaboré par nous-mêmes , en fonction des résultats du programme SPSS.

C- Transfert des apprentissages

Tableau 19 : test de validité du transfert des apprentissages

	Corrélation de Pearson	Sig
T1	0,906**	0,000
T2	0,867**	0,000
T3	0,910**	0,000
Transfert des apprentissages	1	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

*. La corrélation est significative au niveau 0.05

Source : Élaboré par nous-mêmes , en fonction des résultats du programme SPSS.

D- Résultats organisationnels

Tableau 20 : test de validité des résultats organisationnels (performance)

	Corrélation de Pearson	Sig
R1	0,887**	0,000
R2	0,925**	0,000
R3	0,837**	0,000
Résultats organisationnels Performance	1	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

*. La corrélation est significative au niveau 0.05

Source : Élaboré par nous-mêmes , en fonction des résultats du programme SPSS.

E-Compétences

Tableau 21 : test de validité des compétences

	Corrélation de Pearson	Sig
C1	0,798**	,000
C2	0,691**	,000
C3	0,761**	,000
C4	0,829**	,000
C5	0,756**	,000
C6	0,777**	,000
C7	0,866**	,000
C8	0,822**	,000
C9	0,747**	,000
C10	0,856**	,000
C11	0,826**	,000
C12	0,682**	,000
Compétences	1	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Élaboré par nous-mêmes , en fonction des résultats du programme SPSS.

Synthèse :

Selon la règle, nous avons supprimé toute valeur de sig supérieure à 0.05 qui peuvent refléter soit des items mal formulés ou inappropriés.

Les construits sont désormais mesurés comme suit :

- Coaching d'équipe : Satisfaction à l'égard du coaching (4 items), Apprentissages (5 items), Transfert des apprentissages (3 items).
- Résultats organisationnels (3 items)
- Les Compétences (13items)

En analysant les résultats des tableaux, on remarque que tous les items ont des valeurs de corrélation de Pearson entre 0.682 et 0.925. Nous constatons que la valeur de la corrélation est élevée et tend vers le 1, et la valeur du sig inférieure à 0.05 pour tous les axes. Donc ces résultats nous permettent de s'assurer de la validité des variables manifestes retenues dans l'étape suivante, et la corrélation est statistiquement significative car on a un fort coefficient de corrélation de Pearson qui signifie l'existence d'une forte relation entre les variables.

4.1.2.4. Analyser les opinions des membres de l'échantillon de l'étude

L'analyse des opinions de l'échantillon de l'étude pour chacune des dimensions du coaching d'équipe et la performance de l'entreprise . Les items sont évalués sur une échelle de

Likert de cinq points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement d'accord » à traiter statistiquement selon le tableau suivant

Tableau 22 : l'échelle de Likert

Fortement en désaccord	plutôt en désaccord	Sans opinion	plutôt d'accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Source : élaboré par nous meme

A- l'analyse des opinions des membres de l'échantillon de l'étude sur la dimension

- **Satisfaction à l'égard du coaching :**

Tableau 23 : tableau descriptif de la satisfaction à l'égard du coaching

	N	Moyenne	Ecart type
Je suis satisfait(e) de la durée du programme du coaching	37	3,59	0,985
Je suis satisfait(e) du coach avec lequel j'ai suivi le programme de coaching	37	3,86	0,822
Je suis satisfait(e) du soutien de mon organisation pour suivre un programme de coaching.	37	4,00	0,943
Je suis satisfait(e) du programme de coaching en général (objectifs, attentes, étapes	37	4,08	0,795
Satisfaction à l'égard du coaching	37	3,8851	0,74441

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.59 et 4.08. la plus faible valeur de moyenne 3.59 pour « Je suis satisfait(e) de la durée du programme du coaching » et la plus grande moyenne 4.08 pour « Je suis satisfait(e) du programme de coaching en général (objectifs, attentes, étapes »

l'échantillon a répondu sur la satisfaction à l'égard du coaching en moyenne de 3.8851 qui tend vers 4 , ce qui signifie que la majorité sont plutôt d'accord donc ils sont satisfaits .

Pour l'ecart type la plus faible variabilité pour « Je suis satisfait du programme de coaching en général » , et la plus grand pour « je suis satisfait de la durée du programme du coaching » les réponses ne sont pas dispersées .

- **Apprentissages réalisés:**

Tableau 24 : description de la dimension Apprentissages réalisés

	N	Moyenne	Ecart type
J'ai développé de nouveaux apprentissages grâce au programme de coaching.	37	4,05	0,880
J'ai appris à cerner mes forces ainsi que mes points à améliorer.	37	3,92	0,924
J'ai appris à développer de nouvelles compétences grâce au programme de coaching.	37	4,00	1,080
Je considère avoir plus de connaissances suite au programme de coaching.	37	3,84	1,014
J'ai appris à devenir un délégué plus efficace grâce au programme de coaching	37	4,08	0,954
Apprentissages réalisés	37	3,9784	0,85477

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.84 et 4.08 , la plus faible moyenne 3.84 pour «je considère avoir plus de connaissances suite au programme de coaching »

la plus grande valeur de moyenne 4.08 pour «J'ai appris à devenir un délégué plus efficace grâce au programme de coaching »

l'échantillon a répondu sur la dimension des apprentissages réalisés en moyenne de 3.9784 qui tend vers 4 , ce qui signifie que la majorité sont plutôt d'accord.

Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.88 pour « J'ai développé de nouveaux apprentissages grâce au programme de coaching. » , et la plus grande 1.080 pour «J'ai appris à développer de nouvelles compétences grâce au programme de coaching. » donc les réponses ne sont pas dispersées.

- **Transfert des apprentissages**

Tableau 25 : description de la dimension Transfert des apprentissages

	N	Moyenne	Ecart type
J'ai concrétisé en actions certains de mes apprentissages effectués lors de mon programme de coaching.	37	3,86	1,004
J'utilise dans mon travail mes connaissances, compétences et habilités acquis lors de mon programme de coaching.	37	3,97	0,866
Je mets en pratique mes apprentissages développés au cours du programme de coaching	37	3,81	0,967
Transfert apprentissages	37	3,8829	0,84699

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.81 et 3.97 , la plus faible valeur de moyenne 3.81 pour «Je mets en pratique mes apprentissages développés au cours du programme de coaching » et la plus grande moyenne pour «J'utilise dans mon travail mes connaissances, compétences et habilités acquis lors de mon programme de coaching. »

l'échantillon a répondu sur la dimension du Transfert des apprentissages en moyenne de 3.8829 qui tend vers 4 , ce qui signifie que la majorité sont plutôt d'accord.

Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.866 pour « J'utilise dans mon travail mes connaissances, compétences et habilités acquis lors de mon programme de coaching. » , et la plus grande 1.004 pour «J'ai concrétisé en actions certains de mes apprentissages effectués lors de mon programme de coaching. » donc les réponses ne sont pas dispersées

- **Résultats organisationnels**

Tableau 26 : description de la dimension Résultats organisationnels

	N	Moyenne	Ecart type
Je suis en mesure d'observer des retombées positives du programme de coaching dans mon département/secteur	37	3,92	1,164
Je suis plus productif et performant avec mon équipe de travail qu'avant de recevoir le programme de coaching.	37	4,11	0,906
Le programme de coaching a eu des impacts et des résultats positifs sur l'efficacité et la performance dans mon département/secteur.	37	3,97	1,013
Performance (Résultats organisationnels)	37	4,0000	0,90608

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.92 et 4.11 , la plus faible valeur de moyenne 3.92 pour «Je suis en mesure d'observer des retombées positives du programme de coaching dans mon département/secteur » et la plus grande moyenne 4.11 pour « Je suis plus productif et performant avec mon équipe de travail qu'avant de recevoir le programme de coaching. »

L'échantillon a répondu sur la dimension des résultats organisationnels en moyenne de 4.00 ce qui signifie que la majorité sont plutôt d'accord.

Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.906 pour «Je suis plus productif et performant avec mon équipe de travail qu'avant de recevoir le programme de coaching. » , et la plus grande

1.164 pour «Je suis en mesure d'observer des retombées positives du programme de coaching dans mon département/secteur» nos réponses ne sont pas dispersées

- **Compétences**

Tableau 27 : description de la dimension Compétences

	N	Moyen ne	Ecart type
mes collègues sont compétents et qualifiés	37	3,76	0,955
je communique efficacement avec le personnel et les clients que je m'adresse	37	4,32	0,626
Je vois comment je peux aider l'organisation à réussir encore mieux	37	4,03	1,093
Je peux m'intégrer et participer au groupe	37	4,14	0,822
Je sais convaincre efficacement	37	4,22	0,712
Je délègue efficacement	37	4,05	0,848
J'aime bien travailler en équipe	37	4,19	0,938
Je peux définir les objectifs	37	4,03	1,118
J'écoute efficacement mon interlocuteur	37	4,19	0,739
J'ai la Capacité de se centrer sur les besoins et les préoccupations du client, de l'aider à trouver, au-delà de la vente, une solution, et de lui donner le maximum de satisfaction tout en tenant compte des intérêts de l'entreprise.	37	4,03	0,763
J'ai la Capacité de démontrer une connaissance approfondie des produits et des services de l'entreprise, ainsi que de décrire leurs avantages en comparaison des produits et services des concurrents.	37	4,11	,809
J'ai la Capacité de présenter les produits et les services de façon à inciter le client à en faire l'achat, d'aider celui-ci à prendre sa décision et de le rassurer quant à son choix.	37	4,22	,750
Compétences	37	4,105 9	0,67519

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.76 et 4.22 , la plus faible valeur 3.76 de moyenne pour «mes collègues sont compétents et qualifiés » et la plus grande moyenne 4.22 pour «Je sais convaincre efficacement »

L'échantillon a répondu sur la dimension des compétences en moyenne de 4.1059 ce qui signifie que la majorité sont plutôt d'accord.

Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.626 pour «je communique efficacement avec le personnel et les clients que je m'adresse » , et la plus grande 1.118 pour «Je peux définir les objectifs» les réponses ne sont pas dispersées.

4.1.3. Test des hypothèses

4.1.3.1. L'hypothèse 01

« Le coaching a un effet positif sur le développement de la performance de l'entreprise »

Pour tester l'hypothèse principale, elle est statistiquement divisée en une hypothèse nulle et une hypothèse alternative comme suit :

L'hypothèse nulle H0 : Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de Le coaching sur le développement de la performance de l'entreprise au niveau de signification de 5 %.

L'hypothèse alternative H1 : Il existe un effet statistiquement significatif du de Le coaching sur le développement de la performance de l'entreprise au niveau de signification de 5 %.

Pour tester cette hypothèse, une régression simple a été utilisée

Tableau 28 : modèle de régression de la première hypothèse

		ANOVA ^a					R	R-deux
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	R	
1	Régression	17,880	1	17,880	53,596	0,000	0,778 ^a	0,605
	de Student	11,676	35	0,334				
	Total	29,556	36					

b. Prédicteurs : (Constante), coaching

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

Le modèle de régression est statistiquement acceptable du fait que la valeur F calculée de 53,596 est statistiquement significative au niveau de signification (5 %), le niveau de signification est sig = 0,000 (moins de 0,05), ce qui indique la grande capacité du modèle pour prédire la valeur de la variable dépendante.

Le coefficient de corrélation (R = 0,778) montre la forte relation entre le coaching a et le développement de la performance de l'entreprise

La valeur du R-deux est de 0,605 ce qui montre que 60.5 % de la variation de la variable performance résulte de la variation du coaching

Le tableau suivant montre l'impact du coaching sur performance de l'entreprise , et le coefficient de l'équation de régression linéaire simple entre les variables indépendantes et dépendantes.

Tableau 29 : Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple

		Coefficients^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	0,007	0,554		0,013	0,990
	coaching	1,020	0,139	0,778	7,321	0,000

a. Variable dépendante : performance

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

- Le degré d'impact du coaching sur le performance, une augmentation d'un degré du coaching entraîne une augmentation de 0.778 dans le performance

La relation linéaire entre les deux variables peut s'écrire dans l'équation suivante :

$$\text{sur le développement de la performance de l'entreprise} = 1.02 * \text{coaching} + 0.007$$

Ce qui signifie décider d'accepter l'hypothèse alternative qui énonce

Existe un effet statistiquement significatif du de Le coaching sur le développement de la performance de l'entreprise au niveau de signification de 5 %.

4.1.3.2. L'hypothèse 02

Le coaching d'équipe permet aux coachés de se sentir plus compétents.

Pour tester l'hypothèse principale, elle est statistiquement divisée en une hypothèse nulle et une hypothèse alternative comme suit :

L'hypothèse nulle H0 : Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de Le coaching sur les compétences des coaches au niveau de signification de 5 %.

L'hypothèse alternative H1 : Il existe un effet statistiquement significatif du de Le coaching sur les compétences des coaches au niveau de signification de 5 %.

Pour tester cette hypothèse, une régression simple a été utilisée

Tableau 30 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,361 ^a	,131	,106

a. Prédicteurs : (Constante), coaching

b. Variable dépendante : compétences

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

Tableau 31 : modèle de régression de la 2eme hypothèse

		ANOVA^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,143	1	2,143	5,256	0,028 ^b
	de Student	14,269	35	0,408		
	Total	16,412	36			

a. Variable dépendante : compétences

b. Prédicteurs : (Constante), coaching

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

Le modèle de régression est statistiquement acceptable du fait que la valeur F calculée de 5.256 est statistiquement significative au niveau de signification (5 %), le niveau de signification est sig = 0,028 (moins de 0,05), ce qui indique la grande capacité du modèle pour prédire la valeur de la variable dépendante.

Le coefficient de corrélation ($R = 0,778$) montre la forte relation entre le coaching a et le développement de la performance de l'entreprise

La valeur du R-deux est de 0,131 ce qui montre que 13.1 % de la variation de la variable Compétences résulte de la variation du coaching

Le tableau suivant montre l'impact du coaching sur les compétences des coachés, et le coefficient de l'équation de régression linéaire simple entre les variables indépendantes et dépendantes.

Tableau 32 : le coefficient de l'équation de régression linéaire simple entre les variables indépendantes et dépendantes de la 2eme hypothèse

		Coefficients^a				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,724	0,612		4,450	0,000
	coaching	0,353	0,154	0,361	2,293	0,028

a. Variable dépendante : compétences

Source : élaboré par nous-mêmes en fonction des résultats du programme SPSS

Le degré d'impact du coaching sur les compétences du personnel , une augmentation d'un degré du coaching entraîne une augmentation de 0.361 sur les compétences.

La relation linéaire entre les deux variables peut s'écrire dans l'équation suivante : l'impact du coaching sur l'amélioration des compétences du personnel = $0.353 * \text{coaching} + 2.724$

Ce qui signifie décider d'accepter l'hypothèse alternative qui énonce

Existe un effet statistiquement significatif du coaching sur le développement des compétences au niveau de signification de 5 %.

4.2. La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête qualitative

L'analyse de contenu de chaque entretien a subit une série de tri sélectif. Un récapitulatif de ces différents variables est présenté sous forme de tableau en annexe. Pour faciliter la lecture de chacun, nous avons décidé de faire une synthèse, non interprétée de chaque état de variable ci-dessous, par locuteur. Ainsi, il vous est possible d'avoir une vision plus précise en annexe et une vision globale mais non moins significative ci-dessous.

4.2.1. L'entretien avec coach Mohamed Idir :

A/ FORMATION PARCOURS EXPERIENCE :

- a) **Avez-vous suivi une formation en coaching ? Si oui laquelle ? Si non, sur quels critères vous considérez vous Coach ?**
- b) **Qu'est-ce que le coaching pour vous ?**

A-a) « *Oui, j'ai suivi plusieurs formations en coaching. La 1ere au CQPNL à Montréal, à Harvard où j'ai obtenu plusieurs certifications, et finalement avec Richard Bandler à Londres.* »

A-b) « *Le coaching est une démarche orientée solutions, où l'on s'intéresse plus au « comment » sortir de la situation pour atteindre un objectif précis, qu'au « pourquoi » la situation existe. Dans une démarche de coaching, on fait appel aux ressources personnelles du client, on l'accompagne sans donner de conseils.* »

B/ COMPETENCES

- a) **Quelles sont selon vous les compétences pour être coach ?**
- b) **Pouvez-vous me donner les 3 compétences clés sur lesquelles vous vous appuyez ?**

B-a)

I. BÂTIR LES FONDATIONS

- *Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles*
- *Établir un contrat de coaching clair*

II. CO-CRÉER LA RELATION AVEC LE CLIENT

- *Construire un climat fondé sur la confiance et le respect pour la création d'un bon rapport avec le client*
- *Établir la présence du coach*

III. COMMUNIQUER EFFICACEMENT

- *L'écoute active*
- *Le questionnement puissant*
- *Pratiquer une communication directe*

- *Le charisme*
- *L'authenticité*

IV. FACILITER L'APPRENTISSAGE ET LA RÉUSSITE

- *Élargir la conscience du client*
- *Concevoir des actions*
- *Planifier et établir des objectifs*
- *Gérer les progrès et la responsabilité*
- *La flexibilité dans la stratégie et les actions*

B-b) Les 3 compétences clés :

1. *L'écoute*
2. *Le questionnement*
3. *La flexibilité .*

C/ EVALUATION

a) Qu'est ce que l'évaluation selon vous en coaching?

b) Quels sont vos outils d'évaluation ?

C-a)

« *L'évaluation en coaching est la comparaison des résultats obtenus par rapport à un objectif fixé au préalable et à des indicateurs définis dans le contrat de départ. »*

« *La difficulté à laquelle est confronté le coach d'affaires est que le coaching en entreprise est une relation tripartite entre, le coaché, le coach et le prescripteur qui peut être un supérieur hiérarchique ou un responsable des RH. Le contrat de confidentialité qui lie le coach à son client direct, l'empêche de révéler le contenu des séances. Il arrive souvent que l'objectif fixé par le prescripteur soit différent de celui de son employé. Par exemple, le prescripteur fait appel à un coach pour travailler sur les qualités managériales d'un employé, mais lors des séances de coaching, on peut constater que l'employé souffre d'un problème personnel, ayant un impact sur son activité professionnelle. Dans ce cas, les outils d'évaluation traditionnelles peuvent être faussés ».*

C-b)

« *L'outil principal utilisé par le coach est la comparaison entre les résultats obtenus et les des indicateurs préétablis, pouvant être d'ordre technique, faciles à chiffrer, ou plus sensoriels, avec une simple question échelle (entre 0 à 10, à combien estimez-vous avoir atteint votre objectif.*

Le questionnement reste l'outil d'évaluation principal) »

D/ OUTILS PEDAGOGIQUES

a) Quels sont les outils que vous utilisez fréquemment ?

b) En quoi ces outils vous apportent ils du soutien en séance ?

c) Quels outils seraient de l'ordre du coaching ?

d) Quels outils appartiendraient à d'autres domaines et lesquels ? Formation, thérapie, Consulting ?

D-a)

Les outils que j'utilise fréquemment :

- Le questionnement
- La programmation neuro linguistique
- L'analyse systémique
- L'analyse transactionnelle
- L'hypnose

D-b)

« Chaque outil a utilité. Ils me permettent de concrétiser les attentes du client en l'accompagnant vers l'atteinte d'un objectif, selon ce qu'il m'apporte comme informations pendant les séances. Grâce à ces différents outils, j'ancre le changement souhaité pour qu'il soit acquis et accessible à long terme. C'est la création d'un nouveau comportement, pas un transfert d'information comme dans une formation ou du consulting. »

D-c)

« Le questionnement et la PNL »

D_d)

« L'analyse systémique, l'analyse transactionnelle, l'hypnose issues de la psychothérapie, théorie de la motivation »

La synthèse du contenu :

En conclusion des données recueillies énoncées par Coach Mohamed Idir. Nous pouvons dire qu'il considère le coaching comme une démarche orientée solutions, où l'on s'intéresse plus au « comment » sortir de la situation pour atteindre un objectif précis, qu'au « pourquoi » la situation existe. Dans une démarche de coaching, on fait appel aux ressources personnelles du client, on l'accompagne sans donner de conseils. MI nomme les coachés « des clients ». Selon lui les compétences nécessaires pour être un coach efficace respecter les directives éthiques et les normes professionnelles. Établir un contrat de coaching clair et construire un climat fondé sur la confiance et le respect pour la création d'un bon rapport avec le client et établir la présence du coach. Faciliter l'apprentissage et la réussite en élargissant la conscience du client et Concevoir des actions ,Planifier et établir des objectifs ,Gérer les progrès et la responsabilité, La flexibilité dans la stratégie et les actions Ses savoirs faire sont évoqué autour de communiquer, écouter , questionner ,Pratiquer une communication directe, Le charisme ,L'authenticité , Il a utilisé le terme être flexible .

C'est un coach formé au COPNL à Montréal, et même avec Richard Bandler qui est le co-inventeur de la PNL, MI est le directeur et le fondateur de ARCOM CANADA fédération des coachs professionnels algériens, elle se situe au canada. MI a des connaissances sur la motivation, les typologies de personnalités, le changement. C'est un coach qui utilise des outils comme le questionnement, la programmation neuro linguistique, l'analyse systémique, l'analyse transactionnelle et l'hypnose.

4.2.2. Entretien avec coach Mohamed Ridha Boucherit**A/ FORMATION PARCOURS EXPERIENCE :**

- a) **Avez-vous suivi une formation en coaching ? Si oui laquelle ? Si non, sur quels critères vous considérez vous Coach ?**
- b) **Qu'est ce que le coaching pour vous ?**

A-a) « oui, coach PNL ARCOM CANADA, coach neurosciences par l'institut des neurosciences appliquées Paris. »

B-b) « *Le coaching est une démarche orientée solutions, où l'on s'intéresse à l'accompagnement du coaché, de sa situation actuelle vers sa situation désirée. Dans une démarche de coaching, on fait appel aux ressources personnelles du coaché, on l'accompagne sans donner de conseils.* »

B/ COMPETENCES

- a) **Quelles sont selon vous les compétences pour être coach ?**
- b) **Pouvez-vous me donner les 3 compétences clés sur lesquelles vous vous appuyez ?**

B-a) *Etre responsable et efficace, respecté l'éthiques et la déontologie.*

B-b) *L'art du questionnement, l'écoute active, les techniques neurosciences .*

C/ EVALUATION

a)Qu'est ce que l'évaluation selon vous en coaching?

b)Quels sont vos outils d'évaluation ?

C-a) *Un contrat est établi entre le coach et le coaché ou l'entreprise afin de définir les principes d'évaluation selon la discipline choisie*

C-b) *La comparaison des résultats sur un échelle (1 à 10) d'un questionnaire effectué au début et à la fin du coaching*

D/ OUTILS PEDAGOGIQUES

- a) Quels sont les outils que vous utilisez fréquemment ?
- b)En quoi ces outils vous apportent ils du soutien en séance ?
- c) Quels outils seraient de l'ordre du coaching ?
- d) Quels outils appartiendraient à d'autres domaines et lesquels ? Formation, thérapie, Consulting ?

D-a) *Les outils de INA*

D-b)*objectifs, afin d'être dans une dynamique de ça meilleur version chaque jour,*
D-c) *Questionnement, PNL et la neuroscience*

D-d) *RAS*

La synthèse du contenu

En conclusion des données recueillies énoncées par Coach Mohamed Ridha. Nous pouvons dire qu'il considère le coaching comme une démarche orientée solutions, où l'on s'intéresse plus au « comment » sortir de la situation pour atteindre un objectif précis, qu'au « pourquoi » la situation existe. Dans une démarche de coaching, on fait appel aux ressources personnelles du client, on l'accompagne sans donner de conseils.

selon lui les compétences nécessaires pour être un coach efficace Etre responsable et efficace, respecté l'éthiques et la déontologie, l'art du questionnement, l'écoute active, les techniques neurosciences , pour l'évaluation il compare des résultats sur un échelle (1 à 10) d'un questionnaire effectué au début et à la fin du coaching

C'est un coach formé à ARCOM CANADA , et institue de neuro sciences appliquées Paris.

C'est un coach qui utilise des outils Le questionnement La programmation neuro linguistique, les outils de INA et RAS.

4.2.3. Lecture croisée des deux synthèses

Afin de faciliter notre la lecture de notre recueil, nous avons élaboré une grille reprenant les grands axes de notre recherche.

Tableau 33 synthétique de recueil des données

	Le métier du coach	Les competences du coach			La formation du coach
		Savoir etre	Savoir faire	savoir	
MI	- Accompagnement -Apprentissage	-Authentique -Confiant - Charismatique -Être ouvert -Etre flexible -Ne pas juger	-Ecouter -Questionner -Reformuler -Créer la synchronisation -analyser	- Programmation neuro linguistique -l'analyse transactionnelle -l'analyse systémique -l'hypnose	-Coaching : CQPNL,canada -Coaching et Leadership à Harvard Medical school -Stratégie à l'institut de leadership en gestion
MRB	- Accompagnement	-responsable -efficace -respectueux	-Questionner -écouter	-PNL -outils de INA -objectif -RAS	- coaching :ARCOM Canada - l'institut des neurosciences appliquées Paris.

Source : réalisé par nous-mêmes

Analyse :

Par l'analyse des contenus, l'intérêt de connaitre des notions linguistique et paralinguistique ou transformationnel nous permet d'introduire une possibilité de rigueur inconnu auparavant « La carte n'est pas le territoire » . En effet nous pourrions envisager notre recherche uniquement théorique mais n'aurions pas une vision contextuelle. Par analogie, la confrontation carte/territoire correspond à la confrontation concept/entretien exploratoire. Nous allons donc reprendre la troisième hypothèse afin de la valider ou invalider.

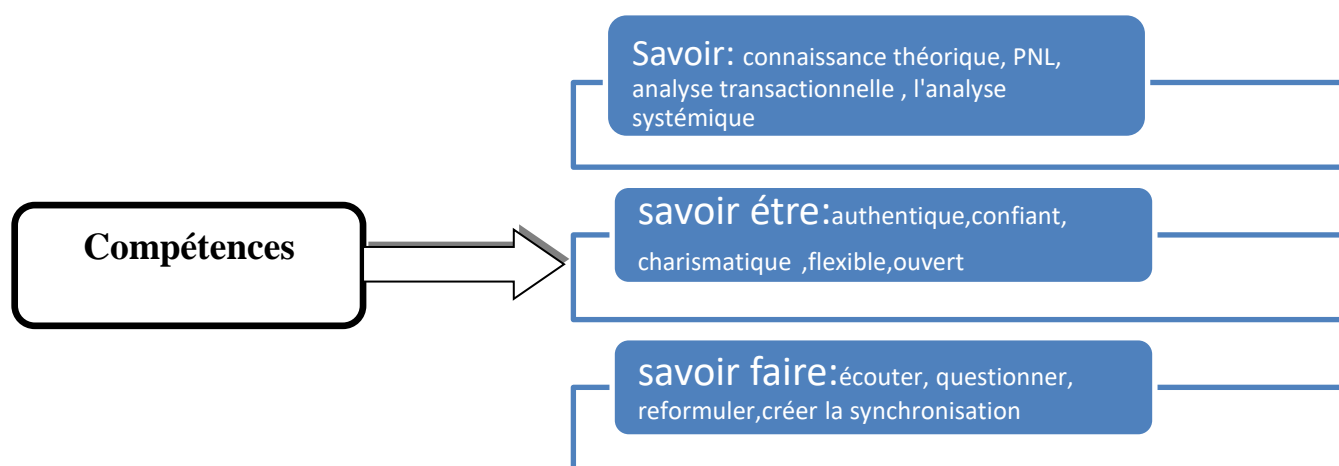
Au début de notre recherche, les concepts de coaching, formation, compétences et changement nous semblaient être les plus importants. Puis, après l'étape de problématisation, il nous a semblé pertinent de développer uniquement les compétences et le coaching et d'inclure la formation dans le paradigme de la compétence. Le concept de changement quant à lui prendra de l'importance alors lorsque nous abordons la légitimité du coach. Nous avons analysé les compétences spécifiques du coach dans sa pratique professionnelle

Nous nous trouvons à la croisée des lectures savantes et des interviews face à une hypothèse émergente non alors envisagée en début de recherche. En effet cette notion de paradoxe entre les compétences multiples, variées et complexes du coach et sa posture de non jugement, de non savoir et de respect de l'autre engendre le paradoxe du métier de coach. Cette hypothèse semble tout de même validée. En effet, cette étape est la plus significative selon nous de l'apprentissage et de la réflexivité émanant d'une recherche scientifique.

Afin de mettre en lumière cette hypothèse nous allons procéder à une énumération de ce que nous dit chacun des acteurs des interviews sur la posture spécifique puis sur les compétences du coach. Par exemple MI évoque des notions de bienveillance, mise en confiance, elle adopte l'authenticité en sachant se mettre en vulnérabilité. MI précise trois points d'éthique qui sont l'acceptation, la confidentialité, le non-jugement appuyé d'une écoute active. MI quant à lui intègre les notions de relation de confiance, de respect ; il utilise le verbe « créer la synchronisation » et mets son ego en dormance. Concernant cette posture spécifique, MRB confirme être également dans le non jugement avec une forme de discernement.

Les compétences multiples du coach nous renvoient à une position de savant, voire d'expert du coaching. Un coach est coach, dès lors qu'il a une connaissance de l'entreprise, une maturité professionnelle avec une expérience significative du travail et de la relation d'aide, accompagné de savoirs multiples. Un coach est coach également dès lors qu'il participe à un travail thérapeutique. Le coach utilise des outils contextualisés dans la problématique du client tout en adoptant sa posture et apporter de la culture à son client.

Récapitulatif des résultats

Figure 11 : récapitulatif des résultats

Réalisé par nous-mêmes

De cela nous pouvons confirmer la troisième hypothèse .

Le tableau suivant récapitule les principaux résultats de notre recherche en référence aux hypothèses qui leurs sont associées :

Tableau 34 : Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses

Hypotheses	Résultats	Validation
H1	Le coaching a un effet positif sur le développement de la performance de l'entreprise .	Validée
H2	le coaching d'équipe permet aux coachés de se sentir plus compétents.	Validée
H3	Un ensemble complexe de savoir , savoir faire et savoir être : accompagne le coaché , utiliser les modalités de communication, créer la synchronisation , être flexible , l'utilisation de la PNL et la pyramide de motivation, ces derniers constituent les compétences clés .	Validée

Source : Élaborée par l'auteure

L'objectif de ce chapitre était de tester la validité de nos trois hypothèses de recherche associées aux propositions issues de la revue de la littérature étudiée.

Dans un premier temps, nous avons élaboré un questionnaire composé principalement des différentes variables de notre recherche. En se référant à des échelles de mesure prouvées et validées par des études antérieures, et après avoir défini les modalités de réponses aux différents items qui sont de type fermé selon l'échelle *Likert* de cinq points. Nous avons ensuite procédé à un pré-test du questionnaire auprès des académiciens et des coachs experts pour nous assurer de la clarté des items proposés. La version finale a été adressée par la suite à un échantillon formé de 40 délégué coaché ,nous présentons une liste d'études théoriques et empiriques qui traitent le coaching. Puis, nous nous concentrons plus spécifiquement sur les travaux qui tentent d'enrichir le thème du coaching d'équipe , et sa contribution au développement de la performance de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté et expliqué notre méthode de collecte et traitement des données. Et comme nous avons utilisé le questionnaire, nous avons présenté les différentes étapes de construction et de rédaction, nous avons aussi présenté les différentes échelles de mesure de différentes variables de recherche. Ensuite, nous avons exposé la méthode suivie par le logiciel SPSS, ainsi que les différentes étapes de traitement statistique.

Dans un troisième temps, nous présentons une liste d'études théoriques et empiriques qui traitent le coaching. Puis, nous nous concentrons plus spécifiquement sur les travaux qui tentent d'enrichir le thème du coaching d'équipe, et ses différentes clés de succès à travers un entretien avec deux experts en coaching d'affaire.

Finalement, nous avons évalué un modèle de mesure par les tests de validité et de fiabilité des mesures et des relations entre les variables latentes et manifestes.

Ensuite, nous avons calculé les corrélations entre les variables indépendante et dépendantes afin d'évaluer le modèle de structure. Et finalement, nous avons testé un modèle d'équations structurelles en appliquant une régression simple et réalisant des analyses pour confirmer ou non le rôle du coaching et le développement de la performance du personnel ou l'équipe de vente (délégués) en organisation.

Les résultats de cette recherche apportent une confirmation supplémentaire sur l'impact positif du coaching sur le développement de la performance de l'entreprise. Et dans un autre axe, nous avons confirmé et prouvé le développement des compétences après les séances du

coaching et enfin nous avons confirmé et éclairci les facteurs clés de coaching et les différentes compétences que doit le coach posséder pour réussir ses séances.

LA CONCLUSION

Le coaching n'est ni une recette magique, ni une solution miracle, « *c'est encore moins, une solution communément acceptée* »¹

Dans cette conclusion générale, nous rappelons d'abord la démarche de recherche, et nous synthétisons les résultats obtenus. Puis, nous examinons les différents apports théoriques et pratiques. Enfin, nous soulignons certaines limites et nous envisageons des nouvelles pistes de recherche.

Cette recherche a tenté d'approfondir l'impact du coaching sur la performance de l'entreprise, Pour ce faire, nous avons donc construit la problématique suivante :
 Quel est l'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé trois hypothèses principales :

Le coaching a un effet positif sur le développement de la performance de l'entreprise .

le coaching d'équipe permet aux coachés de se sentir plus compétents.

la PNL, la communication, la synchronisation, l'art de questionnement, l'écoute active, constituent des outils mobilisés par le coaching.

Afin de tester les deux premières hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire et l'adressé à un échantillon constitué de 40 délégués médicaux et pour la dernière hypothèse on a fait un entretien avec des coachs professionnels internationaux

Le traitement des données collectées a été réalisé par le SPSS et la régression simple.

Au début, le premier chapitre nous a permis de comprendre, d'une part, le concept du coaching de vie et d'affaire d'une manière générale, la pratique du coaching, ainsi que les principaux résultats de recherche et enjeux soulevés dans la littérature. En premier lieu, nous présenterons les origines du coaching et son évolution en tant que pratique d'accompagnement et de développement du personnel en entreprise, nous aborderons ses racines historiques qui proviennent du sport et qui se sont développées dans le cadre de l'entreprise, en plus de

¹ CLOET (H) : La valeur professionnelle des coachs : Un enjeu stratégique pour l'entreprise ?. In Actes de conférences de l'AGRH, Nantes, 2002, pp. 371-390.

répertorier les plus récentes statistiques relatives au marché mondial du coaching. En second lieu, nous nous attarderons à définir ce qu'est-ce que le coaching, puis nous détaillerons les différents acteurs impliqués dans la relation et les différents modèles du coaching. En troisième lieu, nous traiterons de la pratique de ce type de coaching sous plusieurs facettes, dont ses caractéristiques, ses objectifs, les divers contextes où il trouve son utilité et le profil du coach

D'autre part, il nous a permis de conclure que l'individu contemporain, confronte un environnement externe menaçant, complexe et incertain, et confronte aussi une exigence interne en termes de performance, d'implication, d'efficacité et de rapidité. Il se sent agressé par ces pressions, seul pour gérer le stress, dépassé par les événements et submergé au travail par des tâches quotidiennes.

Et dans ce contexte de changement, l'accompagnement est une démarche positive et indispensable pour tout manager qui veut réussir l'implication et l'adhésion de ses collaborateurs. Il leur permet de dépasser l'utilisation exclusive des compétences techniques, du pouvoir et de la position occupée, afin d'acquérir des compétences relationnelles telles que : être autonome, prendre des initiatives, trouver des idées innovantes, découvrir et développer son potentiel latent.

Ensuite, le deuxième chapitre nous a permis de comprendre le métier de coaching, d'expliquer les modalités de contribution du coaching d'équipe dans la performance des entreprises, ainsi qu'identifier les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le succès d'un tel mode d'accompagnement.

Ce chapitre nous a permis de se rendre compte de l'importance et l'universalité du coaching qui connaît du succès et tend à devenir une véritable tendance. Les statistiques présentées à ce sujet nous indiquent qu'il est en pleine expansion partout dans le monde, et cela n'est pas dû à son effet de mode, mais parce qu'il favorise l'appropriation du savoir. *Hernandez* confirme que « *Si les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raisons d'agir ou de préserver face aux difficultés¹* »

Nous avons donc montré comment les bénéfices du coaching pourraient être extrêmement variés si seulement les conditions favorables soient créées. Sa force réside dans sa diversité

¹ <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-1-page-54.htm>

qui reflète une richesse et un atout offrant des moyens aux individus pour s'adapter, chacun, à son état et à ses besoins. Elle réside aussi dans le positionnement d'un coach très proche des besoins de son coaché et à son écoute avec une faible directivité, et qui favorise sa prise en charge de façon appropriée de ses problèmes et de l'aspect inutilisé de son potentiel.

Mesurer les bénéfices du coaching est un point très sensible et difficile, surtout quand il s'agit de mesurer ses effets intangibles telles que : compétences communicationnelles, l'esprit d'équipe, initiative, créativité, attractivité, responsabilisation, autonomie, etc. Certes, que ces effets sont souvent mesurés subjectivement, mais cela ne les rend pas moins importants. Tout en gardant en tête que les changements tangibles sont toujours le résultat de changements intangibles.

Nous ne savons pas à quel point le coaching d'équipe est un processus de développement répandu comme méthode de travail et de perfectionnement dans les entreprises.

Ceci reste à déterminer. Après avoir parcouru la littérature et effectuer le stage pratique auprès de coaches et de coachés.

Notre recherche permet donc de contribuer à la documentation scientifique en justifiant l'efficacité du coaching et en ciblant les éléments qui contribuent davantage. De plus nous n'avons pas éliminé les limites méthodologiques liées au biais du coach et de l'intervieweur en utilisant, comme outil de mesure, un questionnaire visant la perception des coachés.

De fait, cette recherche est innovante, car elle porte sur un sujet qui, à notre connaissance, n'a pas été trop testé sur le terrain, et ça n'a été jamais testé de cette manière en Algérie, on est les premiers qui ont fait un entretien avec des experts du coaching. En somme, les résultats, constats et définitions conceptuelles dégagés au fil de la présente recherche contribuent sur le plan théorique à l'enrichissement de la littérature empirique existante, et du point de vue pratique, en proposant des points de repères aux organisations et aux praticiens du coaching.

Sur le plan pratique, les résultats obtenus de notre étude empirique nous ont permis de mettre en évidence le fait que notre variable explicative (coaching) a un effet significatif et positif sur notre variable à expliquer (performance de l'entreprise).un élément significatif du développement de la performance .

Enfin, en se basant sur les résultats obtenus dans cette recherche, nous concluons que :

L'hypothèse H1 est validée

D'après nos recherches théoriques, les observations et résultats obtenus dans le cadre pratique, nous sommes arrivées à conclure que le Coaching d'équipe a un impact positif sur la performance interne et externe, et est un axe essentiel pour pérenniser l'activité de l'entreprise dans le contexte de la révolution actuelle.

Ce qui confirme l'hypothèse qui stipule que «Le coaching d'équipe a un effet positif sur la performance de l'entreprise.»

L'hypothèse H2 est validée

Les résultats démontrent que les séances de coaching sont importantes pour l'évolution du personnel. Il est donc primordial de comprendre les attentes des employés afin d'améliorer leur niveau d'engagement et de compétences.

L'hypothèse H3 est validée

D'après les entretiens semi-directifs avec les coachs, on a conclu que pour être un coach efficace il faut un ensemble complexe, être capable d'agir et de réussir avec compétence qui est au sens simpliste du terme comme « une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être ». Nous proposons à présent de préciser les nuances entre ces savoirs auxquels se verront s'ajouter les savoir agir, car finalement ce qui distinguent les personnes au travail ce n'est pas la connaissance qu'ils ont mais bien leur capacité à les utiliser de façon optimale et à les transmettre, un savoir-accompagner entrerait également dans les savoirs faire du coach comme l'image de la conduite accompagnée, Le coach peut utiliser autant d'outils qu'il a de connaissances théoriques. En effet, chacune d'elles impliquent l'application en situation contextuelle des apports.

Notre recherche a tenu à spécifier la pratique du coaching et analyser sa problématique dans le contexte algérien. Elle a donc surtout sensibilisé les directeurs et les managers de cette entreprise à la nécessité d'acquérir et de développer des compétences relationnelles ou *soft skills* telles que : autonomie, responsabilisation, flexibilité, créativité, initiative, écoute, en leur proposant une nouvelle méthode de développement leur permettant de relever les défis contemporains. Comme elle a favorisé leur compréhension de cette pratique et ses avantages tant individuels qu'organisationnels.

Les résultats obtenus dans cette étude empirique confirment notre première hypothèse et rejoignent d'autres recherches. Où dans un marché peu réglementé, les directeurs et les

managers algériens intègrent les outils et les compétences du coaching dans leurs pratiques managériales pour gagner en efficacité et en rapidité.

Nous avons conclu aussi que, certes, la communication est un outil de base de coaching qui se fonde sur des échanges fluides entre les acteurs.

Comme dans toute recherche scientifique, des limites ont été rencontrées en désignant soit des obstacles, des insuffisances ou des effets pervers.

Dans le cadre de notre recherche, nous signalons les limites suivantes :

Le Coaching est une pratique encore trop méconnue et sous utilisée pourtant, dans ce contexte notamment, elle semble tout indiquée à identifier et lever les freins, les dysfonctionnements, voire les souffrances des individus ou des équipes

Le coaching professionnel en Algérie étant naissant, il y a beaucoup de travail à faire pour que la professionnalisation de cette profession émergente soit remplie. Cette réalité nous a poussé à étudier la pratique informelle du coaching présentée par des directeurs et des managers appliquant les compétences de coaching au travail.

Une autre limite se rattache à la différence entre la formation et le coaching en Algérie beaucoup d'entreprises Algériennes ne font pas la différence entre ces deux concepts nous a créé une difficulté en ce qui concerne l'analyse sur le terrain.

En guise de perspectives de recherche, nous suggérons à ceux qui nous lisent pour ce domaine de traiter et d'étudier en profondeur les thèmes suivants :

L'intelligence collective au sein d'un groupe formé par un coach.

La programmation neuro linguistique et l'efficacité d'une équipe.

Le coaching d'équipe et le coaching de formation.

Le management par le coaching.

LA BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages

- ANZIEU(D) & MARTIN (J-Y) : *La dynamique des groupes restreints*, 12e éd, France : PUF, 2000.
- BELLENGER (L) et COUCHAERER (M.J) : *L'écoute suivre la voie de l'empathie pour apaiser les relations*, édition ESF éditeur, Montrouge, France, 2020.
- BRACKETT (M. A), MAYER (J) et SALOVEY (P), édition Emotional Intelligence: *Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, National Professional Resources Inc, 2004.
- BROUARD(S) et DAVERIO (F) : *Les outils du développement personnel pour manager*, édition Eyrolles , Paris ,2010.
- CARDON(A) : *Coaching d'équipe*, éditions d'organisation, Roumanie, 2003.
- CARRICANO (M), POUJOL (F) & BERTRANDIAS (L) : *Analyse de données avec SPSS®* (2e éd.). Paris : Pearson Education France, 2010.
- DEVIENNE (E) : *Coaching : 120fiches opérationnelles*, édition Eyrolles, Paris, 2020.
- FAMERY (S) : *Développer son empathie*, Eyrolles, Paris, 2007.
- GILBOITOUZET (J) : *Le coaching*, édition d'Organisation, Paris, 2000
- GOLEMAN (D) : *L'Intelligence émotionnelle*, édition J'ai lu, Paris, 2003.
- GUECHTOULI (W) : *L'entrepreneuriat en Algérie : Quels enjeux pour quelles réalités ?*, Édition IPAG Business School, Paris, 2014.
- KAROLEWICZ (F) : *L'expérience : un potentiel pour apprendre*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- LEMAIRE (L) : *La destruction de l'humain : penser ou repenser le coaching*, édition EMS Management et société, Caen, 2021.
- LEFRANCOIS(D) : *La bible du coaching aujourd'hui*, édition MAXIMA, 2013.
- LEULEU (P) : *Le développement du potentiel des managers*, éditions l'Harmattan, Paris, 1995.
- LUGEN (M) : *Petit guide de méthodologie de l'enquête*. Écrit dans le cadre du cours de « Projet interdisciplinaire II »,2015.
- MOULHADE (J) : *dynamiser et favoriser le bien-être de vos équipes d'aides-soignants*, éditions du Puits fleuri, Ericy France, 2017.

- PICHERE (P) : *La pyramide de Maslow comprendre et classier les besoins humains*, édition 50 minutes, Paris, 2015.
- PINSON (C) : *Le coaching en entreprise*, édition Dunos, Paris, 2009.
- SEGAUD(N) : *Réussir son parcours des stages au premier emploi*, édition IÉtudiant, 2005
- STACKE (E) : *le coaching en entreprise*, édition Village mondial, 2005.
- STEINER (C) : *L'ABC des émotions*, Inter Editions, Paris, 1998.
- VAN BEIRENDONCK(L) : *Tous compétents*, édition Deboeck, Bruxelles, 2006.
- VIAL(M) : *Le coaching, quel apport pour l'entreprise ? Quelles dérives ?*, Conférence pour Ariane Sud entreprendre, Marseille, 2007.
- VOLLE(M) : *La bible de la supervision du coaching*, édition Eyrolles, Paris, 2020.
- WHITMORE (J) : *Le guide du coaching au service de la performance*, édition MAXIMA, Paris, 2018.
- WHITMORE(J) : *Le guide du coaching*, édition MAXIMA, 2012

Revus et article

- CHAMPION (F) & BRIFFAULT (X) : Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui. *Communication et organisation*, 2006, pp. 32-47. DOI : 10.4000/communicationorganisation.3336.
- CLOET (H) : La valeur professionnelle des coachs : Un enjeu stratégique pour l'entreprise ?. In *Actes de conférences de l'AGRH*, Nantes, 2002, pp. 371-390.
- DE (S) : coaching pour un accompagnement managérial sur mesure ? The new challenges of HRM: What training system through coaching for tailor-made managerial support? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, ISSN: 2665-7473, Volume 4: Numéro1.
- DJELTI (M) et CHOUAM (B) : Etat des lieux des incubateurs en Algérie Cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran'. *Revue stratégie et développement*, 2017, vol. 9, no 1, p. 102-27.
- LOUART (P) : Le coaching, son intérêt, ses méthodes. *Les cahiers de la recherche Claree* n°10, 2002.
- MALHOTRA (N): Questionnaire design and scale development. In R. Grover, & M. Vriens, *The handbook of marketing research: Uses, misuses and future advances*, United States of America: Sage publications, 2006.

- PERSSON (S) : Le coaching, entre psychanalyse et problem solving. *Revue internationale de psychosociologie*, 2006 13-20.
- QUÉBEC, I. C. F., *et al.* Le prisme d'excellence, *International Coach Federation*, Québec, 2021.
- ROUSSEAU (B) : « Coaching et posture gestaltiste ». *Gestalt*, no 1, 2004, pp. 129-141.
- RUELLE (C) : Quels sont les leviers de la motivation selon la théorie des besoins de Maslow, *la rédaction des éditions Tissot dans Risque psychosociaux*, 2017.
- TOUZANI (M) et SALAANI (T) : Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité. *Marketing*, vol. 11, no 3, p. 73,2000.
- VILATTE (J.C) : Méthodologie de l'enquête par questionnaire, *Formation « Evaluation »*, Grisolles, 2007.

Travaux universitaires

- BERAUD(J.Y) : *Rôle des représentations sociales et du lieu dans les pratiques d'accompagnement des professionnels du coaching et relations avec la posture d'évaluation*, thèse de doctorat en sciences humaines et sociales, Aix Marseille Université Ecole Doctorale, Marseille, 2016.
- DENOEL (H) : *En quoi la posture du coach favorise-t-elle l'émergence d'une nouvelle posture pour le professionnel de la communication interne d'entreprise*, mémoire de fin d'étude, université IAE Toulouse, Toulouse, 2017.
- FRANÇOISE (D) : *Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers*, Thèse de doctorat en management et gestion, université Grenoble Alpes, France, 2016.
- LAUBIE (R) : *Apports de l'intelligence émotionnelle sur la motivation d'équipe*, Mémoire de DESU Pratiques du Coaching, Paris VIII, sous la direction de Michel Moral. 2008.
- MHIRI(S) : *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia, 2013.
- MELACON (I) : *La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, 2018

- MOREAU(F) : *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*, Thèse de doctorat en Gestion et management. Université Rennes, Rennes, 2017.

Site web

- <https://coachingfederation.org>
- <https://www.emccouncil.org>.
- <https://www.associationforcoaching.com>
- <http://www.innoviscop.com/definitions/incubateur>
- <http://www.coaching-au-present.com>
- <https://www.coachfederation.fr/>
- <https://emcc-ch.org/>
- <https://www.associationforcoaching.com/>
- <https://www.sfcoach.org>
- <http://www.coachfederation.org/ICFIFor+Current+Members/Ethical+GuidelinesIFrench.htm>
- http://www.sfcoach.org/code_deontologie.pdf
- <http://youknowfr.blogspirit.com/media/02/02/1043556750.pdf>
- <https://www.technique-de-vente.com/qu-est-ce-qu-un-coaching-commercial-efficace/>
- <https://www.performance-commerciale.co/reussir-son-coaching-commercial/>
- <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Enquete-238155.htm>
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/>
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-1-page-54.htm>

LES ANNEXES

Annexe 01

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option : management et entrepreneuriat ayant pour intitulé «**l'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise** ». Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire, et cela pour des fins purement scientifiques tout en gardant l'anonymat. Merci d'avance

I. Fiche analytique :

1. Quel est votre sexe ?

Féminin masculin

2. À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 30 ans [30-40 ans [[40-50ans[Plus de 50 ans

3. Depuis combien d'années travaillez-vous à BIOTHERA?

Moins de 5 ans De 5 ans à 10ans Plus de 10ans

II. Les questions :

Satisfaction à l'égard du coaching	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. Je suis satisfait(e) de la durée du programme du coaching					
2. Je suis satisfait(e) du coach avec lequel j'ai suivi le programme de coaching.					
3. Je suis satisfait(e) du soutien de mon organisation pour suivre un programme de coaching.					
4. Je suis satisfait(e) du programme de coaching en général (objectifs, attentes, étapes).					
Apprentissages réalisés	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. J'ai développé de nouveaux apprentissages grâce au					

programme de coaching.					
2.J'ai appris à cerner mes forces ainsi que mes points à améliorer.					
3.J'ai appris à développer de nouvelles compétences grâce au programme de coaching.					
4.Je considère avoir plus de connaissances suite au programme de coaching.					
5.J'ai appris à devenir un délégué plus efficace grâce au programme de coaching.					
Transfert des apprentissages	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.J'ai concrétisé en actions certains de mes apprentissages effectués lors de mon programme de coaching.					
2.J'utilise dans mon travail mes connaissances, compétences et habilités acquis lors de mon programme de coaching.					
3.Je mets en pratique mes apprentissages développés au cours du programme de coaching.					
Résultats organisationnels	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1.Je suis en mesure d'observer des retombées positives du programme de coaching dans mon département/secteur.					
2.Je suis plus productif et performant avec mon équipe de travail qu'avant de recevoir le programme de coaching.					
3.Le programme de coaching a eu des impacts et des résultats positifs sur l'efficacité et la performance dans mon département/secteur.					

Annexe 02

Compétences	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1. mes collègues sont compétents et qualifiés					
2. je communique efficacement avec le personnel et les clients que je m'adresse					
3. je vois comment je peux aider l'organisation à réussir encore mieux					
4. je peux m'intégrer et participer au groupe					
5. je sais convaincre efficacement					
6. je délègue efficacement					
7. j'aime bien travailler en équipe					
8. je peux définir les objectifs					
9. j'écoute efficacement mon interlocuteur					
10. J'ai la Capacité de se centrer sur les besoins et les préoccupations du client, de l'aider à trouver, au-delà de la vente, une solution, et de lui donner le maximum de satisfaction tout en tenant compte des intérêts de l'entreprise.					
11. j'ai la Capacité de démontrer une connaissance approfondie des produits et des services de l'entreprise, ainsi que de décrire leurs avantages en comparaison des produits et services des concurrents.					
12. j'ai la Capacité de					

présenter les produits et les services de façon à inciter le client à en faire l'achat, d'aider celui-ci à prendre sa décision et de le rassurer quant à son choix.					
---	--	--	--	--	--

Annexe 03 :
Guide d'entretien :

A/ FORMATION PARCOURS EXPERIENCE

1. Avez-vous suivi une formation en coaching ? Si oui laquelle ? Si non, sur quels critères vous considérez vous Coach ?
2. Qu'est ce que le coaching pour vous ?

B/ COMPETENCES

1. Quelles sont selon vous les compétences pour être coach ?
2. Pouvez-vous me donner les 3 compétences clés sur lesquelles vous vous appuyez ?

D/ EVALUATION

1. Qu'est ce que l'évaluation selon vous en coaching ?
2. Quels sont vos outils d'évaluation ?

E/ OUTILS PEDAGOGIQUES

1. Quels sont les outils que vous utilisez fréquemment ?
2. En quoi ces outils vous apportent ils du soutien en séance ?
3. Quels outils seraient de l'ordre du coaching ?
4. Quels outils appartiendraient à d'autres domaines et lesquels ? Formation, thérapie, Consulting ?

Table des matières

INTRODUCTION	1
Chapitre01 : Cadre conceptuel du coaching	5
Introduction :.....	5
Section 1 Les fondamentaux du coaching.....	7
1.1. Organisations internationales du coaching :.....	7
1.1.1. International Coach Federation :.....	8
1.1.2. European Mentoring & Coaching Council :.....	8
1.1.3. Association For Coaching :.....	8
1.1.4. Global Coaching Mentoring Alliance :.....	8
1.2. Code de déontologie :.....	9
1.3. Le coaching en Algérie :.....	9
1.4. Le coaching, son origine et son évolution :.....	11
1.4.1. L'origine du Coaching.....	12
1.4.2. L'étymologie du coaching :.....	13
1.4.3. L'évolution historique du coaching :.....	13
1.5. L'attitude mentale de Maslow :.....	14
1.5.1. La Pyramide des Besoins.....	14
a. Les besoins physiologiques :.....	16
b. Les besoins de sécurité :.....	16
c. Les besoins d'appartenance :.....	17
d. Les besoins d'estime :.....	17
e. La motivation professionnelle :.....	18
2. Section 2 : Le champ théorique du Coaching.....	23
2.1. Définitions conceptuelles (Le coaching) :.....	23
2.2. Les spécificités de la relation du coaching :.....	24
2.3. Les modèles du coaching :.....	27
2.3.1. L'investigation valorisante développée par David Cooper Rider :.....	28
2.3.2. Le coaching de réflexion :.....	28
2.3.3. Le coaching d'observation :.....	28
2.3.4. Le coaching de pratique professionnelle :.....	29
2.3.5. Le coaching en binôme :.....	29
2.3.6. Le coaching de systèmes :.....	29
2.3.7. Le coaching de groupe ou d'équipe :.....	29
2.4. Les différents types de coaching :.....	30
2.4.1. Le coaching de vie :.....	30
2.4.2. Le coaching pour sportif :.....	31
2.4.3. Le coaching pour les entreprises :.....	31

2.4.4.	Le Coaching pour les cadres.....	32
2.5.	Les principaux terrains d'intervention du coaching d'entreprise :.....	33
3.	Section 3 : Le métier du Coach	34
3.1.	Le coach :	34
3.1.1.	Le manager-coach :	34
3.1.2.	Le coach interne :	35
3.1.3.	Le coach externe :.....	35
3.2.	Les critères du Coach	36
3.2.1.	Le contact avec soi :.....	36
3.2.2.	L'authenticité :	37
3.2.3.	La focalisation sur l'autre :.....	37
3.2.4.	Humilité :.....	37
3.2.5.	Le miroir :.....	38
3.3.	Le rôle du coach :	39
3.4.	Principaux facteurs de succès d'un coach :	39
	Les compétences :	39
	Chapitre 02 : Le coaching au service de la performance des équipes.....	45
1.	Section 01 : Les outils du coaching.....	45
1.1.	La Programmation Neuro-Linguistique :	45
1.1.1.	Le modèle de changement :.....	46
1.1.2.	Les interférences Les 7C :.....	46
1.1.3.	La carte n'est pas le territoire	47
1.1.4.	Les niveaux logiques de changement	47
1.2.	La communication :.....	48
1.2.1.	Les caractéristiques d'un communicateur efficace	48
1.2.2.	La calibration :.....	49
1.3.	Savoir créer le rapport :	50
1.3.1.	La synchronisation :	50
1.3.2.	la conduite :	50
1.4.	L'art de questionnement :.....	51
1.4.1.	Le méta modèle :	51
1.4.2.	le rôle du méta-modèle ?	51
1.4.3.	les processus du langage.....	51
1.4.4.	A quoi servent les questions ?	53
1.5.	L'écoute active	53
2.	Section02 : Le coaching d'équipe :	54
2.1.	Coaching d'équipe.....	54
2.1.1.	Pourquoi le coaching d'équipe :	54
2.1.2.	L'objectif du coaching d'équipe :.....	56

2.1.3.	Cohésion d'équipe	56
2.1.4.	Le rôle du coach d'équipe :	57
2.2.	Les outils contextuels du coaching d'équipe	58
2.2.1.	La supervision de réunion d'équipe.....	58
2.2.2.	Les ateliers de coaching d'équipe.....	58
2.3.	Le collectif :.....	58
2.3.2.	Le développement collectif	61
2.4.	Les compétences complémentaires aux compétences de base de l'ICF pour la pratique du coaching d'équipe :	62
3.	Section 03 : Le coaching de performance	67
3.1.	Le coaching de performance	67
3.2.	Manager ou leader ?	68
3.2.1.	Le manager-coach :	69
3.2.2.	Management et Leadership.....	70
3.3.	Le modèle ACE :	71
3.3.1.	Les compétences personnelles :.....	71
3.3.2.	Les compétences sociales :.....	72
3.4.	L'énergie et les résultats d'équipe	72
3.4.1.	Le cycle de production	72
3.4.2.	Quelques outils pour aider une équipe :	73
3.5.	Les quatre stades d'évolution d'une équipe :	74
3.6.	Le coaching commercial :	75
3.6.1.	Le coaching commercial une routine :	76
3.6.2.	Les objectifs du coaching commercial :	76
3.6.3.	Les étapes à suivre pour un coaching commercial efficace :.....	77
	Conclusion :.....	79

Chapitre 3 :Etude de cas : l'impacte du coaching sur la performance de l'entreprise..... 81

	Introduction	81
1.	Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	81
1.1.	Présentation de l'entreprise	81
1.2.	Historique de l'entreprise : Création et Lancement	82
1.3.	Les filiales du laboratoire BIOCARE :	85
1.3.1.	Filiale du Groupe BIOCARE d'EITaref :.....	85
1.3.2.	Filiale BIOTHERA.....	86
1.3.3.	Filiale BIOCARE DIAGNOSTICS :	87
1.3.4.	Filiale BIOSIMILAIRES.....	88
1.3.5.	Filiale spécialisée dans la distribution et la livraison de produits pharmaceutiques sur tout le territoire national, située à EL TARF	89
1.3.6.	Filiale spécialisée dans la distribution des produits pharmaceutique et parapharmaceutique, située à ANNABA.	89

1.4.	Missions et valeurs de l'entreprise	89
1.5.	Les ressources de l'entreprise.....	89
1.6.	Les engagements de l'entreprise.....	90
1.7.	Composition et fonctionnement de l'entreprise.....	90
2.	Section 2 : démarche méthodologique	92
3.1.	Présentation de la méthodologie de l'enquête :	92
3.1.1.	La démarche de l'enquête quantitative :.....	92
3.1.2.	Justification du choix du questionnaire	93
3.1.3.	Choix des échelles de mesure.....	95
3.1.4.	La démarche de l'enquête qualitative.....	96
3.1.5.	L'objectif de la démarche.....	97
3.	Section03 : résultats et test des hypothèses	99
4.1.	La présentation et analyse des résultats de l'enquête quantitative	99
4.1.1.	La fiche analytique :	99
4.1.2.	Le coaching et la performance	101
4.1.3.	Test des hypothèses	111
4.2.	La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête qualitative	114
4.2.1.	L'entretien avec coach Mohamed Idir :	114
4.2.2.	Entretien avec coach Mohamed Ridha Boucherit	116
4.2.3.	Lecture croisée des deux synthèses	118
LA CONCLUSION		123
LA BIBLIOGRAPHIE :		128
LES ANNEXES		132
	Annexe 01	132
	Annexe 02	134
	Annexe 03 :	136
Table des matières		137