

**L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR
L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE**

**MANAGERIAL SUPPORT: A VITAL TOOL FOR THE FUTURE OF THE
MOROCCAN COMPANY**

KHADIJA BOUSDIG

Enseignante-chercheuse à l'Université Mohammed V de Rabat,
Morocco

bousdig30@hotmail.fr ; khadija.bousdig@um5.ac.ma

Date de soumission : 11/02/2020

Date d'acceptation : 22/05/2020

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3873512>

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

RESUME

Actuellement, au niveau national marocain, nous assistons à une vague très importante de l'accompagnement managérial. Toutefois, le coaching managérial se présente dans la nouvelle stratégie de GRH de l'entreprise marocaine comme étant une bonne solution à la réussite de la mission des managers.

En effet, des séminaires sur le développement personnel sont mis en faveur des nouveaux entrepreneurs et dirigeants, afin de les doter de mécanismes leur permettant de réussir leurs fonctions managériales. Aussi, plusieurs entreprises ont mis à la disposition de leurs ressources des séances d'accompagnement.

Toutefois, et face à un marché de coaching très riche et diversifié, les entreprises font appel à des coachs pour répondre aux besoins managériaux de leurs collaborateurs, sans avoir une bonne connaissance au préalable sur ce qu'est le meilleur profil de coach à solliciter. C'est ainsi que différents prestataires de services se proposent pour répondre à cette demande.

Le problème qui se pose, c'est que le métier de coaching n'est pas réglementé par une loi, chose qui a poussé aussi les amateurs mal formés à le pratiquer sans qu'ils soient de vrais coachs professionnels.

Face à ce grand vide juridique, nous avons mené notre étude auprès des professionnels bénéficiaires du coaching dont le demandeur est l'entreprise. L'objectif de cette étude est de pouvoir montrer ce que sont les éléments importants à savoir lors du choix du coach.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons envisagé une étude de nature qualitative, relevant du cadre épistémologique interprétatif en vue de déduire la réalité à travers le vécu des personnes coachées lors des séances de coaching.

Au terme de l'analyse, nous avons pu dégager quelques limites pour l'efficacité du coaching au Maroc. Ces résultats d'analyse seront de bonnes références pour les entreprises souhaitant intégrer ce mode d'accompagnement dans la nouvelle stratégie de la gestion des ressources humaines.

MOTS CLES : Accompagnement managérial, coaching, vide juridique, limites du coaching, efficacité coaching, performances du coach.

ABSTRACT

Currently, at the Moroccan national level, we are witnessing a very significant wave of managerial support.

However, managerial coaching presents itself in the new HRM strategy of the Moroccan company as being a good solution to the success of the managers' mission. Several companies have also made support sessions available to their human resources.

Faced with a very rich and diversified coaching market, companies call on coaches to meet The managerial needs of their employees, without having a good knowledge in advance of what is the best coach profile to seek. This is how different service providers come forward to meet this demand.

The problem is that the coaching profession is not regulated by law, something which has also pushed poorly trained amateurs to practice it without being real professional coaches.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

Faced with this great legal vacuum, we conducted our study with professional beneficiaries of coaching whose applicant is the company. The objective of this study is to be able to show what are the important elements to know when choosing the coach.

In order to respond to our problem, we envisaged a qualitative study, relating to the interpretative epistemological framework with a view to deducing reality through the experience of the people being coached during the coaching sessions.

At the end of the analysis, we were able to identify some limits for the effectiveness of coaching in Morocco. These analysis results will be good references for companies wishing to integrate this method of support in the new human resources management strategy.

KEY WORDS: Managerial support, coaching, law void, limits of coaching, coaching efficiency, coach performance.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

INTRODUCTION

Sur le plan national, aussi bien qu'à l'international, le développement de toute entreprise dépend de son ajustement aux termes de la compétitivité au niveau mondial. Les dirigeants des entreprises, quelle que soit leurs tailles, grandes entreprises ou même les petites, sont conscients de la nécessité du développement à l'international.

Cette perspective offre de nouvelles opportunités pour le développement, et entraîne aussi d'importantes mutations : au niveau de l'interpersonnel, au niveau du système de valeurs et même au niveau des attentes et des besoins des employés.

Dorénavant, accepter le changement est une évidence à ne pas négliger, et sa gestion sera une pratique courante dans toute entreprise quel que soit sa taille.

Par de-là, à côté du développement technologique, le facteur humain reste la ressource la plus importante de l'entreprise, qu'il faut gérer différemment. À l'ère de la compétitivité mondialisée, la plus exigeante dans l'histoire de l'économie, les entreprises de l'économie marocaine doivent être gouvernées et pilotées par des leaders. C'est une nouvelle approche de management pour une mise en perspective de l'entreprise citoyenne. (Ollivier, D. 2015)

Toutefois, face aux différents bouleversements organisationnels et économiques que connaissent actuellement nos entreprises, et devant la complexité de leur environnement, toutes les entités qui la composent, à savoir les individus, les groupes et même les organisations, marquent leur fort besoin d'être accompagnés pour une réalisation plus sûre de la performance.

En effet, afin d'aider les responsables d'équipes ainsi les managers à réussir leurs fonctions, plusieurs structures d'accompagnement se présentent.

Parmi les différents types d'accompagnement et dispositifs prescrits pour accroître l'engagement des individus dans leurs organisations, le coaching. Il se voit désormais le plus populaire et le plus décrit pour alléger les problèmes pesants et grandissant des managers. (Pezet ; Le Roux, 2012).

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

A travers ce présent article, et grâce à une revue de littérature, nous tenterons de définir les champs théoriques de base du coaching. Aussi, à travers notre étude de nature qualitative ayant un cadre épistémologique interprétatif, et une approche abductive, nous montrerons ce que sont les bonnes caractéristiques d'un coach, déterminantes du succès de son accompagnement, et les modes de sa réussite.

1. GENERALITES SUR LE COACHING

1.1. HISTOIRE DU COACHING ET DEFINITIONS

L'histoire du coaching remonte au V^{ème} siècle avant J.C, là où il n'était pas encore connu sous le nom de coaching, mais sous d'autres appellations relevant de la philosophie telle que la maïeutique enseignée par le père des coachs, le philosophe Socrate. (Mouterde ; Monédie ; 2009).

Dans le Dictionnaire Français, la maïeutique socratique est définie en tant qu'un art. C'est une technique qui permet à l'esprit, grâce au dialogue, d'accoucher des vérités demeurées cachées.

Dans sa démarche, Socrate utilisait le questionnement avec son interlocuteur et ce dans le but de le pousser à interagir lui-même avec son esprit, pour revoir ses habitudes, et trouver son chemin de l'intelligence à travers la connaissance de soi. L'art du questionnement fut découvert depuis longtemps, et il est le pilier de la démarche du coach aujourd'hui (Higy-Lang ; Gellman ; 2000).

Actuellement, au niveau de ses pratiques, le coach utilise à côté du questionnement, d'autres démarches, telles que l'écoute active, la reformulation, le feed-back positif, et le soutien inconditionnel. L'histoire du coaching peut même interpeller d'autres philosophes tels que Mentor et Aristote. Même pour sa nomination en tant que coaching, il fut connu par d'autres noms tels que l'accompagnement, ou le recours à un conseiller personnel.

Au début des années 50, et plus précisément, le mot "entraîneur" fait son apparition dans l'univers show-business pour toucher par la suite l'univers du sport. Vers les années 80, dans

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

les pays anglo-saxons, le coaching commence à tisser sa toile à tout azimut. C'est en 1974, avec Timothy Gallwey qu'apparaît le terme 'coach sportif'. (Nouamani, 2012)

Ensuite, la pratique du coaching est passée à d'autres disciplines de l'univers professionnel, là où se voyait un fort besoin pour l'amélioration de la performance des dirigeants et des cadres, puis par la suite, le coaching a touché même la vie privée des individus, voir même la vie scolaire.

Vers les années 90, Vincent Lenhardt fut le premier introducteur du coaching en France. Il fut même le premier à mettre en relief l'évidence du passage du coaching du milieu sportif vers celui professionnel, et dont les acteurs principaux sont le coach et le coaché. (Moral, 2007). Il a importé les concepts du team-building (accompagnement d'équipes de direction) et de coaching de dirigeants en France. Il a même évoqué que parmi les leviers de motivation de l'individu dans son milieu professionnel, c'est de lui faire comprendre ce que lui est demandé de faire, en terme exacte, c'est la recherche du 'sens'.

1.2. DEFINITION DU COACHING

Pour les définitions attribuées au coaching, il existe une multitude. Nous pouvons les délimiter dans quelques définitions importantes qui lui ont été attribuées. Pour mieux comprendre c'est quoi le coaching, nous avons pu collecter quelques définitions.

La fédération internationale de coaching, ICF, définit le coaching comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. C'est un accompagnement professionnel qui a pour objectif l'amélioration des compétences individuelles et collective. (Amado, 2004)

Le coaching s'adresse aux personnes occupant le poste de responsabilité au sein de leur entreprise. C'est un accompagnement qui vise à instaurer les bonnes stratégies en relation avec le savoir-être et le savoir-faire. (Tabardel, 2001)

En effet, c'est un exercice de prise de conscience, permettant au coaché d'être dans sa réflexivité lui permettant de se retrouver dans les actions les plus appropriées. (Thierry, 2008)

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

A la différence d'autres modes d'accompagnement, le coaching, grâce à une sorte de maïeutique, aide le coaché à retrouver son bien-être. (Chouinard ; 2004). Aussi, il vise la maximisation de sa performance tout en libérant son potentiel. (Withmore ; 2004).

A travers ces définitions, nous pouvons déduire que le coaching pratiqué au sein des entreprises est perçu comme étant distinct d'autres pratiques adoptées telles que la formation, le consulting ou même le mentoring. C'est un accompagnement, individuel ou collectif, suivi dans le milieu professionnel, menant la personne coachée à atteindre un niveau d'équilibre, et à améliorer ses compétences relationnelles et ses performances managériales.

2. LES BASES THEORIQUES DU COACHING MANAGERIAL

Le coaching managérial n'a pas de théories précises qui le définissent, par contre il retrouve ses fondements dans plusieurs approches théoriques et méthodologiques. Il emprunte des conceptualisations et des méthodologies aux différentes disciplines de sciences humaines et sociales permettant de proposer un design d'intervention.

Socrate, par son enseignement et les méthodes qu'il utilisait, est considéré comme le premier coach dans l'histoire, le père du coaching et ce dès le 5^{ème} siècle avant JC. (Amar ; Angel, 2005). Ce fut alors la première source du coaching en raison de sa méthode particulière, dénommée la maïeutique, visant à questionner son interlocuteur sur ses connaissances, de sorte à ce que celui-ci se rende compte de ce qu'il ne connaît pas. La maïeutique est ainsi l'art de questionnement.

Depuis quelques décennies, les années 1960 aux États-Unis, les années 1990 en France, plusieurs courants se sont développés, et ont contribué à tisser la toile du coaching. (Amar ; Angel 2005). Dans le cadre général du coaching, le coaching managérial s'est ainsi constitué un corpus caractéristique de sa singularité, visant l'accompagnement personnalisé des acteurs en management, individuellement ou en groupe, recouvrant différentes connotations, la guidance, le mentorat et comportant la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage personnalisé de développement personnel.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

Plusieurs courants théoriques se sont constitués, nous citons les plus marquants ayant inspirés les coachs dans leurs missions. Nous les avons divisés en trois points : le premier champ étant celui relevant de la théorie des organisations. Le deuxième champ théorique est celui qui relève des théories de management des ressources humaines.

En ce qui concerne le troisième champ théorique ayant apporté sur le coaching, c'est le champ de l'approche psychothérapeutique, au niveau duquel le coach peut avoir une bonne référence technique afin de constituer sa boîte à outils.

2.1. LES APPORTS DANS LE CHAMP DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS

2.1.1. APPORTS DU COURANT DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

Le champ de la théorie des organisations a eu un grand apport pour le coaching managérial. Le coach intervenant en entreprise, et dans sa mission pour l'accompagnement au changement doit comprendre ce que sont les comportements organisationnels existants. Comprendre la complexité de l'être humain est une nécessité si l'on veut comprendre et connaître son comportement dans son organisation.

Le courant du comportement organisationnel a pour rôle de comprendre la dynamique pouvant exister, d'une part entre l'individu et son groupe, et d'autre part, entre l'individu et son organisation.

Ceci dit, et à travers ce champ, et vu les problématiques actuelles répandues, telles que la diversité culturelle, le coach aura l'opportunité de développer ses connaissances et ses habiletés pour accompagner efficacement les individus et les groupes.

Le coach, tout en ayant une grande connaissance sur les théories du comportement organisationnel, pourra mieux accompagner les individus et les groupes aux changements, en essayant d'intervenir sur leur perception. Le coach y trouvera toutes les bases indispensables pour aider les coachés dans les entreprises à s'adapter aux réalités actuelles.

2.1.2. APPORTS DES THEORIES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La conduite de changement est nourrie des attentes très importantes dans le management des organisations. Il s'agit bien souvent d'accompagner les acteurs dans l'apprentissage de méthodes de management adaptées, pour faciliter le changement organisationnel et stratégique.

Pour se développer ou pour rester performantes et compétitives, les entreprises ont besoin de mettre en œuvre des projets de changement organisationnel et d'adaptation pour les méthodes du management. Ce faisant, les entreprises se heurtent à des difficultés, notamment liées aux situations de mal-être que ces changements peuvent engendrer comme résultat non souhaité. (Remoussenard ; Ansian, 2013)

Cependant, les entreprises font appel au coaching pour accompagner le changement sans causer des dégâts dommageables sur les employés. Les coachs, par leur professionnalisme, se réfèrent à des théories de base sur la conduite du changement et sur l'instauration de l'apprentissage organisationnel. Aussi, ils essaient d'en profiter pour construire leurs boîtes à outils.

Cependant, l'apprentissage organisationnel, est la capacité d'une institution de pouvoir agir pour corriger ses erreurs. L'institution doit être capable de changer ses bases de savoirs, c'est-à-dire, apprendre d'autres, nouvelles, plus adaptables à la situation présente, afin de générer de nouvelles compétences d'actions. (Probst ; Büchel ; Al, 1998).

Changement de bases du savoir → Nouvelles compétences → Nouvelles prises de décision → Apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est défini par la réalisation d'une amélioration dans les actions grâce à de nouvelles connaissances. (Fiol ; Lyles, 1985). Aussi, il ne faut pas lier un simple changement à un apprentissage, ni lier un apprentissage à un changement évident, pour ne pas être dans la confusion. (Cayla, 2007)

Nouvelles connaissances } **Amélioration des actions → Apprentissage organisationnel**

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

Meilleure compréhension

Les travaux d'autres auteurs, tels que (Autissier & Moutot (2013), Charpentier, Pacquier) ont contribué à la recherche dans le champ de la conduite du changement, en montrant des phases antérieures à respecter, telles que : la phase de diagnostic favorise une vision claire pour la plupart des acteurs, puis après leur facilite la soumission d'un dispositif d'action ou de changement en fonction de la situation. (Cayla, 2007).

Nous pouvons schématiser ce qui est cité avant de la manière suivante :

Changement de savoir + pratique dans les actions → Présence d'apprentissage

Ce que nous pouvons déduire de ce qui précède, le coach doit respecter un enchaînement bien clair pour aider le coaché à mieux apprendre :

Diagnostic et cadrage → déploiement du dispositif du changement → nouvelles connaissances → nouvelles compétences → amélioration en action sur terrain → bonne conduite du changement → apprentissage individuel et organisationnel.

De ce fait, le changement en comportement tout seul n'est pas une condition suffisante pour dire qu'il y a un apprentissage, c'est-à-dire, le fait d'acquérir de nouvelles connaissances n'est pas suffisant, mais il faut que ces connaissances, en plus de leur acquisition, doivent être vérifiés dans les réactions et conduites de l'entreprise. (Cayla, 2007)

2.1.3. APPROCHE DE PALO-ALTO DANS LE CHAMP DE LA COMMUNICATION

Lorsque le sujet de la communication interpersonnelle est abordé, le courant de référence est généralement celui de l'école de Palo-Alto. C'est une référence incontournable dans les champs des sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication notamment. (Olivier, 2012).

L'école de Palo-Alto s'est constituée dans les années 1950 par son fondateur Gregory Bateson. (Cayla, 2007). La nouveauté apportée par cette école, c'est la grande valeur attribuée à la communication interpersonnelle. L'objectif étant celui mieux s'outiller pour mieux

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

communiquer. Ce groupe de chercheurs fut appelé « collège invisible » a eu des apports théoriques et pratiques mobilisées largement dans le coaching. (Rappin, 2013)

Ce mouvement de pensée a favorisé les prémices du coaching dans l'instauration des bonnes bases sur lesquelles peuvent être établies les relations entre coach et coaché pour être bien construites.

Le coach, dans sa mission d'accompagnement doit savoir gérer sa relation avec son interlocuteur, le coaché, et le client. Les travaux de cette école ont établi les bases d'une bonne communication au sein des organisations.

La première technique qui a été éprouvée est la maîtrise de l'écoute. L'écoute permet au coach de comprendre le coaché, et permet de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de sa mission. Elle comporte un travail de reformulation visant à cerner la réalité psychique chez le coaché. Le travail réalisé contribue à la transformation des représentations chez le coaché. (Demarquet, 2009)

Globalement, les techniques de base du coaching sur la base des apports de l'école de Palo-Alto sont : Le questionnement, l'écoute, la reformulation, et le feed-back.

La personnalité du coach impressionne le coaché, et de ce fait compte beaucoup dans le relationnel avec le coaché. Le coach doit parvenir à construire un système de communication avec le coaché pour l'amener au changement. La méthode est déterminante dans l'accompagnement. (Demarquet, 2009).

2.2. LES APPORTS DANS LA THEORIE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Cette théorie traite tout ce qui est de la motivation, de l'engagement et de l'implication au travail, la qualité des relations humaines et sociales.

2.2.1. APPORT DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE

« L'analyse systémique, née aux Etats Unis, découle du concept de système, qui désigne un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres, et formant un tout. C'est ainsi que

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

l'être humain est considéré comme un système vivant, en relation avec un environnement au sein duquel il se transforme et qu'il peut lui-même transformer ». (Mouterde ; Monédie, 2009)

L'approche systémique permet au coach de pouvoir indiquer pour toute situation de réticence au changement les orientations et les apprentissages correspondants.

En effet, Le coaching systémique constitue une bonne base pour toute résistance à toute force induisant le non changement. C'est un moyen de régulation qui amène le coaché à recadrer sa situation et à retrouver la finalité du changement visé. « Le coach le pousse à traduire cette finalité en projet, le projet en objectifs, puis les objectifs en actions et en décisions quotidiennes ». (Mouterde, 2009)

2.2.2. APPORTS DU COURANT SOCIOLOGIQUE

La sociologie, discipline des sciences sociales, a pour objet de découvrir des régularités d'essence sociale et de déterminer les critères de signification. La sociologie a pour objectif principal de contribuer à l'explicitation des faits humains tout en fournissant une multitude de schémas nécessaires pour cette explicitation.

La sociologie est une base importante dans la mission du coach. En effet, ce dernier s'en inspire au niveau de ses méthodes et outils, tels que l'observation et l'entretien. L'observation sociologique fourni au coach un moyen d'analyse, en recueillant toutes sortes de données statistiques. Il interroge les individus afin de connaître leurs caractéristiques, leurs attitudes à l'égard des valeurs, et leurs comportements habituels, ce qui lui permet de mieux réaliser sa mission. (Peretz, 2004).

2.2.3. APPORTS DU COURANT DE LA CYBERNETIQUE

La cybernétique est un terme qui trouve ses origines dans le grec "Kubernetes" qui veut dire le pilote d'un navire. Elle a permis de regrouper un ensemble d'approche scientifique sous une seule dénomination, à savoir l'information. (Rappin, 2013)

La cybernétique, désignant également une théorie du contrôle, estime qu'il y a une similitude entre le fonctionnement humain et celui des machines, tout en prononçant l'existence des

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

lois naturelles du comportement qui sont similaires et s'appliquent de la même façon à la fois sur les machines, les animaux, et l'être humain. (Corton, 2014).

Ayant pour objectif le contrôle de tout système, Wiener, en l'appelant « science de contrôle et de la communication d'un système », a pu introduire la notion de feed-back qui informe sur les résultats, tout en comportant trois processus à savoir : l'information, l'évaluation et la réaction. (Rappin, 2013).

A travers ces trois processus, le coach pourra mieux exploiter l'information reçue et comprise, en faisant le diagnostic essentiel pour tracer l'itinéraire correcte de la relation entre lui et son coaché, afin d'aboutir aux objectifs fixés au départ. Ce feed-back est manifesté par l'art du questionnement que le coach doit maîtriser.

2.2.4. APPORTS DU COURANT COMPORTEMENTALISTE ET COGNITIVISTE

Le courant comportementaliste se centrait sur tout ce qui est en mesure d'agir sur la compétence. Les auteurs de ce courant sont : (Pavlov (1901), Watson (1913), Skinner (1971), dont J.B.Watson qui incarne le premier ce courant. (Amar ; Angel, 2005)

Pour le courant cognitiviste, il s'intéressait à agir sur le psychisme de l'individu, l'un des auteurs de ce courant le plus répandu est Bruner.

Au niveau du coaching cognitif et comportemental, « il s'agit d'accompagner la personne sur deux niveaux : le premier tient sa dimension comportementale, et ce au travers de l'élaboration d'un plan d'action et sa mise en œuvre pour réaliser les objectifs visés. Et sur un deuxième niveau, dit cognitif, c'est en identifiant les croyances limitant de sorte à les faire évoluer ainsi que les modes de raisonnement limitant, qui peuvent être en opposition à la réalisation du plan d'action ». (Pichat, 2014)

Le coaching, en tant qu'une thérapie cognitive, se focalise sur le présent et non sur le passé pour résoudre les soucis du coaché. C'est une relation qui se fonde sur la collaboration des deux partenaires, coach et coaché, cherchant à explorer le potentiel du client coaché et revoir ces nouvelles bases de références pour tout changement souhaité. (Amar ; Angel, 2005).

2.2.5. APPORTS DES THEORIES HUMANISTES

Les approches humanistes, dites plus flexibles, centrées sur l'individu, le considère comme étant une personne qui peut se construire seule selon ses perceptions personnelles, en regard de ses potentialités.

En chaque personne existe une dynamique psychique intérieure, que le coach doit chercher à comprendre et à connaître, de sorte à permettre au coaché de mieux se connaître lui-même, et connaître ce que sont ses potentialités de développement personnel et professionnel.

Le coach dans sa relation avec le coaché, ne doit pas être directif. Il doit au contraire procéder à une bonne écoute, entendre, être emphatique et surtout ne pas faire des jugements tout en restant neutre.

Dans ce cas, il représente, sous un langage métaphorique, un miroir qui ne fait que refléter ce qui a été dit par son client. (Amar ; Angel, 2005)

Rogers reproche tout échec dans le changement de son client, à la mauvaise exploitation des données fournies au coach. Dans sa méthode non directive, Rogers donne à ce fameux "effet-miroir" une place importante lors d'un accompagnement individuel. Selon lui, lorsque le coach est bien en phase avec lui-même, et que toute son attention est focalisée sur son coaché, il peut lui renvoyer ainsi un feed-back, c'est-à-dire un retour à partir des informations internes qu'il ressent. (Higy-Lang;Gellman, 2000).

2.3. LES APPORTS DANS LE CHAMP DE L'APPROCHE PSYCHOTHERAPEUTIQUE

Le champ de l'approche psychothérapeutique est un champ très riche en termes de courants importants, constituant une référence technique pour le coach. C'est grâce à lui que le coach peut formaliser son expertise ainsi son professionnalisme.

La psychologie sociale a double objectif : Le premier est celui de comprendre les mécanismes psychologiques responsables des comportements sociaux, et le deuxième est celui de mieux comprendre comment le contexte social peut avoir son influence sur les différents comportements. (Rechlin, 1957).

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

Kurt Lewin (1947,1951), a eu un grand apport pour la théorie du leadership. En effet, le leadership a été défini en tant qu'un processus, par lequel l'individu peut influencer un groupe d'individus, et dans le but de pouvoir réaliser ensemble leur objectif commun¹.

Dans le coaching, cette notion de leadership est recherchée dans le triptyque des trois². Le leader est celui qui sait jouer les trois types en fonction de la situation, à savoir : le leader participatif appelé démocratique, le leader directif ou bien autocrate, et le troisième type qui est le leader permissif caractérisant par le laisser-faire.

3. ANALYSE DE LA PRATIQUE DU COACHING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES METHODOLOGIE INTERPRETATION RECOMMANDATIONS

3.1. CADRE METHODOLOGIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Notre recherche adoptera une approche qualitative, inductive tout en évoluant vers une autre abductive. Nous avons précisément choisi de procéder par une recherche de type qualitatif afin d'enrichir notre travail de recherche.

3.1.1. UNE DEMARCHE QUALITATIVE

Par notre choix d'une étude qualitative, nous nous sommes intéressés aux paroles des individus interviewés afin d'interpréter les relations entre les variables. Les personnes interviewées sont des responsables ou directeurs ayant bénéficié d'un coaching managérial au sein de leur milieu de travail.

Notre intérêt est davantage porté sur l'individu. En effet, nous n'avons pas voulu nous limiter à une approche de type quantitative basée sur des corrélations statistiques entre les variables, ou bien basées sur des relations causales entre les entités. Opter pour une démarche quantitative ou bien qualitative ne fait qu'enrichir la compréhension des phénomènes sociaux ainsi leur complexité. (Giddens, 1987).

¹Lewin,K . La théorie du leadership . Blog/ inspirer au changement, inspirer le changement.www.changement.pm ; consulté le 10 mars 2018

² Ibidem

3.1.2. UNE DEMARCHE INDUCTIVE, DEMARCHE ABDUCTIVE

Ceci dit, notre mode de raisonnement logique se base sur une démarche inductive, et au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche, nous menons un test de validité de la connaissance extraite dans le cadre d'une approche abductive. Il s'agit ici de montrer que notre recherche organise la confrontation entre nos schémas mentaux d'interprétation, les schémas des individus auxquels notre recherche se confronte, et les connaissances scientifiques déjà connues et fournies par la revue de littérature.

3.1.3. CADRE EPISTEMOLOGIQUE INTERPRETATIVISTE

Dans notre cas, le cadre de la recherche reste pragmatique. Nous ne pouvons pas être dans une démarche positiviste, du moins pour une recherche de type qualitative, dans la mesure où la production des connaissances, qui trouve son origine dans le comportement des acteurs n'est pas objective. La réalité n'est pas indépendante des sujets. C'est le comportement humain ici qui est singulier.

3.2. PROCESSUS DE LA RECHERCHE

3.2.1. TERRAIN DE LA RECHERCHE

Notre terrain de recherche était très diversifié. Nous voulions voir par notre diversification, ce que sont les ressemblances ainsi les différences existantes dans les pratiques de coaching dans les organisations marocaines, aussi voir ce que sont les demandes pour lesquelles le coaching est sollicité. A travers aussi cette diversification de notre échantillon, nous cherchions à enrichir nos connaissances afin de mieux comprendre ce que pourront être les mesures nécessaires à prendre lors d'une demande de coaching faite par une entreprise.

Ceci dit, notre terrain d'enquête est composé d'une panoplie d'entreprises :

- Entreprises à caractère privé national,
- Entreprises à caractère multinational

- Etablissements publics

Les bénéficiaires du service coaching sont les directeurs des agences, les directeurs commerciaux, les responsables ressources humaines et des chefs de projets.

3.2.2. RECUEIL DE DONNEES

ENTRETIEN SEMI DIRECTIF ET ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

Pour notre démarche méthodologique qualitative adoptée pour notre sujet de recherche, la technique de l'entretien se voit le meilleur moyen pour accéder à l'information.

Les entretiens sont considérés comme étant la méthode la plus correcte pour la collecte de l'information servant à la bonne démarche scientifique. (Imbert, 2010)

Au début de notre étude, nous avons enquêté notre terrain de recherche à travers des entretiens menés auprès des coachs. Premièrement, pour savoir d'abord l'état actuel du coaching au Maroc, puis afin de connaître qui sont les demandeurs, leurs grade et fonction ainsi les objectifs cherchés. Puis nous avons entretenu avec les responsables ressources humaines de certains secteurs ayant bénéficié du coaching pour connaître les raisons de la demande et connaître leur appréciation pour ce service.

Au niveau de ces deux types d'entretiens exploratoires effectués, nous avons dégagé des informations concernant la contextualisation du coaching au Maroc. Ces premiers entretiens furent très importants pour nous, puisqu'ils nous ont permis d'élaborer les premiers matériaux par lesquels nous avons abordé nos interviewés coachés.

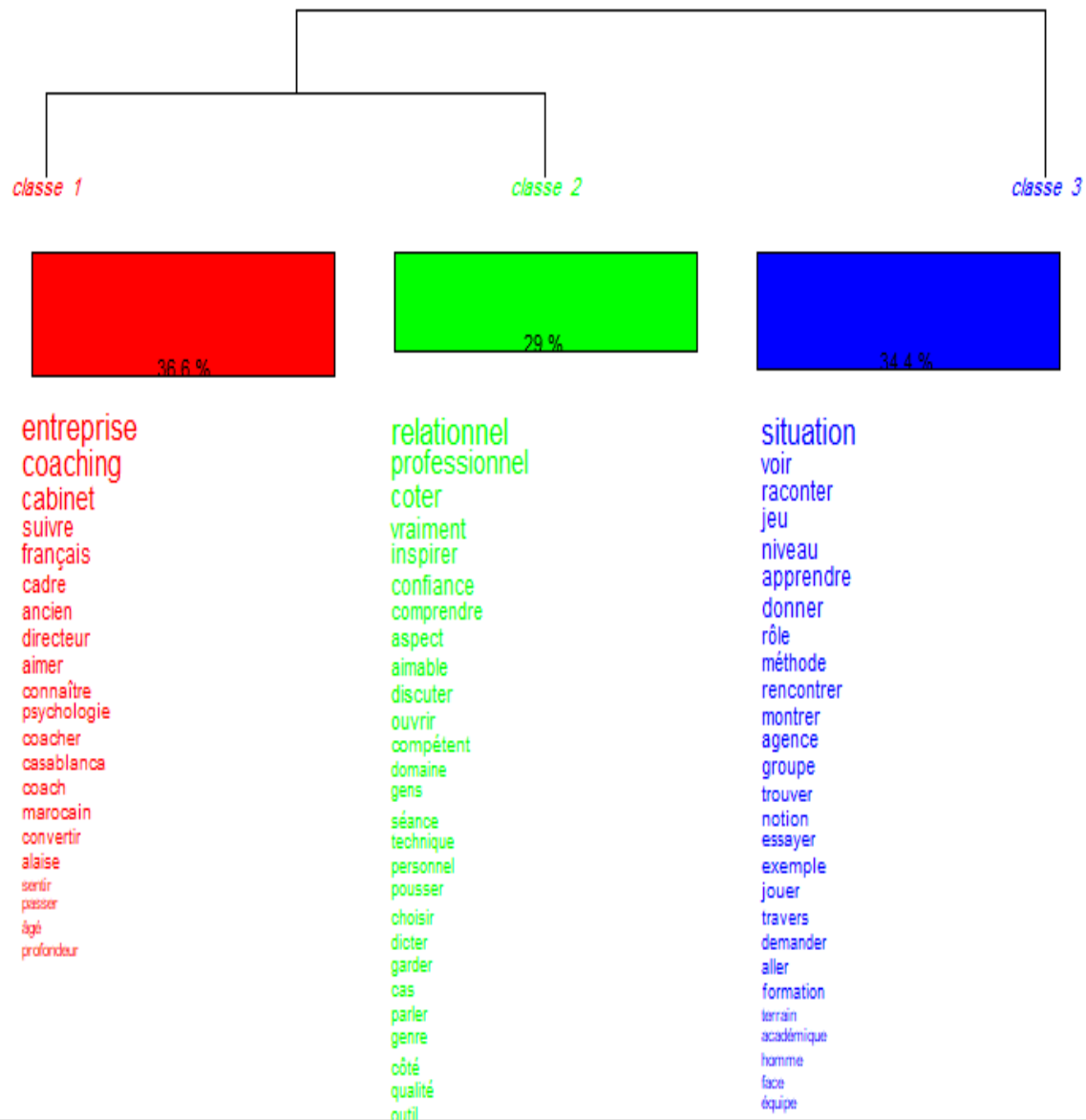
3.3. ANALYSE DES RESULTATS

3.3.1. LA METHODE DE L'ANALYSE DU CONTENU

Afin d'analyser les 20 entretiens collectés lors de notre recherche empirique, il nous était important de trouver la méthode correcte pour l'analyse. Nous avons opté pour la méthode de l'analyse du contenu recommandé par Mucchielli. Le logiciel qui nous a servi est le logiciel IRamuteq.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

Figure 2- Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour la question « Profil du coach»



Source : Notre Analyse de données effectuée par le logiciel Iramuteq

La figure n°2 Présente Le résultat d'analyse de La Classification Descendante Hiérarchique (CHD) des réponses de la troisième question, qui est "le profil du coach". Ce résultat nous a permis d'identifier 3 classes, et nous allons considérer chaque classe comme un sous-thème.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

La classe 1 regroupe des mots comme « entreprise, cabinet, français, marocain, psychologue, convertir, ancien... ». À travers les phrases témoins dégagées par le logiciel, ces formes sont relatives au thème de la formation professionnelle du coach et sa connaissance pour la culture du coaché. Pour ces formes actives de mots, nous donnons un titre à cette classe 1, sous le nom de « **adéquation au socle de compétences** ».

Pour la classe 2 et la classe 3, nous avons trouvé des points communs qui se répètent dans les deux classes. Pour cela, nous les avons refaits de notre manière qui est la suivante :

Classe 2, regroupe des mots comme « professionnel, méthode, situation, raconter, compétent, technique, professionnel... », Ces formes sont relatives au thème de la relation du coach et coaché du côté transfert. Pour ces formes actives de mots, nous donnons un titre à cette classe 2, sous le nom de « **qualité et efficacité de la relation coach/coaché, dans l'espace de transfert** ».

Pour la **classe 3**, elle regroupe des mots comme « confiance, inspirer, relationnel, personnel... », Ces formes sont relatives au thème de la relation coach /coaché du côté interpersonnel qui les liait. Pour cela, nous avons donné un titre à ce thème pour la classe 3, sous le nom de « **qualité et efficacité de la relation coach/coaché : aspect de la relation interpersonnelle** ».

Retenons la grille d'analyse des résultats pour la question 3, « Profil du coach » que nous avons donné comme titre principal après analyse : performance du coach.

Thème : Performance du coach

Sous-thème 1 : Adéquation au socle de compétences

Sous-thème 2 : Qualité et efficacité de la relation coach/coaché, dans l'espace de transfert

Sous-thème 3 : Qualité et efficacité de la relation coach/coaché : aspect de la relation interpersonnelle.

3.3.2. DISCUSSION DES RESULTATS

Le point le plus important abordé dans la première **sous-thématique « Adéquation au socle de compétences »**, est la grande faille qui peut se retrouver au niveau du manque de la compétence culturelle chez le coach. Lors d'une inconscience de la culture de l'autre, ce serait difficile d'accompagner facilement les individus. Malheureusement, les entreprises marocaines en faisant leur choix du coach, ils croient que lorsqu'ils choisissent une intervention à travers un cabinet étranger, ils seront bien évidemment dans la réussite. Il est insensé d'intervenir en coaching dans un environnement culturel différent. Le coach doit avoir dans sa position d'être capable de reconnaître les différences culturelles existantes entre lui et son client. C'est en connaissant ces écarts qu'il pourra mieux accompagner son coaché. (Lemeir, D ; 2012)

Les compétences et les formations du coach sont très importantes dans la mission du coaching. Nous avons constaté qu'il est difficile de satisfaire toutes les demandes ou bien les bénéficiaires. Pour que le coach puisse accompagner le changement de ses clients, il faut qu'il ait une base assez suffisante en psychologie sociale, pour pouvoir acquérir les outils convenables à l'accompagnement.

Pour la deuxième **sous-thématique « Qualité et efficacité de la relation coach/coaché, dans l'espace de transfert »**, et d'après les interviewés, les méthodes les plus efficaces utilisées par le coach étaient celles où le coach racontait ses expériences vécues lors d'une situation pareille à celle de ses coachés. En racontant aussi ses vécus ou bien en donnant des exemples plus proches de la réalité. Lors de questionnement et l'écoute, la personne coachée revoit son agir grâce à l'effet de miroir que le coach pourra tracer sur son visage.

Ceci dit, les coachs qui étaient félicitaient, c'est ceux qui ont pu élaborer un meilleur plan de travail, et ce sont ceux qui ont le plus d'expériences à raconter.

Les séances de travail de groupe sur des situations réelles étaient aussi d'une grande utilité pour les coachés et une bonne démarche pour le coach.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

Concernant la troisième sous-thématique « **Qualité et efficacité de la relation coach/coaché : aspect de la relation interpersonnelle** », La posture du coach est un point très abordé par les coachés au niveau du relationnel. Certes, au niveau de la théorie, la confiance et l'alliance sont des thématiques de valeur. Le coach doit avoir des compétences relationnelles et un savoir être pour pouvoir tisser une alliance avec son client. « *Le savoir-être du coach se manifeste d'une qualité d'être et de compétences relationnelles qui conditionnent l'interaction* ». (Angel.p ; Ammar, P, 2005). « *La qualité de la relation entre coach et coaché est très importante. C'est le feeling qui fait que le courant va passer* ». (Mouterde, 2009).

Le fait de se sentir en sécurité, prépare-le coaché à dire aisément ses erreurs sans avoir peur des jugements de son coach. C'est un point très important pour le coaché devant être favorisé pour mieux mener la mission à ses objectives. Dans une relation d'accompagnement entre coach et coaché, ce dernier doit se sentir engagé dans une relation de bienveillance et de confiance lui permettant d'être à l'aise, se sentir en sécurité, écouté sans être jugé sur ses dires. (St-Onge, S., & Gins, C.2011).

Comme conclusion à nos résultats d'étude, nous pouvons dire que les entreprises, souhaitant professionnaliser leurs futurs managers par le coaching, se trouvent démunies vis-à-vis de cette nouvelle pratique. Cependant, l'entreprise, doit tout d'abord préparer ses futurs coachés, et les informer sur ce qu'est le nouveau mode d'accompagnement- le coaching- adopté par le service ressources humaines. Dire ce que seront ses bénéfices sur les individus et sur les groupes, et aussi ce que seront les objectifs visés à travers ce mode qui sera nouvellement intégré dans leurs structures.

En effet, notre étude a montré qu'il y a un grand problème au niveau de l'intégration du coaching dans les organisations marocaines. Les problèmes recensés sont :

- Problème au niveau de la professionnalisation et de l'expertise des coaches.
- Problème dans le choix du coach
- Problème de cadrage de la demande et de la formulation du contrat entre les parties prenantes et les prestataires de service coaching.

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

A travers nos résultats recueillis du terrain, et grâce à nos interprétations et aux explications fournies à travers la théorie, nous pouvons proposer les solutions suivantes, à la base desquelles l'entreprise ou bien le responsable ressources humaines peut intervenir.

3.3.3. SUGGESTIONS SUR LE CHOIX DU COACH

- La première condition à chercher dans le curriculum vitae d'un coach, c'est tout d'abord, à côté de sa formation en coaching, le coach doit avoir un profil académique en psychologie ou en psychothérapie pour mieux comprendre comment les comportements individuels ou même collectifs sont déterminés.
- le coach doit forcément avoir une expérience professionnelle managériale au sein d'une entreprise pour être mieux placé à comprendre les autres dans les problèmes qu'ils peuvent rencontrer. Cependant, le coach, tout en ayant de l'expérience à partager avec les bénéficiaires, il peut non rester seulement focalisé sur l'académique mais pourra aussi proposer des exemples réalisables sur terrain.
- Le coach doit aussi maîtriser la langue du bénéficiaire, vu que ce dernier, lors de l'apprentissage affectif, trouve une grande difficulté à exprimer son mal-être à travers une autre langue.
- Le coach doit aussi connaître la culture de l'environnement du coaché. Il doit avoir une compétence culturelle. Nous avons constaté au niveau de ce point, que parmi les coachs étrangers, seulement ceux ayant passé des années de résidence dans notre pays, étaient les seuls à comprendre leurs clients. Donc être un coach de nationalité marocaine ou non ne présente aucun problème, par contre le vrai problème réside dans l'expertise du coach.

Nous pouvons résumer le profil du coach réussi, qui doit apparaitre sur son cv dans la figure ci-dessous :

**Figure 3 : les compétences importantes devront figurer dans le cv du coach pour le contexte national
marocain**

CHOIX DU COACH

- Formation en coaching -Expérience professionnelle au niveau de l'entreprise
- Formation académique en psychologie ou en psychothérapie -Parler la langue du coaché
- Connaître la culture de l'organisation et de l'environnement humain du coaché

Source : élaboré par nous-même

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

CONCLUSION

Actuellement, le marché national est florissant. Il y a une nette évolution de la demande du service coaching dans les entreprises marocaines. Les premiers clients de coachs restent les grandes entreprises nationales ou multinationales.

Notre objectif durant ce travail de recherche était de montrer ce qu'étaient les points limitants l'efficacité du coaching managérial au sein des organisations marocaines, vu qu'il y a un grand problème qui touche l'expertise du coach. La voie est libre pour tout amateur de pratiquer le métier du coaching sans qu'il soit compétent.

En effet, nous avons pu cerner les limites de la pratique du coaching au sein des organisations marocaines, nous avons pu tirer quelques irrégularités existantes, et nous avons aussi proposé quelques recommandations pouvant être mobilisables en cas de choix d'accompagner ses collaborateurs par un coaching.

En attendant que l'Etat réglemente ce métier, qui demeure efficace si l'on respecte ses fondements de base, l'entreprise peut prendre les bonnes mesures pour le réussir au sein de son service.

Notre travail nous a permis de proposer aux entreprises quelques suggestions pour le choix du coach. En effet, ce sont des compétences importantes devant figurer dans le cv de ce dernier. C'est un modèle opérationnel répondant aux exigences nationales.

Lors de notre recherche, nous avons rencontré des limites :

Nous nous sommes retrouvés avec un faible niveau du cadrage théorique mobilisé dans cette recherche, due à la complexité du phénomène étudié. Cela est aussi expliqué par le fait que plusieurs recherches sur le coaching, se sont mobilisées à interviewer des coachs sans porter plus attention aux perceptions des coachés.

Nous avons aussi rencontré des difficultés d'accès au terrain : Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons rencontré plusieurs problèmes. Concernant tout d'abord notre

L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE MAROCAINE

échantillon, nous avons une grande difficulté à y accéder. Il y avait une réticence de certains responsables d'entreprises et même des coachs pour participer à l'étude.

En ce qui concerne les perspectives de notre étude, nous pouvons l'utiliser comme une référence de base pour les prochaines études de nature quantitative. En effet, nous pouvons donner suite à des travaux de recherche futurs. Nous essaierons de mettre notre travail actuel sous forme d'un questionnaire pour le tester, et tester son efficacité managériale sur un échantillon assez représentatif de coachés.

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES RESPONSABLES COACHES (20 PERSONNES) :

PROFIL DU COACH

- 1- Posture du coach (personnalité, compétence...)
- 2- Les outils et la méthode pédagogique du coach
- 3- Compétences techniques, Comment jugez-vous Son efficacité dans le transfert de l'apprentissage ?
- 4- Son aspect relationnel
- 5- Vos collègues étaient satisfaits pour ce coach ?

BIBLIOGRAPHIE

Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, (1), 43-51.

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

Cayla, D. (2007). *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* (Doctoral dissertation, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).

Corton, T. (2014). How Norbert Wiener invented cybernetics and Brian Eno.

Chouinard, Y. (2004). Les chemins de la lucidité : le coaching de cadres

Demarquet, F. (2009). Coaching-Le coaching et la communication selon l'école de Palo Alto. *Soins. Cadres*, (70), 54.

Fiol, M. Lyles, A. (1985). « Organizational learning ». *The academy of management review*: vol. 10, N°4. P803-813.

Giddens, A. (1987). La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration. PUF

Higy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). *Le coaching*. Editions Eyrolles.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 23-34.

Lemeire, D. (2012). Le coach interculturel peut être considéré comme un accompagnement universel. (Mémoire de certification au métier de coach)

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

Moral, M. (2007). Le management interculturel : une nécessité vitale aujourd'hui. *Le journal des psychologues*. 2(245).

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

Nouamani, S. CREGOR, G. O., & Montpellier, I. I. (2012). Le Coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être ? Point de vue des professionnels.

**L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL : UN OUTIL VITAL POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE
MAROCAINE**

Olivier, M. (2012). La communication interpersonnelle, retour sur les basiques Palo-Alto, 2^e édition, Editions Dunot.

Ollivier, D. (2015). *Le métier de manager*. Editions Eyrolles.

Olivier, M. (2012). La communication interpersonnelle, retour sur les basiques Palo-Alto, 2^e édition, Editions Dunot

Peretz, H. (2004). L'observation directe : définition et objectifs. *Repères*, p 11-30.

Probst, G., Büchel, B., & Raub, S. (1998). Knowledge as a strategic resource. *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage, London, 240-252.

Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et comportemental*. InterEditions.

Rappin, B. (2013). Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching. *Communication et organisation*, (43), 165-182.

Reclin, M. (1957). Histoire de la psychologie. PUF, Que-sais-je ? Presses Universitaire de France.

Remoussenard, C. Ansian, D. (2013) : Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel. Revue : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé.

St-Onge, S., & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 89-113

Tabardel, G. (2001). Le coaching expliqué clairement. *Personnel*. (417), 5-7.

Thierry, A. (2008). Les trois types de coaching : la PNL, de 3^{ème} génération en entreprise et organisations. Bruxelles. De Boeck.

Withmore, J. (2004). Le guide du coaching, 3^{ème} Edition, Maxima, Paris. Edition originale (1992), coaching for performance, Nicholas Brealey Publishing, London.