

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
KOLEA**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en
Sciences de Gestion**

Option : **Management et Organisations des Entreprises**

Thème :

**Impact du coaching d'équipe sur la performance de
l'entreprise
Etude de cas : L'Incubateur Sidi Abdellah**

Élaboré par :

Mlle . ELBALI Elkhansa

Encadré par :

Pr. BERREZIGA Amina épouse Senouci

Lieu de stage : L'incubateur de Sidi-Abdellah - Rahmania (Alger).

Période de stage : Du 20/03/2022 au 03/08/2022

**3^{ème} Promotion
Septembre 2022**

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
KOLEA**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en
Sciences de Gestion**

Option : **Management et Organisations des Entreprises**

Thème :

**Impact du coaching d'équipe sur la performance de
l'entreprise
Etude de cas : L'Incubateur Sidi Abdellah**

Élaboré par :

Mlle . ELBALI Elkhansa

Encadré par :

Pr. BERREZIGA Amina épouse Senouci

Lieu de stage : L'incubateur de Sidi-Abdellah - Rahmania (Alger).

Période de stage : Du 20/03/2022 au 03/08/2022

**3^{ème} Promotion
Septembre 2022**

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont
Incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à la femme
Courageuse généreuse et merveilleuse, à ma mère qui a su par sa tendresse
Et sa patience me propulser encore plus loin dans mon parcours.*

À la mémoire de mon cher père Abd elhamid,

Si tu étais là tu serais sûrement fier de ta fille, que dieu t'accueille dans son vaste paradis.

À ma sœur chérie Meriem et wahiba pour son encouragement,

Et aussi à toutes mes cousines.

À mes chers frères : Tarek et Abd Elwahid

À la mémoire de mon oncle Ismail qui a une place particulière dans mon cœur.

A ma chère Lamia, merci chaleureusement pour ton aide, ton soutien et tes précieux conseils.

*A mes amies, mes complices, mes proches Linda, Saloua, Sabrina, Niama et Amina 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 personne qui a pris une place dans mon cœur.

Merci d'exister

Remerciements

D'abord, je remercie Dieu le tout puissant de je avoir accordé la santé et la volonté pour accomplir ce modeste travail.

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 :

Mme BERZIGA Amina, pour son encadrement ses orientations et son effort pour la réalisation de ce travail.

Et en deuxième lieu au directeur de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques, Mr BENSAOULA Abdelhakim ainsi tous les dirigeants qui ont contribué par leur soutien à mener cette étude

Madame KNATEF Wassila, la directrice de la direction d'incubation, ma encadrant au sein de l'entreprise, coach, a fourni à ma démarche un précieux apport. Ses idées, sa connaissance intime du concept et ses aiguillages ont assurément servi à bonifier ce mémoire.

Mr. BRAHIMI Mohamed qui nous ont orientés durant ce stage, sans oublier tous les membres de l'administration et les incubés qui ont contribué à la réalisation de notre étude.

Mr. Chameloul Mohamed Amine, un coach d'équipe, cette équipe de laboratoire spécialisé dans contrôle la qualité des médicaments dans société pharmaceutique. Il est un formateur des coachs, merci pour votre disponibilité, toutes les explications et vos connaissances du coaching et surtout vos éclaircissements.

Mention spéciale à ma famille et à mes amis qui m'ont supportée et m'ont permis de me lever motivée, depuis le début de mon mémoire. Très humblement, je voudrais vous dire merci pour vos soutiens pendant mes périodes de doutes et pour vos multiples encouragements.

Enfin, J'adresse toute ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce travail.

Une pensée pour terminer ces remerciements pour toi qui n'a pas vu l'aboutissement de mon travail mais je sais que tu en serais très fier,

Mon père !

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de l'accompagnement de l'équipe sur la performance de l'entreprise, comme la baisse de l'aspect appliqué de celle-ci a été sur l'un des incubateurs des start-up, l'incubateur de Sidi Abdallah à Alger. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique descriptive pour recueillir des données sur le phénomène et le sujet de la recherche. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'étude et il a été distribué au sein de l'incubateur et d'autres services à un échantillon de 60 travailleurs. Nous nous sommes également appuyés, dans l'analyse des données, sur le programme Social Science Statistical Package Program **SPSS** et le programme de traitement des tableaux **Excel**, et pour tester la validité des hypothèses, nous nous sommes appuyés sur des moyennes computationnelles, test de régression linéaire simple, Des méthodes de corrélation ont également été utilisées pour démontrer la relation entre les variables. Enfin, l'étude a résumé que le suivi et l'accompagnement de l'équipe sont un facteur efficace pour développer et améliorer la performance de l'équipe et celle de l'entreprise.

Mots clés

Accompagnement, coaching, coaching d'équipe, performance, performance de l'entreprise, Incubateur Sidi Abdallah de L'ANPT.

Abstract

This study aims to highlight the impact of team coaching on the performance of the company, as the decline in the applied aspect of it has been on one of the incubators of start-ups, is the incubator of Sidi Abdellah in Algiers. In this study, we used the descriptive analytical approach to collect data on the phenomenon and topic of research. To achieve this objective, we used the questionnaire as a tool for the study and it was distributed within the Incubation Directorate and the other Directorates of the A.N.P.T, for a sample of 60 workers. We also used the data analysis on the Social Science Statistical Package Program **SPSS** and the **Excel** table processing program to test the validity of the assumptions. We relied on computational means, simple linear regression test, Correlation methods were also used to demonstrate the relationship between the variables. Finally, the study summarized that team monitoring and coaching is an effective factor in developing and improving team and company performance. Finally, the study summarized that team monitoring and coaching is an effective factor in developing and improving team performance and company performance.

Key words

Coaching, team coaching, performance, company performance, ANPT incubator of Sidi Abdellah.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر مرافقة الفريق على أداء الشركة حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الأخيرة على إحدى حاضنات المؤسسات الناشئة وهي حاضنة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات المتعلقة بالظاهرة و موضوع البحث ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع داخل الحاضنة و إدارات الأخرى على عينة مقدارها 60 عامل. كما أننا اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم SPSS و لاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المتوسطات الحسابية . اختبار الانحدار الخطي البسيط. كما تم استخدام أساليب الارتباط لإثبات العلاقة بين المتغيرات. وفي الأخير لخصت الدراسة إلى أن متابعة ومرافقة الفريق عامل فعال في تطوير وتحسين أداء الفريق و أداء الشركة.

الكلمات المفتاحية

التدريب، التدريب، تدريب الفريق، الأداء، أداء الشركة، حاضنة سيدي عبد الله.

Liste des tableaux

Chapitre I

Tableau 1 : le tableau suivants présentes les différents définitions du coaching.....	5
Tableau 2 : La différence entre coaching sportif et de l'entreprise	11
Tableau 3 :la comparaison entre l'équipe et le groupe.....	22
Tableau 4 :La différence entre le coaching d'équipe et les formes de développement.....	27
Tableau 5: Les fondements de la relation client-coach	27

Chapitre II

Tableau 6 : Résumé des différends et des différents indicateurs de la performance.....	51
--	----

Chapitre III

Tableau 7 : L'évolution par chiffre 2012-2018	64
Tableau 8 : L'incubateur.....	68
Tableau 9: Les cinq points de Likert	76
Tableau 10 : Répartition des interrogés selon le sexe.....	77
Tableau 11 : Répartition des interrogés selon la tranche d'âge.....	78
Tableau 12 : Répartition des interrogés selon l'ancienneté.....	80
Tableau 13 : Répartition selon les membres qui sont coacher ou non.....	81
Tableau 14: Le type par rapport la forme du coaching.	82
Tableau 15 : Les raisons du choix de ce coaching	83
Tableau 16: Le nombre des séances du coaching	84
Tableau 17: Le sentiment envers les membres de l'équipe	85
Tableau 18: Statistiques de fiabilité	86
Tableau 19: La cohérence dans axe de la satisfaction à l'égard du coaching.....	87
Tableau 20: La cohérence dans l'axe de l'apprentissage réaliser	87
Tableau 21: La cohérence dans l'axe de transfert.....	88
Tableau 22: La cohérence dans l'axe des résultat organisationnels	88

Tableau 23: La cohérence dans l'axe de la cohésion de l'équipe.....	88
Tableau 24: La cohérence dans l'axe des compétences d'un coach	89
Tableau 25: La cohérence dans l'axe de la motivation.....	89
Tableau 26: La cohérence dans l'axe de la culture d'entreprise	89
Tableau 27: Echelle de Likert	90
Tableau 28: Tableau descriptif de la satisfaction	91
Tableau 29: Tableau descriptif de l'apprentissage.....	91
Tableau 30: Tableau descriptif de transfert	92
Tableau 31: Tableau descriptif des résultats organisationnels	92
Tableau 32: Tableau descriptif de la cohésion de l'équipe.....	93
Tableau 33: Tableau descriptif des compétences d'un coach.....	93
Tableau 34: Tableau descriptif de la motivation	94
Tableau 35: Tableau descriptif de la culture de l'entreprise	94
Tableau 36: Régression simple pour la première hypothèse.....	95
Tableau 37: Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple	97
Tableau 38: Régression simple pour la deuxième hypothèse	98
Tableau 39: Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple	98
Tableau 40: Régression simple pour la troisième hypothèse	100
Tableau 41: Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple	100

Liste des Figures

Chapitre I

Figure 1 : Comparaison des chartes des organisations	20
Figure 2 : Les antécédents et la performance d'une équipe.....	35

Chapitre II

Figure 3: Le triangle de la performance	40
Figure 4 : Les principaux leviers de la performances commerciale	47

Chapitre III

Figure 5 : L'innovation cherché par l'ANPT.....	65
Figure 6 : Les filiales de L'A.N.P.T.....	66
Figure 7 : L'organigramme de l'A.N.P.T.....	67
Figure 8: Répartition des interrogés selon le sexe	78
Figure 9 : Répartition des interrogés selon la tranche d'âge	79
Figure 10 : Répartition des interrogés selon l'ancienneté	80
Figure 11: Répartition selon les membres qui sont coacher ou non	81
Figure 12: Les raisons du choix de ce coaching.....	83
Figure 13: Le nombre des séances	84
Figure 14: Sentiments envers les membres de l'équipe	85

Liste des Abréviations

RH	Ressources Humaines
ICF	International Coach Fédération
SFC	Société Française de coaching
EMCC	European Mentoring and Coaching Council
AFC	Association For Coaching
GCMA	Global Coaching Mentoring Alliance
ANPT	Agence National des Promotions des parcs Technologiques

Sommaire

Introduction générale	B
Chapitre I : Généralités sur le coaching	2
Introduction	2
Section 1 : Les fondements théoriques du coaching	3
Section 2 : Les caractéristiques d'un coach et son métier	12
Section 3 : Le coaching au service des équipes	22
Conclusion	36
Chapitre II: la performance de l'entreprise	38
Introduction	38
Section 1 : Le fondement théorique de la performance	39
Section 2 : Les composants de la performance	46
Section 3 : La mesure de la performance humaine	53
Conclusion	58
Chapitre III : L'influence du coaching d'équipe sur la performance en entreprise cas « l'Incubateur de Sidi Abdallah »	60
Introduction	60
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil	61
Section 2 : Méthodologie de recherche	73
Section 3 : Résultats et test des hypothèses	77
Conclusion	101
Conclusion Générale	103

Introduction Générale

Introduction générale

De nos jours, l'entreprise baigne dans un environnement dont la complexité est en perpétuelle et rapide évolution induite par la mondialisation des échanges, le développement des technologies de plus en plus pointues exacerbé par une concurrence de plus en plus rude.

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, C'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de tout enrichissement au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier »¹.

Dans ce contexte, l'entreprise se trouve dans l'obligation, pour sa survie, d'accorder l'importance qu'il convient à une de ses principales composantes : le capital humain gage d'un développement durable et un levier majeur de création de richesses.

Aussi au début des années 2000, le travail en équipe a pris une importance de plus en plus grande, aussi bien dans les pratiques managériales que dans la recherche en sciences de gestion. Il se rencontre désormais dans des entreprises de toute taille et de tout domaine d'activité, pour faire face notamment au contexte d'incertitude grandissant qui caractérise l'environnement des entreprises, ce travail a fait naître des questionnements sur un nouveau niveau d'analyse de la performance et de la compétence, celui de la compétence collective et la performance de l'équipe. En effet, ces concepts semblent aujourd'hui incontournables pour comprendre le fonctionnement des équipes.

Pour cela, les entreprises ont dès lors besoin des démarches et des outils, notamment pour suivre, améliorer, développer et augmenter sa performance et de ses employés, parmi ces outils on a les différentes formes d'accompagnement : monitoring, training, conseils et le coaching, est l'un des principaux éléments qu'il répond à un besoin bien identifié pour atteindre un objectif précis.

L'utilisation du coaching au sein des entreprises est en croissance depuis les vingt dernières années, et ça à travers le monde. La pratique du coaching est utilisée pour de multiples objectifs et comporte plusieurs types. Le coaching d'équipe et à mettre en œuvre

¹ Gaud. V, « *La politique sociale de l'entreprise* », Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, P37.

dans l'entreprise dans le but de développer les capacités et les compétences des individus et améliorer leur performance, et on peut le considérer comme un champ qui permet de corriger le manque en performance, lier l'influence de l'efficacité individuelle ou équipe sur la performance de l'entreprise. Il est défini comme « *le coaching consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser sa performance dans le cadre d'objectifs professionnels* ». ¹ Puis, la situation du coaching en Algérie.

Le choix du thème

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 de l'Ecole Supérieure de Commerce, tandis que les études dédiées à le coaching d'équipe sont très peu, 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. Aussi, la nécessité de prêter l'attention à le capital humain, par l'amélioration de sa performance et assurer la continuité de l'entreprise lorsque considéré comme un facteur essentiel. Tenter de diagnostiquer la réalité de l'intérêt des entreprises algériennes pour le coaching et l'amélioration de sa performance.

La problématique de la recherche

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 des RH et de l'entreprise ? »

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

De cette problématique principale, nous l'avons décomposée aux sous-questions suivantes :

- 1) Existe-il un rapport entre le coaching et la cohésion de l'équipe ?**

¹ Moral. M, Angel .P, « *Coaching* », Editions Armand Colin, Collection 128, Paris, 2006, P9.

- 2) Quel est le rapport entre les compétences du coach et l'efficacité du coaching ?
- 3) Comment le coaching d'équipe influence-t-il la performance humaine ?

Les hypothèses sur lesquelles se basent notre recherche sont donc les suivantes :

- **H1** : Le coaching, à un effet positif sur la cohésion de l'équipe.
- **H2** : L'écoute active, l'art de questionnement et la relation de confiance sont les compétences les plus efficaces pour garantir l'efficacité du coaching.
- **H3** : Le coaching d'équipe, à un effet positif sur la performance humaine et de l'entreprise.

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 ESC 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 . Nous avons décidé de connaître l'avis des équipes de l'ANPT concernant la contribution de coaching et leur impact sur l'amélioration de la performance de l'entreprise en générale et la performance humaine en particulier.

Et pour le traitement de questionnaire, nous avons utilisé le Logiciels SPSS (Statistical Package for Social Science). Qui facilite de faire les analyses descriptives de ce questionnaire pour aider dans les résultats et interprétations.

La structure de la recherche

Notre travail est structuré de la manière suivante : Nous avons reparti sur deux parties: la partie théorique et partie pratique.

La partie théorique est composée de deux chapitres :

Dans le premier chapitre, nous nous intéresserons au coaching dans sa généralité, et ensuite au coach qu'est le facteur essentiel dans cette pratique, puis le coaching d'équipe et les outils utilisés dans la fonction de l'accompagnement, et enfin, nous nous pencherons sur la performance de l'équipe et leurs différents antécédents.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la performance de l'entreprise en général et ses composants et les différents indicateurs, et ensuite nous nous intéresserons à la performance humaine et sa mesure.

La partie empirique est, quant à elle, constituée d'un seul chapitre dans lequel nous allons présenter tout d'abord l'agence L'A.N.P.T et l'Incubateur **Sidi Abdellah** notre organisme d'accueil; nous allons décrire ensuite le processus de l'incubation des start-up et nous décrivons la démarche méthodologique de cette étude et dans la dernière section, nous exposerons le résultat de notre étude quantitative, et mesurons le taux de performance des opérations de coaching à l'aide d'une grille d'évaluation. Pour conclure, nous synthétisons les résultats obtenus afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses, avec quelques recommandations visant à optimiser la performance du coaching d'équipe.

Chapitre I :
Généralités sur le coaching

Chapitre I : Généralités sur le coaching

Introduction

Depuis les années 1980-1990, aux États-Unis ont développée le coaching comme une activité jeune qui n'est pas encore vraiment une profession réglementée au statut établi. Tout est coaching aujourd'hui, comme si le terme donnait de la valeur ou une légitimité aux activités ou aux acteurs. Alors de quoi s'agit-il? existe-il un vrai et un faux coaching, un bon ou un mauvais. Tout d'abord, le coaching existe comme un métier qui demande aux praticiens de se former pour l'exercer.

Dans notre chapitre sera décomposé en trois sections, dans cette présente section, nous proposons une revue de littérature visant à expliquer le concept du coaching d'une manière général. Premièrement, 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, deuxièmes, nous représentons le revue de la littérature en présentant le concept du coach et les différents types, son profil et leurs métier. Troisièmes, nous concluons cette revue de littérature visant à connaître les outils utilisés dans l'accompagnement d'une équipe et sa performance.

Nous concluons ce chapitre par l'éclairage et de comprendre l'équipe et sa composition complexe puis nous allons découvrir le fonctionnement du coaching d'équipe et leur influence sur la performance et l'amélioration des compétences.

Section 1: Les fondements théorique du coaching.

Section 2: Les caractéristiques d'un coach et son métier.

Section 3: Le coaching au service des équipes.

Section 1 : Les fondements théoriques du coaching

L'activité de coaching est un accompagnement psychologique personnalité auprès de chefs d'entreprise, le coaching trouve ses marques dans le monde professionnel. Il se déploie, s'ajuste, s'adapte aux demandes pour enjeu d'atteindre un résultat, une amélioration, un changement ou l'objectif de la performance est toujours présent.

Le coaching contribue à la prise en compte de ces éléments et accompagne la personne ou l'équipe dans la réalisation de ces objectifs, dans le respect de ses propres valeurs et en fonction de son environnement. Si le coaching est largement orienté vers l'individu, il a également une dimension collective pour une meilleure performance et pour la croissance de l'entreprise, elle doit être envisagée globalement, et si ses dirigeants et cadres s'améliorent, l'entreprise en bénéficie.

Dans cette section qui comportera les différents concepts de base du coaching, son étymologie et les objectifs du coaching. Puis passer aux organisations internationales et aux différentes typologies. Enfin, nous décrivons la différence entre coaching sportif et coaching en management.

1.1. Définition du coaching

Au fil des ans, a été défini et conceptualisé de diverses manières. Traditionnellement, il a été perçu comme un remède à de mauvaises performances, et comme une approche qui lie l'efficacité individuelle de la performance organisationnelle. Pour certains chercheurs, le coaching est défini à partir d'un déficit d'orientation et conçu comme un processus d'amélioration de la performance. Plusieurs chercheurs, l'on considère comme une stratégie de développement et d'autonomisation, aussi comme un processus d'aide aux employés afin d'améliorer leurs performances et leurs capacités. Mink et coll. (1993) conceptualise le coaching comme un processus visant à donner des conseils, de l'encouragement et de soutien à l'apprenant, comme un « processus par lequel un individu et un coach, créent des relations afin de leur faciliter l'apprentissage ».¹

¹Andrea D. Ellinger, «*Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry*», Humain resource development, vol 14(4), 2003, p 2.

Donc la plus récente littérature, le coaching a été conceptualisé comme un facilitateur de l'apprentissage.

Dans une autre étude sur le coaching Lenhardt. V (2006) définit le coaching,¹comme un art de faciliter le développement du potentiel humain en vue d'atteindre des objectifs importants et significatifs. Aussi, la société française de coaching définit « le coaching est l'accompagnement d'une personne ou une équipe à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de savoir-faire ». ² Un outil d'organisation et de développement, qui favorise l'engagement et le perfectionnement des employés et améliore les systèmes de soutien. Il s'adresse de façon privilégiée aux cadres, aux équipes soucieuses de cohésion d'efficacité, à tout responsable désirant à développer son potentiel, réfléchir à son avenir professionnel ou résoudre un nombre des difficultés au cours de son travail.

Gendron et Faucher (2002) décrivent la définition suivante : « Le coaching est un mode de gestion et d'interactions qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'émpowerment des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance ». Pour ces auteurs, le coaching est une attitude de gestion des ressources humaines, leur avantage est de privilégier le cheminement de l'être humain tout en faisant évoluer l'entreprise dans l'atteinte des objectifs pour une meilleure performance. Toutes ces définitions ont leurs limites.

Nous vous proposons ci-après une série de définitions du coaching, qui abordent ce dernier sous plusieurs angles différents, dans le tableau suivant :

¹Lenhardt. V,«*FAQ Coaching : Tout ce que vous voulez savoir sur le coaching*», Dunod, Paris, 2006, P10.

²HIGY-LANG.C et GELLMAN.C,«*Le coaching*», 2^{ème} éditions d'organisation, 2003, rue Thenard 75240 Paris Cedex 05,2003, p 26.

Tableau 1 : Les différentes définitions du coaching

ICF ¹	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 ²	Accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels
EMCC ³	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 ⁴	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, 2017) ⁵	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.
(Beroud, 2016) ⁶	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.

source : Élaborer par nous-mêmes

1.2. L'évolution historique du coaching

1.2.1. Les origines

Passons maintenant brièvement, en revue l'évolution du coaching vers une forme qui nous intéresse, le coaching dit « exécutif ». Beaucoup pensent que les origines du coaching remontent aux anciens philosophes.

À cet égard, Socrate est le plus souvent évoqué comme un précurseur de la maïeutique et du dialogue socratique qui lui est inhérent, une technique de questionnement propice à la découverte et à la connaissance de soi.⁷Le terme « coach » a connu plusieurs évolutions au

¹ <https://coachfederation.org/> consulté le 02/03/2022 à 16:05.

² <https://www.sfcoach.org/> consulté le 02/03/2022 à 16:40.

³ <https://www.emccouncil.org/> consulté le 02/03/2022 à 17:30.

⁴ <https://www.associationforcoaching.com/> consulté le 03/03/2022 à 11:25.

⁵ Moreau, F. *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*. thèse de doctorat, Université de Rennes, 2017.

⁶ Beroud, 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, Aix-en-Provence: Ecole Doctorale Cognition, Langage et Education, 2016.

⁷ Ciporen, R, «*The emerging field of executive and organizational coaching*» *An overview*. New Directions for Adult and Continuing Education, 2015(148), pp5-15.

cours des siècles. L'un des termes les plus utilisés est le terme anglo-saxon désignant le concept d'entraînement sportif, apparu au milieu du XIX^e 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 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 aussi se préparer mentalement, ainsi qu'apprendre à contrôler son stress et ses émotions. S'inspirant de cette mouvance, durant la deuxième moitié du XX^e siècle, le terme « coaching » est élargi son champ d'action. Graduellement, il commencera à s'introduire notamment dans le milieu organisationnel. Quant au terme « coaching exécutif », Kampa-Kokesch et Anderson¹ avancent qu'il est difficile de retracer avec exactitude le moment de son arrivée dans le milieu des affaires. Brock² (2010) soutient plutôt que les racines² du coaching sont remontées 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 Napoleon Hill. De son côté, le psychologue Michael Harris (1999) évoque trois phases dans l'histoire du coaching :

- ✓ 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 ;
- ✓ 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.

¹Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M, «*Executive coaching: A comprehensive review of literature*» Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2001,53(4), pp205-228.

²Brock, V, «*The secret history of coaching*» EMCC, Dublin, 2010.

1.2.2. Les racines étymologiques

Le terme « coaching » serait dérivé du mot français « coche ». Un coche désignait au XVIIe, une voiture de transport en commun tirée par des chevaux. Le conducteur, communément appelé « cocher », conduisait les gens à destination. Il semblerait que la pensée d'accompagnement contenue dans ce concept ait traversé les siècles ... Le terme s'est étendu jusqu'en Angleterre où Timothy Gallway, enseignant, spécialiste du tennis puis du golf, pédagogue à Harvard, s'y est intéressé. Tel que le rapporte, il initia un courant de pensée s'exprimant comme suit :

(...) Si un entraîneur parvient à amener son élève à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre un niveau, optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il n'ait besoin d'un énorme soutien technique de l'extérieur.

En somme, à l'instar du cocher dont le rôle consistait à mener une personne à l'endroit où elle veut aller, à maintenir la bonne direction jusqu'à destination et à contourner les différents obstacles sur le chemin, le terme coach est associé aux notions de conduite, de mouvement et d'objectif à atteindre.

Dans les dictionnaires, « coach » est une sorte de véhicule. En anglais 1869, le mot « coach » signifie entraîneur : même si le coaching est fréquemment apparenté au domaine sportif, il l'a, à présent, largement débordé pour s'inscrire dans un projet ambitieux pragmatique au service de l'entreprise.

1.3. Les organisations internationales du coaching

Aujourd'hui, nous présenterons les trois organisations internationales majeurs qui réglementent la profession du coach : Elles définissent les normes et compétences de la profession, accréditent les institutions et programmes de formation ainsi que les coaches professionnels. Depuis 2012 , elles se sont regroupées dans une alliance internationale nommée Global Coaching Mentoring Alliance .

1.3.1. International Coach Federation

L'International Coach Federation, 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.

1.3.2. European Mentoring & Coaching Council

L'European Mentoring & Coaching Council EMCC est une organisation professionnelle internationale des professions de mentor et coach . 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 société . ». Créée en 1992, EMCC est présente dans 61 pays. En 2018, elle comptait 6000 membres.

1.3.3. Association For Coaching

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.

1.3.4. Global Coaching Mentoring Alliance

Elle a été créée en novembre 2012 pour travailler aux cotés d'autres organismes mondiaux de coaching et de mentorat afin de fournir une vision partagée de la pratique du coaching professionnel.

La GCMA regroupe les trois organisations précitées : International Coach Fédération, European Mentoring& Coaching Council et Association for Coaching. Selon (AC, s.d.),

La GCMA vise trois 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.

1.4. Les types du coaching

Le type du coaching dépendra des besoins des individus, de l'appellation que choisit d'en faire le coach, et des objectifs poursuivis par le coaching. Alors, ce que nous choisirons de présenter les trois types qui sont distingués par Thiry¹, 2008, sont :

1.4.1. Coaching de compétence

C'est l'apprentissage de capacités liées au métier, de capacités relationnelles pour améliorer sa communication vis-à-vis les autres, ainsi que des capacités personnelles. C'est un niveau qui agit sur les premiers niveaux logiques : l'environnement, les comportements, les émotions, les capacités ou compétences.

1.4.2. Coaching de performance

C'est la forme la plus fréquente et la plus large du coaching . Elle vise à développer la performance de la personne ou de l'équipe par rapport à une tâche précise. Le recours à ce type de coaching se fait dans le cas de problèmes ponctuels ou récurrents éprouvés par un professionnel au cours de la réalisation d'une tâche. Il relève surtout des dimensions opérationnelles du travail et consiste à rechercher des solutions. En regard de cette classification, nous retrouvons le coaching d'équipe dans la catégorie du coaching de performance .

1.4.3. Coaching stratégique

Le coaching stratégique ou de pilotage se définit comme un accompagnement des personnes dans la conduite de leur projet, dont la réussite durable repose sur une transformation en profondeur des acteurs. Il se limite, en principe, au dirigeant et à l'équipe de direction. Pour le reste de l'entreprise, le coaching peut être assuré en relais par des cabinets spécialisés mais, idéalement, il devrait l'être par la ligne hiérarchique et les managers eux-mêmes.

Au milieu de ses turbulences internes et externes, l'entreprise a besoin des équipes dotées d'une excellente maturité affective et relationnelle. Mieux se connaître, c'est se sentir plus fort, cohérent, c'est aussi savoir quelles sont ses propres limites, ses désirs et ses peurs.

¹Thiry. A, «*Les 3 types de coaching : La PNL de 3 génération en entreprises et organisations*», Bruxelles : De Boeck, 2008, p 20-48.

Le coaching contribue aussi à élargir plus harmonieusement les capacités organisationnelles et relationnelles de l'entreprise pour trouver sa place et savoir évoluer.

Il s'agit du « comment être » de l'individu ou l'équipe dans la confrontation à l'organisation, les objectifs centrés sur l'entreprise peuvent également porter sur les suivants :

- ✓ Le développement de la cohésion d'équipe ;
- ✓ La résolution des situations des crises ;
- ✓ L'augmentation de la flexibilité ;
- ✓ L'amélioration de l'image de la marque d'un service ou de l'entreprise ;
- ✓ La gestion d'un conflit institutionnel ;
- ✓ L'élaboration et la mise en place d'un projet.

1.5. La différence entre coaching en management et le coaching sportif

Le coaching est reconnu comme une technique de développement du management depuis 1980, Un terme qui prévaut en termes de gestion de l'origine du mouvement ; car certains les principes établis dans le sport sont cohérents en termes d'entraînement, notamment en termes d'objectifs, à la fois les types sont conçus pour améliorer les performances. Bien qu'il existe un lien entre les deux types du coaching, on trouve des divergences dues à la nature différente des deux domaines. Dans la sphère sportive, le succès et l'échec sont bien délimités.

Les règles sont simples. Tout se joue sur un laps de temps très court. L'aisance, l'efficacité physique et le moral jouent un rôle déterminant. Dans la sphère professionnelle, le succès n'est pas aussi tapageur que sur la scène sportive. Il faut généralement plus de temps pour y parvenir. La qualité de la vie sur les lieux de travail, dans ces locaux où l'on passe tant d'heures par semaine, est d'une importance bien plus déterminante. Pour la plupart des employés, les tâches quotidiennes sont des corvées dont il faut se débarrasser au prix d'une effort minimum, plutôt que des défis à relever.

Tableau 2 : La différence entre coaching sportif et de l'entreprise

Le coaching des entreprise	Le coaching sportif
<ul style="list-style-type: none"> • Les règles de travail sont difficiles à déterminer, • Le processus est très long ,Pendant le coaching les résultats des décisions prises sont pas sûres, car dans un environnement fluctuant donc la relation entre la décision et son résultat est difficile à mesurer. • Le coaché peut se retirer du programme, demande le modifier ou changer le coach. • Le coach ne fait pas partie dans la détermination de la stratégie du travail. • Le coach dans ce processus est un facilitateur d'apprentissage pas un fournisseur des solutions et des réponses 	<ul style="list-style-type: none"> • Les règles du jeu sont bien définies. • Les jeux sont brefs et indépendants, les choix et les actions sont clairs. • Le coach est un expert qui guide le déroulement du jeu. • Le feedback est relativement immédiat, généralement le coaching aura place pendant les sessions pratiques ou avant avec une période très courte. • Le coach a la possibilité de designer la stratégie que le joueur aura à appliquer.

Source : Ellinger Andrea D, Hamlin Robert G, Beattie Rona S, Wang Yu-Lin, and McVicarOrla, Managerial Coaching as aWorkplace Learning Strategy, p: 73.

Section 2 : Les caractéristiques d'un coach et son métier

Après avoir défini ce qu'est le coaching, nous allons nous intéresser à un des acteurs qui participent activement au processus du coaching : c'est le coach.

Cependant, il existe de nombreuses idées reçues concernant ce dernier. Afin de faire le tri et donc, après cette étape, nous détaillerons mieux ce que représente un coach, en ayant écarté ce qui ne se pas à la définition du coach.

2.1. Qu'est -ce qu'un coach ?

La définition d'un coach ce n'est pas une tâche facile, et souvent évoquée à l'heure actuelle, car la variété de personnalités des coaches et leurs connaissances du milieu professionnel comme une grille de lecture regroupant qualités et compétences ne représenterait qu'un outil supplémentaire.

Si l'on ajoute à cela la diversité des modes d'approches dans le milieu de l'entreprise et la place du coach dans des situations relationnelles souvent fort, complexes et confidentielles dans des limites selon les besoins des équipiers (coachés).

Un coach est un individu possédant les « compétences et les qualités relationnelles et humaines qui lui permettent d'accompagner une personne ou une équipe dans le contexte professionnel ». ¹Ce n'est toutefois pas celui qui prendra les décisions pour la personne accompagnée ou qui lui fournira les réponses puisqu'un « coach, c'est un expert de processus²».

Il occupe le rôle d'accompagnateur et dirige le cheminement du coaché. Puis le coach est un expert de la relation humaine et du développement du potentiel « 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 »³.

2.2. Les caractéristiques d'un coach

Les caractéristiques⁴ du coach peuvent être résumées dans ce qui suit :

¹Higy-Lang. C, &Gellman, «*Le coaching*», op.cit,p38.

²Mathe. Martin, «*Le coaching du point de vue de la personne accompagnée*», Revue effectif de l'ordre des conseils en ressources humaines agréés, vol 10(05), pp50-53.

³LEULEU.P,«*Le développement du potentiel des managers*», éditions l'Harmattan, Paris,1995,P254.

⁴WHITMORE. John, «*Le guide du coaching*», Editions Maxima, Paris, 1999, p42

- ✓ **Le coach fixe des objectifs** : Quel que soit le projet que le coaché désire concrétiser par exemple, un dirigeant d'entreprise souhaite augmenter son chiffre d'affaires de 30%), le coach fixe des objectifs et des délais en collaboration avec le coaché pour réaliser le dit projet. Ensuite, il laisse le coaché libre de choisir la façon dont il va atteindre cet objectif.
- ✓ **Le coach soutient et encourage** : Il arrive aux employés (même aux plus expérimentés) de se décourager. Lorsqu'ils apprennent à effectuer de nouvelles tâches, lorsqu'ils perdent un client important ou quand les affaires marchent mal, le coach est là pour les aider.
- ✓ **Le coach fait passer le succès de l'équipe avant le succès des individus** : Les performances de l'équipe dans son ensemble ont davantage d'importance que les aptitudes d'un de ses membres, aussi exceptionnelles soient-elles. Le coach sait qu'aucun individu ne peut garantir à lui seul le succès de toute l'équipe. Pour réussir, celle-ci a besoin des efforts de tous ses membres. Le développement de l'esprit d'équipe est une étape essentielle dans la progression d'un employé au sein de la société.
- ✓ **Le coach sait évaluer rapidement les points forts et les points faibles de ses employés** : Le coach évalue les aptitudes de chaque membre de son équipe et adapte son approche en fonction. Par exemple, si un employé a une grande faculté d'analyse, mais de mauvaises habitudes de présentation, il concentrera ses efforts sur le développement des compétences de l'employer en matière de présentation.
- ✓ **Le coach motive les membres de son équipe** : Par son soutien et ses conseils, le coach sait motiver les membres de son équipe afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes une équipe composée d'individus motivés est prête à tout pour atteindre les objectifs de sa société.
- ✓ **Le coach crée un environnement favorable au succès des individus** : Le coach crée un environnement structuré de façon à ce que les membres de son équipe puissent prendre des risques et dépasser leurs limites sans craindre de sanction en cas d'échec.
- ✓ **Le coach communique avec les membres de son équipe** : La communication entre le coach et ses employés est un élément essentiel du processus de coaching. Les employés doivent savoir où ils en sont, ce qui va et ce qui ne va pas. Ce dialogue doit s'instaurer naturellement et avoir lieu régulièrement.

2.3. Les typologies du coach

Nous détectons trois types de coach, sont : le manager-coach, le coach externe et le coach interne sur la mesure de rapport entre les coachs et l'entreprise.

2.3.1. Le manager-coach

Reflète un nouveau style de management favorisant l'autonomie et le développement des collaborateurs. Où un manager peut intérioriser l'approche du coaching, en aidant ses collaborateurs à trouver des solutions dans leur environnement professionnel, en vue d'un développement durable des personnes comme de l'organisation. Au-delà de ses rôles de leadership, de décision, d'organisation, d'évaluation et de contrôle. Un manager peut adopter -à un moment donné dans l'évolution de sa relation interindividuelle ou collective avec ses collaborateurs- une posture de coach. Il remplace momentanément le rapport hiérarchique par une relation d'accompagnement, où il offre à ses collaborateurs à travers un processus d'apprentissage et de responsabilisation, des occasions concrètes de développement professionnel. Il devra par suite, changer sa façon de travailler, modifier son niveau d'écoute et même utiliser les outils de coaching (entretien, confidentialité, grille d'analyse, etc.). Le coaching permet au manager, non seulement, de renforcer son leadership et de faire progresser sa conduite managériale. Mais, il lui permet aussi d'accompagner étroitement ses collaborateurs, d'établir des relations de mieux-être avec eux, de s'impliquer directement dans leurs carrières et de participer à l'évolution des talents.¹

2.3.2. 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.

¹ Belisson. Jeantet, & Le Strat,«*Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs*» ,IUT LP CGRH, 2011 - 2012, Paris, p15.

2.3.3. Le coach externe

Un coach externe est un professionnel indépendant, exerçant seul ou en cabinet de groupe, qui intervient dans l'organisation pour une mission précise, dans des circonstances précises, qui nécessite confidentialité et anonymat, et possède une expérience plus pointue dans plusieurs domaines.¹ Chaque mission fait l'objet d'un contrat qui stipule les modalités d'intervention et l'engagement des différentes parties.

2.4. Les compétences d'un coach

Les compétences doivent être claires et bien définies pour tous les coachs, ce que nous voulons présenter. Les 11 compétences ont été développées par ICF² afin d'assurer une meilleure compréhension des habiletés et des approches employées aujourd'hui par les professionnels du coaching. Elles aident les coachs à évaluer le degré d'équivalence entre la formation spécifique au coaching préconisée et la formation que vous avez vous-même suivie. Les compétences essentielles sont regroupées sous quatre chapitres différents en fonction de leur association logique entre elles. Ces regroupements ainsi que les compétences individuelles elles-mêmes ne représentent aucun ordre de priorité en soi puisque ces compétences sont toutes fondamentales et doivent absolument être maîtrisées par tout coach compétent.

2.4.1. Bâtir les fondations

- Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
 - Comprendre et appliquer soi-même les règles de conduite de l'ICF ;
Comprendre et respecter toutes les directives éthiques de l'ICF ;
 - Décrire clairement au client les différences entre le coaching, conseil, psychothérapie et les autres professions de soutien et d'accompagnement.
- Établir le contrat de coaching
 - Comprendre et discuter efficacement avec le client des directives et des paramètres propres à la relation de coaching (logistique, honoraires, planification, intervention d'autres personnes, le cas échéant) ;

¹ Davel. E & D-G. Tremblay, «*Formation et apprentissage organisationnel: la vitalité de la pratique*», Presses de l'université de Québec, Canada, 2011, p 187.

² <https://icfquebec.org/> consulté le 06/03/2022 à 20:30.

- Parvenir à un accord sur le type de relation à mettre en place, le type de coaching proposé et les responsabilités du client et du coach ;
- Déterminer si la méthode de coaching et les attentes du client potentiel sont alignées.

2.4.2. Co-crée la relation avec le client

➤ Construire un climat fondé sur la confiance et le respect

- Démontrer un intérêt sincère pour le bien-être et l'avenir du client ;
- Se montrer intègre, honnête et sincère en permanence ;
- Définir des engagements clairs et tenir ses promesses ;
- Respecter la perception et le style d'apprentissage du client, ainsi que le client lui-même.

➤ Établir la présence du coach

- Faire preuve de disponibilité et de souplesse pendant le processus de coaching, en profitant du moment présent ;
- Suivre son intuition et avoir confiance en ses propres compétences, « sentir les choses » ;
- Reconnaître son ignorance et prendre des risques ;
- Déterminer plusieurs façons de travailler avec le client et de choisir sur le vif la plus efficace ;
- Faire preuve d'humour au bon moment pour détendre et dynamiser l'atmosphère.

2.4.3. Communiquer efficacement

➤ L'écoute active

- Écouter le client (problèmes, objectifs, valeurs et croyances) pour déterminer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas ;
- Savoir discerner les mots, la tonalité vocale et le langage corporel ;
- Résumer, paraphraser, réitérer, reproduire les dires du client pour garantir la clarté et la compréhension ;
- Encourager, accepter, explorer et appuyer les sentiments, les perceptions, les problèmes, les croyances et les suggestions du client.

➤ Le questionnement puissant

- Poser des questions en rapport avec les activités, les idées, l'engagement ou les actions du client (questions confrontant les suppositions du client, par exemple) ;
- Poser des questions ouvertes pour plus de clarté et accéder à un plus grand éventail de possibilités ou à un nouvel apprentissage.

➤ Pratiquer une communication directe

- Exprimer tout commentaire de manière claire et directe ;
- Reformuler ses propos et s'exprimer avec clarté pour permettre au client de comprendre selon un autre point de vue ce qu'il veut ou ce dont il n'est pas sûr ;
- Définir clairement les objectifs de coaching, le calendrier des réunions et le but des techniques ou des exercices ;
- Utiliser un langage approprié et respectueux envers le client (éviter tout propos sexiste, raciste ou l'emploi d'un jargon trop technique).

2.4.4. Faciliter l'apprentissage et la réussite

➤ Élargir la conscience du client

- Aider le client à développer de nouvelles pensées, croyances, perceptions, émotions, états d'esprit qui renforcent son aptitude à poser des actions et à atteindre les objectifs qui lui semblent importants ;
- Communiquer au client des points de vue plus généraux et l'aider à élargir ses points de vue et à rechercher de nouvelles possibilités d'action ;
- Aider le client à percevoir les différents facteurs interdépendants qui ont des répercussions sur lui ainsi que sur son comportement (pensées, émotions, physique, parcours, etc.) ;
- Exprimer des idées au client de manière utile et sensée ;
- Mettre en évidence les forces déjà existantes chez le client et les aspects que celui-ci doit développer, ainsi et les principaux problèmes à résoudre pendant le coaching.

➤ Concevoir des actions

- Pousser le client à explorer d'autres idées et solutions pour évaluer les différentes options et prendre des décisions en conséquence ;

- Promouvoir l'expérimentation active et la découverte de soi lorsque le client met en pratique dans sa vie professionnelle et privée les apprentissages acquis au cours des séances de coaching ;
 - Célébrer les réussites du client et ses aptitudes de développement ultérieur ;
 - Confronter les suppositions et les points de vue du client pour susciter de nouvelles idées et rechercher de nouvelles possibilités d'action ;
 - Préconiser ou mettre en avant des points de vue en accord avec les objectifs du client et encourager le client à les prendre en considération sans jouer sur l'affectif ;
 - Aider le client à agir immédiatement pendant la séance de coaching pour garantir un soutien immédiat ;
 - Encourager les développements et les défis, mais à un rythme d'apprentissage où le client se sent à l'aise.
- Planifier et établir des objectifs
- Consolider les informations collectées et établir un plan de coaching et des objectifs de développement avec le client qui répondent à ses préoccupations et sont conformes aux principaux domaines d'apprentissage et de développement ;
 - Créer un plan dont les résultats sont réalisables, quantifiables, spécifiques et datés ;
 - Ajuster le plan lorsque la procédure de coaching et l'évolution de la situation le justifient.
- Gérer les progrès et la responsabilité
- Demander clairement au client d'entreprendre des actions allant dans le sens des objectifs fixés ;
 - Montrer son intérêt pour le client en lui demandant de récapituler les actions entreprises au cours de la ou des sessions précédentes ;
 - Indiquer au client ce qui a été fait, non fait, appris ou découvert (prise de conscience) depuis la ou les sessions de coaching précédentes ;
 - Préparer, organiser et contrôler efficacement les informations sur le client obtenues pendant les sessions ;

- Assurer le suivi du client entre les sessions pour ne pas perdre de vue le plan de coaching et les résultats, la ligne de conduite prédéfinie et l'objet des prochaines sessions.

2.5. Métier de coach

Le coaching est un métier à part entière, avec ses règles, sa déontologie, ses formations, et ses compétences.

2.5.1. La charte de déontologie

La charte de déontologie de l'Association Européenne de Coaching engage tous ses membres, elle est le fondement éthique de leur pratique. Elle repose sur les valeurs portées par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Son but est d'établir un cadre protégeant le ou les coachés, le coach, et les éventuels prescripteurs ou tiers qui auraient partie prenante, directement ou indirectement, dans la relation coach-coaché. nous trouvons un tableau de comparaison entre les différentes organisations, voir la figure.

Figure 1 : Comparaison des chartes des organisations

Points	Société Française de Coaching	Syntec Conseil en Evolution Professionnelle	Fédération Francophone de Coaching	International Coach Federation
Garanties offertes par le coach	Formation expérience supervision Art. 1.1	Formation expérience validées par le cabinet. Développement permanent Point 1	Formation validée ou en cours Point 3 Expérience personnelle du coaching Point 4 Mise à jour des connaissances Point 8	Ensemble des qualités du coach
Confidentialité	Secret professionnel Art 1.2 Restitution avec accord du coaché Art 3.2	Secret professionnel Restitution selon définition préalable Point 3	Confidentialité selon la loi du pays Point 6	Confidentialité recommandée. Information donnée au coaché en cas de restitution
Supervision	Supervision établie pour les membres titulaires Art 1.3	Recours régulier à un superviseur Point 7	Supervision régulière Point 7	Recours à un Mentor Coach en cas de difficulté
Contrat		Contrat commercial entreprise cabinet Contrat moral coach-coaché Point 2	Contrat écrit Point 5	Contrat écrit
Obligation de moyens du coach	Obligation de moyens avec recours à un confrère si besoin Art 1.5	Mise en œuvre avec tout moyen nécessaire y compris une expertise Point 6		
Respect du coaché	Interdiction d'abus d'influence Art 1.4 Validation de la demande du coaché Art 2.3 Respect des étapes de développement du coaché Art 2.4	Adhésion du coaché requise Point 4 Interdiction d'abus d'influence. Autonomie du coaché visée Point 9	Bénéfice du client visé Point 6	Prise en compte et respect des besoins et demandes du client. Pas de recherche d'influence sur le client
Respect de l'organisation	Attention portée à l'organisation dans son contexte global Art 3.1 Synthèse de l'intérêt du coaché et de l'organisation Art 3.3		Veille aux intérêts du client Point 6	Respect du client, de la collectivité et de la société
Refus ou interruption d'une mission	Refus de prise en charge possible. Indication d'un confrère Art 1.6	Refus d'une mission Possible Point 5 Interruption concertée possible Point 8	Obligation éthique d'interruption en cas de manquement au contrat Point 7	En cas de refus, le coach indique 3 confrères dont un de l'ICF
Devoir de réserve	Obligation de réserve vis-à-vis des confrères Art 4.3		Devoir de réserve vis-à-vis de la profession Point 2	
Possibilité de recours du client	En cas de manquement aux règles ou conflit, auprès de la SFC Art 5.1	En cas de différend, auprès du cabinet signataire Point 10		En cas de violation éthique, auprès de l'ICF
Utilisation NTE			Validation du Télé coaching et d'Internet Point 9	Possible pour le contrat

source: https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2008-34-page-169.htm?casa_token=JBBkFq0IroUAAAAA:sA3N3BkwVAG7W0YvV7k_wjj1oHbTmDPCaIso2WBWzJx1sV7eOvkCHq1xcSCKIZvmL2oZXahDOW03cYAhXg consulté le 6/05/2022 -13:31

2.5.2. Formation du coach

2.5.2.1. Suivi une formation au coaching

Pour trouver un coach, c'est la direction de ressources humaines est responsable d'appelés à des personnes de confiance qui connaissent ce métier, ou elles auront été elles-

mêmes coachées ou auront suivi une formation de coaching ¹; soit en s'adressant aux organisations existantes. Il existe beaucoup de formations au coaching, il en est de sérieuses et d'autres qui ne le sont pas. Ce qui importe pour une formation que la technique que l'individu cherche à l'acquérir doit d'abord et avant tout correspondre à sa personnalité.

La formation n'est donc pas suffisante en elle-même, elle est utile en cas où elle s'interagit avec une personnalité qui y trouvera l'opportunité de développer son propre style pour la dépasser. Car le coaching « n'est pas un ensemble des connaissances générales que l'on peut acquérir, mais c'est un ensemble des comportements professionnels que l'on ne peut apprendre à maîtriser qu'en ateliers de rodage, et en pratiquant sur le terrain »².

2.5.2.2. Le contact avec soi

En effet, le coach censé avoir bénéficié d'une formation initiale, est tenu de continuer à se former, mais aucune formation ne peut remplacer un coaching personnel, la seule méthode incontournable est de travailler sur soi, d'avoir cheminé en étant accompagné d'un tel parcours, qu'un curriculum vitæ ne peut attester. c'est un travail plus intérieur qu'extérieur : Expérimenter, Exercer et Entraîner. Blanc-Sahnoun Pierre précise que les éléments que l'on recherche dans ce fameux « travail sur soi » sont d'avoir expérimenté : le travail de son propre inconscient, le transfert et le changement et les douleurs de la croissance³.

2.5.3. Supervision du coach

Le coach, a besoin d'être coaché. C'est-à-dire, supervisé. Un superviseur ⁴est celui qui accompagne un professionnel de sa spécialité, et dans ce métier, est un coach de coachs. Il mène son travail comme un coaching : établissement d'un contrat de supervision, diagnostic et intervention du superviseur auprès du coach Son intervention vise que le coach devient de plus en plus compétent, qu'il puisse émettre plusieurs hypothèses de diagnostic et choisir parmi elles avec intuition, que sa palette d'outils méthodologiques soit plus puissante auprès de ses clients.

¹ Malarewicz, J. A , *Réussir son coaching : une approche systémique*. Paris : Village Mondial, 2007, p 17.

² Alain Cardon, *Comment devenir coach Fondamentaux, outils et techniques* ; Groupe Eyrolles,2008, p15

³ Blanc-Sahnoun P. (2006), *L'art de coacher*, InterEditions-Dunod, Paris, p. 63

⁴ DELIVRE, F, *le métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002; Paris, p374-375

Section 3: Le coaching au service des équipes

3.1. Définition d'équipe

Toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble.¹ À la lecture de cette définition, se pose la question de la légitimité de la distinction entre les deux notions l'équipe et le groupe. Le « groupe » recouvre un regroupement plus informel d'individus, moins ou non liés à une tâche collective.

➤ L'équipe est- un groupe?

De nombreux auteurs établissent de nombreuses différences de concept. Nous reprendrons ci-dessous la distinction entre eux. Dans un groupe, les responsabilités sont assumées individuellement, les membres interagissent de manière basique sur l'échange des informations, connaissances et la prise des décisions, mais ils ne s'engagent pas dans un travail collectif. Ainsi, il n'existe pas de synergie positive qui crée une performance supérieure à la somme du travail individuel. Tandis que dans l'équipe, les responsabilités sont conjointement individuelles et mutuelles et le résultat obtenu est supérieur à celui que les participants auraient obtenu individuellement grâce aux synergies entre les membres qui la composent. Tel que le démontre dans le tableau suivant :

Tableau 3 : La comparaison entre l'équipe et le groupe

Equipe	groupe
Structure de coopération	Structure de coordination
Coordonnée par un leader	Coordonné par un chef
Constituée spécifiquement	Plus ou moins fortuit
Enjeu collectif fort	Pas d'enjeu
Travaille, crée et décide ensemble	Se réunit, se répartit le travail
Fort exigence réciproque valeurs communes	Faible exigence réciproque
Entre 5 et 15 équipiers Communication élevée	Nombre de participants variables Peu de communication

Source: Mucchielli R, « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, 2006, p.13.

¹Lafon « *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe* », cité par Mucchielli R, édition SAS Cognitia 20, rue d'Athènes 75009 Paris, p22.

Pour autant, selon les auteurs, la notion d'équipe a été définie dans différents angles de vue : celui des individus qui la composent, de ses objectifs ou des compétences de ses membres. La perception de l'équipe est variée selon la discipline concernée : économie, management et psychologie. Là où les travaux d'économie abordent l'équipe sous l'angle d'une formalisation d'un contrat optimal d'incitation à l'effort, le management traite, lui, de l'output de l'équipe (efficacité productive, satisfaction du client, innovation, ...) et la psychosociologie s'intéresse aux processus de fonctionnement à l'œuvre (cohésion, turn over, communication,...).

SCHERMERHORN, OSBORN et UHL BIEN (2014) appuient cela en définissant l'équipe comme un « groupe de personnes qui collaborent en mettant leurs habilités respectives au service de la poursuite d'un but dont elles sont collectivement responsables ». ¹ Le travail d'équipe est ainsi le « travail d'un groupe dont les membres se sentent collectivement responsables quant à un objectif commun ».

3.2. Les caractéristiques de l'équipe

Nous proposons les huit caractéristiques propres à l'équipe, qui sont citées par MUCHIELLI² (2006) :

- Un nombre limité d'individus dans le but de la recherche d'efficacité ;
- Forte relation interpersonnelle où les membres ont une conscience d'appartenance et une culture commune ;
- Chaque membre à un engagement personnel où l'interdépendance entre les personnes constituant l'équipe est consentie, où chacun apporte ses compétences, sa connaissance, sa technique et sa personne pour une complémentarité d'action et où aucun membre n'est considéré de seconde zone ;
- Une unité d'esprit et sociale particulière qui en découle ;
- Une intentionnalité commune de l'ensemble des membres de l'équipe vers un but collectif, accepté et voulu de tous, la coopération étant une coresponsabilité des membres ;

¹Schermerhom, J., Osborn, R., Ulh-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. « *Comportement humain et organisation* », ERPI Sciences Administratives, 5ème édition, PEARSON,2014, p.213

²Mucchielli. R, « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, 2006, p22.

- Des contraintes engendrées par le principe du travail en équipe, c'est-à-dire une limitation des libertés individuelles, l'acceptation d'une tactique commune, une coordination des efforts, une discipline ;
- Une organisation des missions et une répartition structurante des tâches de travail, des échanges dynamiques des informations et des ressources entre les membres. Les rôles au sein de l'équipe se répartissent souvent en situation et la structure unifie encore un peu plus;
- Et à la fin, une convergence des efforts pour la réalisation d'une tâche dont le résultat sera l'œuvre commune.

En ce sens, une équipe constitue un système social complet, vu comme une entité à part entière, en son sein comme depuis l'extérieur. Elle se matérialise de façon très différente en fonction de la situation, de la technologie employée, des compétences requises, du type de responsabilité attendu, des réglementations en vigueur et de sa nature psychosociologique.

3.3. Les différentes typologies de l'équipe

Pour distinguer les équipes¹, différentes dimensions sont utilisées dans la littérature :

- ✓ la mission ;
- ✓ le degré d'autonomie ;
- ✓ l'appartenance des membres de l'équipe à des espaces géographiques, temporels ou organisationnels différents .

Elle montre que ces différents types d'équipe adoptent différents fonctionnements et mobilisent des facteurs clés de succès différents. Nous présentons les 4 formes de l'équipe qui ont été proposées par Cohen, Bailey (1997); sont :

3.3.1. Les équipes de travail

Les équipes de travail sont des unités responsables de la production de biens ou de services. Souvent stables dans le temps, elles sont bien définies et interviennent généralement à temps plein. Ces équipes étaient dirigées par des superviseurs.

¹ cités dans Langevin, P. (2004) "Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers." Normes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai 2004, p.4

3.3.2. L'équipe parallèle

Elles rassemblent des collaborateurs de différentes unités de travail ou d'emplois afin d'exécuter des missions pour lesquelles l'organisation régulière n'est pas équipée. Elles existent en parallèle de l'organisation régulière avec un pouvoir limité. Egalement appelées équipes de réflexion ou task force.

3.3.3. Les équipes de management

Structures de coordination, leur efficacité est principalement fonction du leader de l'équipe, qui alloue les responsabilités et les ressources et qui, par son leadership, a une incidence sur la confiance au sein de l'équipe où des luttes de pouvoir peuvent nuire à son efficacité.

3.3.4. Les équipes de projet

Limitées dans le temps, elles sont constituées afin de travailler sur la sortie d'un nouveau produit ou service à commercialiser par l'entreprise ou d'un nouveau système d'information. Les tâches réalisées ne sont pas répétitives et sont souvent complexes ; ce qui implique que les équipes soient souvent composées d'experts de différentes disciplines.¹

3.4. Pour quoi le coaching d'équipe ?

Le coaching d'équipe n'est pas une fin en soi. Il est une des réponses pertinentes, en association avec le coaching individuel, le coaching d'équipe est très performant dans la conduite du changement concernant les équipes, notamment sur les thèmes suivants :

- Développer la performance opérationnelle de l'équipe, passer rapidement de la stratégie au terrain et obtenir des résultats concrets ;
- Accélérer la croissance de l'équipe, sa montée en puissance vers d'avantage de maturité ;
- Acquérir des méthodes pour transformer la pression en émulation durable
- Adapter les comportements pour valoriser les complémentarités, expérimenter d'autres façons de s'engager et de décider
- Elaborer un plan de réussite collective dans la durée, comportant la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

¹ Cohen S.G., Bailey D.E. (1997), "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," Journal of Management, Vol 23(3), pp. 239-290

Le coaching d'équipe est également recommandé pour mettre en œuvre les « organisations apprenantes ».

- Avant de réaliser une activité, pour en affiner la préparation ;
- Après, pour explorer ce qu'on a appris et en tirer les conséquences ;
- Pendant l'action, afin de progresser en situation

Au même titre que le coaching individuel, la réussite du coaching d'équipe ¹a un impact au-delà de l'équipe : sur les collaborateurs des membres de l'équipe par déclinaison des nouvelles pratiques sur l'entreprise, sa culture et sa stratégie.

3.5. Définition du coaching d'équipe

Dans les derniers années, l'utilisation du coaching d'équipe a augmenté et les chercheurs reprennent le besoin de ce que cela signifie pour donner une clarification plus claire. Hackman and Wageman décrivent le coaching d'équipe comme suit :

« une interaction directe avec l'équipe destinée à aider les membres dans la coordination et utilisation appropriée de leurs ressources collectives dans l'accomplissement du travail de l'équipe ». ²

Autres praticiens ont également défini le coaching d'équipe d'une manière compréhensible pour les organisations. Par exemple, David Clutterbuck³ (2009) définit le coaching d'équipe comme « Aider l'équipe à améliorer les performances et les processus par lesquels la performance est atteinte, par la réflexion et le dialogue. ».

En raison de l'absence d'une définition communément acceptée du coaching d'équipe, les organisations doivent être sûres que ce qu'ils souhaitent retirer du coaching est en harmonie avec ce que propose le coach. Nous présentons un résumé des principales différences entre le coaching d'équipe et d'autres formulaires de développement sont présentés dans ce tableau.

¹ Michel.G et Michel.M, le coaching d'équipe: outils et pratiques, Armand colin,2010,p15

² Researchers Hackman and Wageman (2005), A THEORY OF TEAM COACHING, Academy of Management Review 2005, Vol. 30 (2), 269–287

³ Clutterbuck.D, coaching the Team at work. London: Nicholas Brealey International, 2009.

Tableau 4 :La différence entre le coaching d'équipe et les formes de développement

Team-Coaching	One-to-one-coaching	Team-facilitation	Team-building
Emergent within the team	Coach-led	Facilitator-led	Consultant-led
Extended period of intervention	Series of sessions	Series of short interventions	One specific intervention, eg 1-2day 'event'
Thinking based	In corporate cycles of feedback and action Spans business ,job and personal issues	Conversation based	Action-based
Focus on building longer-term skills and capacity	Focus on improving effectiveness	Focus on current/specific problems	Focus on behavior, relationships and collaboration

Source :IES, 2010

3.6. Les outils du coaching d'équipe

3.6.1. Les outils de base utilisés

Les outils de base du coaching individuel utiles au coach d'équipe sont présentés selon la relation client-coach et en fonctions de ces interventions verbales ou non verbales.

3.6.1.1. La relation client-coach : veut d'abord une relation équilibrée entre égaux, elle contient un nombre des fondements que nous avons résumé dans le tableau suivant :

Tableau 5: Les fondements de la relation client-coach

a)La synchronisation	Au début de toute relation, elle permet de se mettre au niveau de son interlocuteur. Le coach prend d'abord en considération la personne et ses perceptions, l'acteur en train d'agir, avant d s'intéresser à l'objet ou à l'action pour accomplir. Il faut met toute son attention, sa présence et son cœur.
b) l'écoute active	Consiste à être centre sur son interlocuteur afin de lui facilite l'appropriation du problème, de la solution ou de l'action a mener. Le coach sait que le relation vis-à-vis de son client doit conditionne la réussite de son interventions. En plus le coach est un bienveillant inconditionnel car n'existe pas la neutralité en coaching.
c) L'empathie	Le coach pratique l'empathie avec son client quand il comprend son contexte et ses modes de fonctionnement, sans projeter ses propres représentations. Elle permet de mettre l'accent sur les aspects affectifs et émotionnels des problèmes.
d) la congruence	Elle implique que soit prêt à vivre et à exprimer, sans se censurer tout sentiment positif ou négatif au sien de la relation, en contrepartie elle développe le sentiment de confiance.

Source :CARDON.A, « *Coaching d'équipe*, éditions d'organisation, Roumanie, 2003,p101.

3.6.1.2. Les interventions verbales

- a. La question :** le coach est l'expert de la question. Son erreur consisterait à poser des questions fermées qui commencent par « est-ce que ? » le questionnement inductif permet au coach d'accompagner la pensée de son client sans la précéder.
- b. La reformulation :** permet de valider la perception du coach en l'exprimant dans les termes les plus proches de ceux utilisés par le client, le coach reflète le message pour faire ressortir l'essentiel dans une synthèse et de relancer la discussion.
- c. La décentration :** facilite le changement de point de vue et favorise l'expression des émotions. Pour réussir la décentration, le coach dispose de trois leviers principaux :
- L'espace : permet de mieux se comprendre et comprendre les autres ;
 - Le temps : visualiser les résultats atteints dans le futur pour motiver l'action de changement et faciliter le processus ;
 - Le conditionnel : le « et Si ? » donne l'autorisation de percevoir la réalité et de changer ses modes d'action.

3.6.1.3. Les interventions analogiques (non verbales)

Le langage analogique est celui de l'inconscient qui exprime les émotions, ce sont les gestes qui accompagnent le discours ou le silence, les mimiques de notre visage, le rythme de notre voix, notre posture corporelle. Le lapsus corporel est le mouvement d'une place à un autre.

L'intuition est perception rapide et spontanée d'une information sans attention consciente ou le raisonnement, c'est les événements, les gens, la connaissance. L'intuition est présente au cours d'une séance de coaching et donne la profondeur et de la fiabilité à l'apport du coach.

L'émotion est le principal moteur de toute action, la maîtrise des émotions, les siennes et celle de son client est donc au cœur des techniques du coach car la conscience des émotions affine l'appréciation d'une situation et précise la capacité à décider et à agir. Étymologiquement, elle est ce qui met en mouvement, ce qui avance, ce qui incite à agir.

3.6.2. Les outils relationnels entre le coach et l'équipe**3.6.2.1. Les outils relationnels entre le coach et l'équipe**

Ils permettent au coach de communiquer de manière plus professionnelle avec l'équipe, nous présentons certains outils suivants :

- **Les outils contextuels** : définissent la forme de l'intervention selon le degré de maturité de l'équipe et leur contexte
- L'entretien d'équipe met en scène l'équipe face au coach, dans une série d'entretiens collectifs et de réunions spécifiques.
- La supervision de réunions de travail habituelles de l'équipe, le coaching permet de coacher dans son contexte opérationnel.
- Les ateliers dédiés ont pour but d'approfondir une problématique, par exemple construire une vision partagée, résoudre un conflit, élaborer un plan stratégique du coaching dans l'entreprise.
- **Le débriefing** : en coaching d'équipe est le moment privilégié de la récolte des enseignements de l'action, de transformation d'informations. Le coach structure le débriefing et pose les questions, l'idéal étant de laisser l'équipe le piloter elle-même.¹

3.6.3. Les outils qui aident l'équipe

3.6.3.1. L'orientation solutions

Depuis quelques années, le brainstorming est une méthode de recherche d'idées. Le déroulement habituel est le suivant :

- La production d'idées jetées au tableau ;
- Classés les idées par un ordre ou priorité ;
- Le choix des options et plans d'actions.

Nous proposons le brainstorming de solution², il se déroule comme suit :

- Première idée proposée est prise comme axe de travail pour la rendre concrète ;
- L'utilisation des ressources déjà disponible pour transformer en plan d'action complet ;
- Élaboration d'instruments de mesure du suivi, si l'option trop lourde, et on passe par une autre plus pratique et motivante ;
- Dès que l'équipe est satisfaite de savoir que le problème sera résolu par son plan d'action.

¹ Michel.G et Michel.M, le coaching d'équipe: outils et pratiques, Armand colin,2010,pp51-61

²CARDON.A, « *Coaching d'équipe*, éditions d'organisation, Roumanie, 2003,p104.

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

3.6.3.2. L'orientation des résultats

➤ **Le tracking** : idée " on fait ce que l'on mesure"¹. Dans ce point, le coach centre sur le système de mesures de résultats afin de poses 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 excelle);
 - 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
- **Le breakthrough** : le mot signifie percer, résultat radicalement différent ou un saut quantique. La démarche collective de transformation fondamentale, dans les façons d'agir et de penser, modifie cadre référence, habitudes de travail, résultats. Cette démarche suit un processus en 6 étapes, sont les :

¹CARDON.A,«*Coaching d'équipe*», éditions d'organisation, Roumanie, 2003,p106.

- a) Définir le domaine concerné : privilégier les domaines les plus sûres, les axes les plus évidents, se reposer sur des paramètres existants, « Les 20% qui feront 80% de la différence ».
- b) Réunir les informations, Résultats obtenus et prévisions chiffrées, 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.
- c) 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.
- d) 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.
- e) 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 plus 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.
- f) Commencer immédiatement (dans la semaine ou les 15 jours) et non pas après 3 réunions.

L'intérêt de ces outils réside dans leur capacité à aider des coachs et des équipes à réfléchir autrement.

3.7. La performance de l'équipe

Il existe des difficultés liées à la mesure de la performance d'une équipe. Plusieurs auteurs définissent la performance d'une équipe par l'augmentation de sa cohésion, ou une amélioration des relations interpersonnelles au sien de l'équipe.

Le modèle de l'évaluation de la performance d'une équipe proposé par Hackman (1990), d'après lui la performance d'une équipe compose trois dimensions, sont les suivants :

- a) La qualité de l'expérience groupale : La qualité de l'expérience démontre jusqu'à quel point les expériences du groupe contribuent à la croissance et au bien-être de ses membres. La satisfaction au travail, le soutien au travail sont des principaux indicateurs utilisés pour la mesurer ;
- b) La pérennité de l'équipe : Pour la pérennité jusqu'à quel point les membres de l'équipe souhaitent travailler ensemble à long terme, les indicateurs de mesure sont la capacité d'adaptation, et l'engagement des membres envers l'équipe, les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la productivité d'une équipe sont des critères objectifs et souvent quantifiables ;
- c) La productivité de l'équipe : les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la productivité d'une équipe sont des critères objectifs et souvent quantifiables, il peut être un gain de productivité, de la qualité de la production, et de la rentabilité ou de la réalisation de tâche.

3.7.1. Les antécédents de la performance

Il y a plusieurs études démontrant que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective sont positivement liés à sa performance voire la figure. Ces études ont été réalisées dans divers milieux, en laboratoire, en organisation ou en contexte sportif.

- **Le sentiment de cohésion d'une équipe**

De nombreuses études soutiennent qu'il existe deux types de cohésion soit la cohésion liée à la tâche et la cohésion sociale. La première fait référence aux activités de l'équipe associées à l'atteinte de ses buts ou de ses objectifs. En contrepartie, la cohésion sociale reflète des activités associées au développement et au maintien des relations sociales harmonieuses dans l'équipe. Les résultats de trois méta-analyses soutiennent qu'il existe une relation positive entre la cohésion et la performance.¹

En premier lieu, l'analyse de Mullen et Copper² (1994) examine à la fois le lien entre le sentiment de cohésion sociale, de même que le lien entre le sentiment de cohésion lié à la tâche

¹Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R., « *The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire* », Journal of Sport Psychology, 1985, p244.

²Mullen, B., & Copper, C., « *The relation between group cohesiveness and performance* » An integration. Psychological Bulletin, Vol 115 (02), 1994, p210.

et la performance d'équipe, cette étude indiquent que la cohésion de tâche prédit mieux la relation avec la performance que la cohésion sociale. En plus dans des études utilisant un devis corrélational démontrent aussi qu'il existe une relation bidirectionnelle entre les deux mais ils ne mentionnent pas de quel type de cohésion. Ainsi, le sentiment de cohésion de cette équipe a influencé positivement sa performance aussi la performance a influencé positivement le sentiment de cohésion qui existait entre ses membres.

En deuxième lieu, les résultats d'analyse portant sur la relation entre le sentiment de cohésion général et la performance. Lorsque l'équipe possède un sentiment de cohésion général élevé, plus sa performance est élevée. Le terme « sentiment de la cohésion général » signifie que les auteurs n'ont pas établi de distinction entre les deux types de cohésion existant. Cependant, les résultats de cette étude démontrent que la relation entre la cohésion et la performance est modérée par une variable importante soit le niveau d'analyse utilisé dans les études, l'unité d'analyse s'avère l'individu, une positive relation mais est moins élevée que lorsque l'unité d'analyse utilisé s'avère l'équipe lui-même. Or, cette distinction n'a pas été établie par l'analyse par l'analyse Mullen et Copper et les résultats différent de ceux que Gully et al¹ ont obtenus mais sont similaires aux résultats obtenus de Evans et Dion (1991).

Alors, en général les trois analyses mentionnées un effet positive entre le sentiment de cohésion d'une équipe et sa performance.

- **La capacité de gérer les conflits dans l'équipe**

La gestion des conflits peut signifier la capacité des membres à gérer efficacement les divergences d'opinions dans l'équipe l'étude de Jehn (1994) démontre la capacité d'une équipe à gérer les conflits qui surviennent dans le groupe est la performance de celle-ci, cette étude menée en contexte organisationnel, auprès de 88 équipes présence de conflits est négativement lié à la performance et à la satisfaction des membres de l'équipe.

De même, étude de Devine et al² (1999), réalise auprès de 411 organisations américaines, les auteurs évaluant la relation existante entre la composition, la structure, les conflits et la performance de différents types d'équipes, ils démontrent que l'absence de conflits mène à une meilleure performance de l'équipe.

¹Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J., « *A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence* ». Small Group Research, Vol 126(4), 1995.

²Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford and Sarah B. « *Melner Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness* », Small Group Research 1999,30(6), p678.

- **Le sentiment de la compétence collective**

L'ensemble des dix attributs constitutifs de la compétence collective, précédemment exposés, nous présentons des mécanismes fondamentaux de la performance d'équipe, à la fois à travers leur influence respective directe, mais aussi et surtout à travers leur effet multiplicatif et synergique. Nous proposons de recenser les études empiriques qui montrent le lien entre les six attributs classiques de la compétence collective proposés par Hoegl et Gemuenden¹(2001). La communication et l'échange d'informations sont considérés comme des leviers centraux de la performance des équipes, en augmentant le volume et la variété d'informations pour atteindre l'équipe une solution plus satisfaisante.

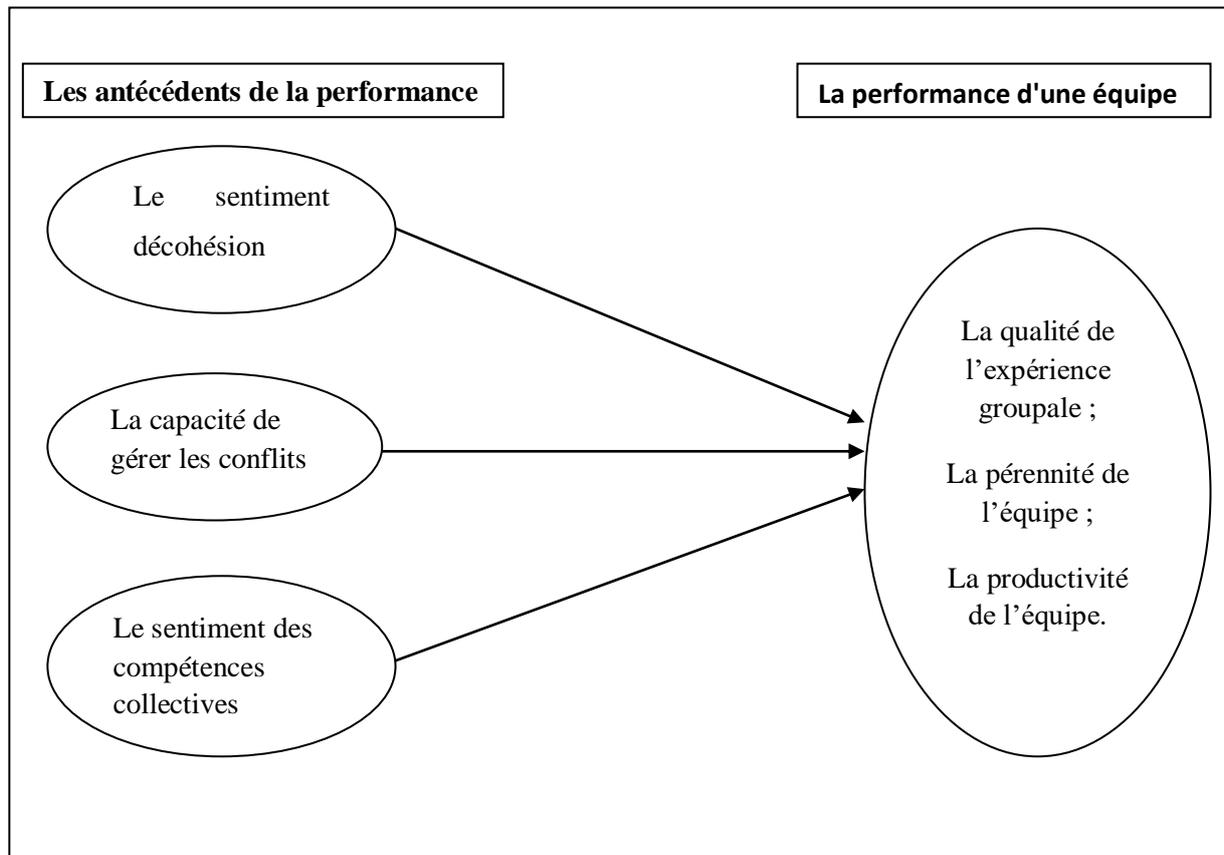
La coordination permet, quant à elle, à la fois d'identifier la localisation des expertises au sein du groupe et d'assurer leur combinaison et leur intégration efficaces. L'équilibre des contributions est nécessaire à la mise en œuvre de ces phénomènes qui sont à l'origine de l'émergence de nouvelles connaissances spécifiques et de la prise de décisions collectives adaptées à la mission à mener. De ce point de vue, l'équilibre des contributions constitue un levier de la performance des tâches à mener. Le soutien mutuel renvoie à la conviction que chaque membre de l'équipe peut s'appuyer sur les autres.

Les efforts accomplis par les membres de l'équipe pour réaliser les missions qui leur sont confiées ont une influence sur le succès, a un effet de la pertinence des savoirs et des savoir-faire déployés par les membres.

Enfin, la cohésion génère une familiarité, une proximité et un confort au sein de l'équipe, autant d'éléments contribuant à réduire les conflits internes et à favoriser une plus forte efficacité de l'équipe. Ainsi, ils ont considéré que l'ensemble des attributs constitutifs de la compétence collective ne se combinent pas de manière additive mais interagissent de manière multiplicative ou de synergique.

¹Hoegl et Gemuenden , «*Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence* », Technical University of Berlin., Vol 4(5), HAD 29, 10623 Berlin, Germany,2001, pp437-438.

Figure 2 : Les antécédents et la performance d'une équipe.



Source : Paule MIQELON, « activité réactive et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe », thèse doctorat, université Québec à trois-rivières, mai 2000, P26.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre consacré au coaching, nous pouvons dire que :

- Le coaching peut être défini comme une relation de confiance entre un coach et un coaché, s'inscrivant dans le cadre d'une méthode non directive et permettant au premier d'aider le second à exprimer ses visions, ses potentiels et d'assumer ses propres décisions ;
- Bien que l'appellation « coaching » soit récente, l'accompagnement d'une personne dans le but de l'aider à trouver ses propres solutions remonte à très longtemps, Socrate, en effet, en est l'un des précurseurs ;
- Le coaching apprend au coaché l'autonomie et la responsabilisation, ceci afin que la délégation des tâches puisse se faire dans de bonnes conditions. Le coaching se distingue des autres notions plus classiques liées à l'entreprise ;
- Il n'existe pas un mais plusieurs coachings, selon les besoins exprimés par le coaché et la situation dans laquelle il se trouve ;
- Le coach doit posséder des qualités humaines afin d'exercer un coaching efficace, telles que : l'empathie, l'écoute active... Ceci au-delà de l'expertise dont il doit faire preuve. Ces qualités humaines sont indispensables à tout coach, l'expertise et la maîtrise du domaine d'activité vient en second lieu ;
- 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.

A la fin de ce chapitre, nous avons passé par 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.

Chapitre II :
La performance de
l'entreprise

Chapitre II: la performance de l'entreprise

Introduction

Depuis ces dernières années, le sujet de la performance a connu des travaux très intenses pour comprendre ce concept. Plusieurs auteurs, chercheurs et des chefs d'entreprises, constitue un thème central dans la sciences de la gestion, puisqu'elle une question majeure au cœur de la science économique et managériale. ce terme son origine est le vocabulaire sportif a l'anglais et qui intègre les notions "exploit" et "succès" et comme ce terme est liée a la compétitivité¹. la considération de thème de performance est l'un des causes qui assure le survie des entreprises qui sont le cœur de la vie économique.

C'est pour cela dans ce chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte différents typologie de la performance et la troisième découvre la mesure est les outils utilisées pour ce dernière.

Section 1 :Le fondement théorique de la performance.

Section 2 :Les différentes typologies de performance.

Section 3 :La performance humaine et sa mesure.

¹ Michel CAPRON, Françoise QUAIREL, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », revue de organisation responsable, n° 1, Février 2006, p 8.

Section 1 : Le fondement théorique de la performance

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations, qui représente le traitement de ce sujet par un grand nombre des théoriciens et des chercheurs qui sont cherche a comprendre sa amélioration , Alors nous avons traiter dans cette section de comprendre qu'est ce que la performance de l'entreprise. Les entreprises conduit à améliorer leur performance sur le plan économique et financier pour faire face a la complexité de l'environnement et garantie sa par de marché.

1.1. Définition de la performance de l'entreprise

St-pierre et al ont décrire une définition de la performance est un concept multiforme qui porté par un nombres illimité de sens et peut recouvre plusieurs acceptions des pensés de ses auteurs et ses évaluateurs, et d'autre synthèse souligne que la performance est elle-même un terme ambigu et utiliser de façons interchangeable les termes succès, résultats...etc , car ne possède pas une définition précis et unique qui été élaborer par Otly¹. Le dictionnaire de Larousse aussi définit la performance comme suit: résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, victoire acquise sur une équipe ou réussite remarquable².

Marion et al signalent que la performance peut-être définie : le résultat d'un action, le succès de l'action ou bien des modes d'obtention du résultat. Aussi équivalent à la définition de Bourguignon est « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété du ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens large qui mène au résultat » , elle s'applique à l'individu « est celui ou celle qui atteint ses objectifs ».³

Pour Machesnay⁴, considère la performance comme le degré de réalisation du but recherché, l'analyse de ses buts fait apparaitre sur trois mesure, sont

- l'efficacité: résultat obtenu par rapport le but recherché;
- l'efficience: résultat obtenu par rapport aux moyens mise en œuvre;
- l'effectivité: le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat .

En plus elle mise la relation entre résultat, moyens, objectifs et ce que nous avons présenté dans la figure suivante :

¹ Josée ST-PIERRE et al, «Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Comptabilité et Connaissances, May 2005, France, p 03.

² Extrait du dictionnaire Larousse, disponible sur le site: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>, consulté le 07/05/2022 à 21:28.

³ Mohamed MAHJOUB DHIAF, « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement », thèse de doctorat en génie industrielle, école national supérieure d'arts et métiers, 10 Juillet 2007, p 55.

⁴ MACHESNAY : économie de l'entreprise, Ed Eyrolles , 1991,p38

Figure 3: Le triangle de la performance



Source: Annie BARTOLI, « le management dans les organisations publiques », Dunod, Paris, 1997, p 79.

1.2. L'origine et étymologie du concept

Depuis le 19^{ème} siècle, le terme de performance considère son origine dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et le succès reporté dans une course. Puis, le terme son origine est les résultat et l'exploit d'un athlète. En plus, au cours du 20^{ème} siècle est évolua et ce sens et totalement différent au sens anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».¹

Le concept de la performance a l'issu de l'ancien français performer, mais il est adopté et changé par l'anglais. La performance est une mot féminin de la fin de 15 siècle il est drivé du terme anglais to perform qui signifie « réaliser, accomplir ». Dans le sens française performer est un verbe d'action de former , dont l'usage est attesté en 1571 dans une lettre de Marie Sturat. Dans le 18^{ème} siècle, le mot « performance »est synonyme d'accomplissement, réalisation et résultat réel« et par extension » exécution en public, représentions, spectacle².

Il existe deux acception possibles du concept, la première définit comme « le processus en cours de formation³ ». il partage son préfixe « per» « former». Et la deuxième, est plus étroite et inspire de l'anglais, renvoie l'idée à conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs ⁴, la différence entre les deux réside dans la porté normative ou non du concept.

¹ BOURGUIGNON A : Peut-on définir la performance ?, In Revue Française de Comptabilité, juillet- août 1995, p.62

² VERMEULEN. F : L'évaluation de la «performance»: en théorie et dans les pratiques de l'action publique, Strasbourg, Paris,2008.

³ AUBERT. N : Hyperperformance et combustion de soi, Études, n°10, Tome 405, 2006, pp. 339-351.

⁴ LORINO. P : Méthodes et pratiques de la performance, 3ème édition, Ed d'Organisation, Paris, 2003

1.3. Les notions voisines de la performance

Les définitions citées montrent que la performance est liée avec d'autres concepts comme l'efficacité, l'efficience, la productivité, la rentabilité et la compétitivité, sont utilisées pour exprimer la performance, mais en réalité elles n'ont pas le même sens.

1.3.1. L'efficacité et l'efficience

À l'époque, l'efficacité attire l'attention des chercheurs et elle a pris l'intérêt des praticiens car joue un rôle important dans la mesure de la réussite de l'entreprise et devenue une urgence plus explicite dans la reddition de compte et la transparence, ainsi la responsabilité financière¹, veut dire faire les choses correctement sur le marché des ressources, et le marché du produit final².

Aussi le degré de l'entreprise à réaliser ses objectifs fixés, nous pouvons présenter l'efficacité dans la forme suivante:

$$\text{L'efficacité} = \text{Résultats obtenus} / \text{Objectifs fixés}$$

D'après, cette formule, elle se centre sur l'atteindre des objectifs fixés par rapport à l'aboutissement des résultats.

Pour la seconde, l'efficience est aboutie à des bons résultats avec la minimisation des dépenses et des efforts³. Elle mesure par deux outils soit la productivité est le rapport de la quantité des obtenus à la quantité consommée, soit par la rentabilité par rapport au bénéfice, nous avons résumé que l'efficience peut être mesurée à partir des résultats obtenus-moyens mis en œuvre⁴. Puis elle mesure la relation entre entrées et sorties, car elle utilise moins de ressources consommées afin d'atteindre les résultats attendus, elle base sur trois étapes, donc :

- l'entreprise estime des coûts (ou ressources utilisées);
- elle estime des résultats ;
- fait la comparaison entre les deux.

Dans ce point, nous pouvons résumer aussi dans une forme suivante:

$$\text{L'efficience} = \text{Résultats obtenus} / \text{moyens mis en œuvre}$$

Pour Philippe Lorino⁵ décrire la performance comme suit: «une entreprise est performante si, et seulement si, elle est efficace et efficiente, dans le premier cas si elle

¹ Jesse D. LECY et al, «Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis», VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 23(02), June 2012, p434.

² Chux GERVAISE IWU, «Determinants of sustainability and organizational effectiveness in non-profit organizations», sustainability, vol 7(7), 2015, p562.

³ Dictionnaire de français Larousse, extrait du site : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/efficient/27932?q=efficient#27788>, consulté le 01/05/2022 à 13:20

⁴ Angèle RENAUD, Nicolas BERLAND, «Mesure de la performance globale des entreprises», comptabilité et environnement, May 2007, France, pp 4-5.

⁵ LORINO. P : Méthodes et pratiques de la performance, 3ème édition, Ed d'Organisation, Paris, 2003, p 56

atteints ses objectifs, dans la deuxième cas si elle utilise des moyens adéquats au moindre couts ». mais les théoriciens ont fait la distinction entre le terme efficacité et l'efficacités, le premier a issu de le mot efficiency et pour la second sont origine est le mot effectiveness, l'efficacités est la mesure d'un résultat au regard des ressources consommées, mais l'autre est une mesure de résultat, d'atteinte d'un objectif comme été affirme Jean Bernard Ducrou, « l'efficacités met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés, l'efficacités met en relation les résultats obtenues et les moyens utilisés (ou les couts engendrés) ¹».

1.3.2. la productivité

Pour la production est le rapport entre les sorties et les entrées car elle mesure l'efficacités, et elle ressemble l'efficacités et l'efficacités car la production= efficacités + efficacités, comme elle est également définit par la production des sorties/les entrées + les sorties/ les objectifs, ces trois définitions sont cité par Pritach².D'après tout cela, il existe une relation entre la performance qu'est une action faite par l'entreprise pour atteindre ses objectifs et la productivités qui rapporte à un processus réel qui se déroule la capacité de l'entreprise à produire.

Alors la notion de productivité est diffère à la notion profitabilité car est considérée comme étant une relation entre les sorties et les entrées, mais avec aspects monétaire³. cette dernière concerne la capacité de l'entreprise à utiliser des facteurs de production et du capital pour faire des profits⁴. En plus, elle définit la capacité de l'entreprise à réaliser une différence positive entre son chiffres d'affaires et les couts résultat de la fabrications, c'est-à-dire le rapport entre les efforts est les effets attendues⁵.

1.3.3. La compétitivité

L'entreprise souhaite de puisse leur atteindre sa performance, alors elle doit applique une réévaluation directe et indirecte des comptes d'efficacités, d'efficacités et la compétitivité.

Pour cela, peut être considère la compétitivité⁶ est l'équivalent de la performance. selon Jianu conclu que la performance est un état de compétitivité de l'entreprise qui assure sa présence durable sur le marché. Aussi, Michael E. Porter qui l'un des grandes experts dans la compétitivité de l'entreprise définit comme suit: l'avantage concurrentiel est ce que l'entreprise

¹ Jean Bernard DUCROU, *Management des entreprises*, Hachette Technique,2008.

² Parastoo ROGHANIAN et al, « Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry », *Procedia - social and behavioral sciences*, Vol 40(5), 2012, p 55

³ Aki PEKURI et al, « Productivity and performance management R managerial practices in the construction industry», *international journal of performance measurement*, Vol 01, 2011, p 42.

⁴ Dorina POPA et al, «Contemporary approaches of company performance analysis based on relevant financial information», *annals of the university of Oradea, economic science*, Vol 01(2), 2012, p 709

⁵ Căruntu CONSTANTIN, Lăpăduși MIHAELA LOREDANA, «Profitability and financial stability», *annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science*, Vol 25(3), 2011, p 196

⁶ Mirela OANA PINTEA, Monica VIOLETA ACHIM, « Performance - an evolving concept», *university of Craiova, faculty of economics and business administration, annals of the university of Craiova, economic science series*, Vol 02(38),n°08, 2011, p 3

se démarque du reste des concurrents sur le marchés¹, et Bonquin exprime la performance dans la mesure où elle consiste à se procurer les ressources au moindre coût².

1.4. Les sources de la performance

La performance, est mesurée au niveau de l'équipe, du groupe, d'individus de l'entreprise. Elle trouve son origine dans deux sources, externe et interne.

D'une part, une performance intrinsèque, résultat elle-même combinaison

- ✓ **une performance financière**, l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.
- ✓ **une performance humaine**, celle des collaborateurs de l'entreprise;
- ✓ **une performance technique**, est l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité des investissements .

D'une autre part, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement, tenant à l'ensemble des évolutions externes.

1.5. Les indicateurs de la performance globale

1.5.1. La performance par les hommes

Pour être un homme efficace doit être doté de trois qualifications importantes, sont:

- ✓ la motivation;
- ✓ la compétence;
- ✓ la culture.

La motivation pousse l'individu à acquérir la compétence, et développe la culture des employés pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.5.2. La performance par l'organisation

La bonne organisation influe sur la performance de celle-ci. Cette organisation représente la structuration de l'emploi et les postes dans l'entreprise.

1.5.3. La performance par la stratégie

La bonne stratégie doit déterminer les actions et les moyens d'une organisation qui aident l'entreprise à améliorer les évolutions et les changements de l'environnement.

¹ Lena DUSPARA, «Strengthening of competitiveness of small enterprises in metal industry in Hrodsko Posavska county», interdisciplinary management research journal, Vol 09(35), 2013, p 404.

² Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», éd. Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2007, p 17

1.6. Importance de performance pour les entreprises

Pour la réussite de développement¹, l'entreprise doit-être assurer un niveau de performance satisfaisante. et pour sa survie et sa croissance exigent la réalisation des objectifs à long terme qui répand aux tout les besoins des employés, des fournisseurs de l'entreprise. il faut performer afin d'assurer leur développement et accroitre leurs avantages concurrentiels car l'environnement se caractériser par la concurrence, la mondialisation, et l'internalisation des marchés.

Amélioration de la performance doit connaitre la position de l'entreprise, ou elle se dirige et est ce qu'elle atteinte ses objectifs ou non. Pour cela, la question pose sur la mesure et le suivi des résultats et évaluation de ses résultats². Pour ce faire, la condition très important c'est que l'entreprise doit mesurer, surveille et analyse sa performance, puisque ce qui n'est pas mesurable, ne pas être géré³. cette mesure de performance par l'entreprise doit augmenter son efficacité globale et ses processus en la permettent de se concentrer sur les domaines à améliorer et en évaluant comme faire le travail de bon façon. Et si vous ne pouvez pas contrôler, vous ne pouvez pas gérer, vous ne pouvez pas améliorer. Puis qu'elle permet à l'entreprise de contrôler, gérer et améliorer sa performance. En effet, la mesure de performance qui base sur la quantification l'évaluation et le suivi des résultat permet de contrôler. gérer et améliorer la performance de l'entreprise. Et tout cela permet de développé l'entreprise par l'implantation des bonnes pratiques et l'amélioration continue de performance et ceci vu garantie sa survie et sa croissance qui donne un avantage concurrentiel pour l'entreprise dans son environnement qui se caractérise par une forte concurrence.

1.7. Les bénéficiaires de la performance

L'élargissement de la conception de la performance répond à des évolutions dans les rapports de force entre les bénéficiaires de la performance ,on cite ci dessous brièvement les différents bénéficiaires de la performance⁴:

1.7.1. Les clients

Depuis les années 80 ,la pression concurrentielle a placé le en position de force par rapport aux entreprises ,ce qui a permis aux entreprises de prendre en considération les clients dans leur système de gestion et donner l'importance à leur satisfaction qui représente la règle de survie de l'entreprise .

¹ Zbyněk HALÍŘ, «The role of accounting information in financial performance measurements from external users' viewpoint», European Financial and Accounting Journal, Vol 02, 2010, p 25

² Yvon PESQUEUX, «La notion de performance globale», 5° Forum international ETHICS, Tunis, Décembre 2004, p 08.

³ Vesna BOSILJ-VUKSIC et al, «Organizational performance measures for business process management: a performance measurement guideline», Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation, IEEE 2008, p 94.

⁴ A.Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des managers: le Projet Business Intelligence clés en main, 6^{eme} Edition ,Edition Eyrolles ,2013,p 37-38

1.7.2. Les employés

Les employés de l'entreprise sont aujourd'hui un élément de force pour l'entreprise, ils représentent un réel sujet de préoccupation des managers, en effet ,l'entreprise ne fonctionne qu'avec l'engagement de l'ensemble des hommes ,mais pour être performant ,pour servir toujours mieux le client dans un avenir incertain , il faut donner une importance particulière aux employés en les motivant ,formant ,fidélisant, créer un bon climat de travail, etc.

1.7.3. L'environnement

La question de l'environnement représente un point essentiel dans la performance des entreprises surtout dans certains secteurs comme la chimie, le pétrole , agricole, l'industriel etc.

1.7.4. Le public

Avec l'information globalisée ,l'image de marque est fortement qualifiée à travers le monde. Le public prend une position de force ,il n'est plus possible pour les entreprises de ne pas tenir en compte des impacts et des conséquences éthiques .On remarque aujourd'hui une forte pression de l'opinion publique qui devient de plus en plus exigeante et très sensible dans plusieurs domaines tels que l'environnement , le droit du travail , les lois éthiques, droit des affaires etc.

Ainsi ,il existe deux courants de bénéficiaires de la performance :

- Le premier courant considère que les différents bénéficiaires de la performance ont pour objectif l'amélioration de la performance des actionnaires à long terme, le bien-être des employés est considéré comme un ingrédient nécessaire de la performance ; les préoccupations environnementales sont une façon de gérer l'image de l'entreprise, dans une logique d'augmentation des ventes.
- Le second courant s'articule sur la responsabilité de l'entreprise de créer de la performance pour les différents bénéficiaires qui guident son action ,afin de répondre à l'éthique qu'elle se donne. Donc s'appuie sur le constat que l'entreprise, par son fonctionnement, affecte le « bien-être » des différents bénéficiaires de la performance¹.

¹ F.Giraud et O.Saulpic ET al, le Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} Edition, Edition Gualino ,Paris ,2005, p75.

Section 2 : Les composants de la performance

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple et commune du fait de ses multiples dimensions, car les auteurs ont donné une variété de définitions de cette notion tout dépend des intérêts des utilisateurs de l'information. C'est pour cela, nous avons choisis de présenter quelques ses dimensions.

2.1. La performance financière

A longterm, plusieurs auteurs ont confirmé que la définition peut être comme la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, elle vise à garantir la stabilité du financement de l'entreprise, elle se rapporte à l'échange des ressources d'emplois de l'entreprise.

La performance financière est la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise, Aujourd'hui l'entreprise ne recherche plus à générer des profits pour son seul compte, aussi doit penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes, Bourguignon¹ (2000 : p 934) définit ce concept « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....».

Parmi, les principaux critères d'évaluation la rentabilité, le chiffre d'affaire, la productivité, le profit.

➤ les intérêts et les limites de ce concept

Les données financières pourraient pousser le manager de fonder leur analyse sur les courts termes, en oubliant les investissements en termes de développements, puis les données sont des résultats comptables de l'entreprise dans situation passé, n'aide pas l'entreprise à se anticiper leur performance financière. En effet, la dimensions financière à long terme, elle tient sa situation actuelle et une anticipation de sa situation en future, et comme Cumby et Conrod² disent que " la performance financière ne peut pas être évalué en tenant compte des seuls indicateurs mais des indicateurs non financier tel que la fidélité des clients, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise." et dans ce sens cette dimension ce n'est pas la seule qui appréhender la performance de l'entreprise.

2.2. La performance commerciale

Elle est liée à l'atteinte des objectifs commerciaux aux moyens engagés, aussi elle est définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et

¹ BOURGUIGNON A. 2000. **Performance et contrôle de gestion**. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, p934

² Cumby J et Conrod J. (2001), « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry». Journal of Intellectual Capital, Vol 2(3) : pp261 – 272

des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. La performance commerciale¹ est " l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation" .

D'après les définitions que nous avons établie, alors en synthèse que le performance commerciale vise d'atteindre les objectifs, satisfaire les clients et fidéliser . Ceci oblige la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but développer la performance commerciale.(voir figure)

Figure 4 : Les principaux leviers de la performances commerciale



Source : Landry.W.GOUE, « analyse des déterminent de la performance d'une entreprise commerciale », mémoire de master, spécialité administration et gestion, l'instituts supérieur de management des entreprises et autres organisation, 2014.

La performance commerciale est la position de l'entreprise sur le marché, le nombre de ses clients et la rentabilité par client ou un secteur d'activité, elle se joint à les années des existence (l'expérience de l'entreprise) dans un domaine qui permettent de diminués les couts de production, une image positif auprès de sa clientèle.

➤ **Les intérêts et les limites**

- Elle est importants pour mesurer l'un des objectifs essentiel de toute entreprise c'est attirer l'attention des clients et cherche fidélisés;
- Elle est la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients et anticiper leurs atteints;
- L'utilisation des stratégie centré sur la satisfaction des clients;

¹ Plauchu V et Tairou A, « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », Edition Harmattan, 2008, p 133

- Elle base sur le service des ventes et l'utilise plusieurs démarches tels que le marketing, la communication et la publicité pour un service plus fort.

Mais elle ne permet pas de connaître de façon très précise, les comportements d'achat, les spécificités, les attentes des clients, pour tant ces données peuvent être nécessaires pour les entreprises qui souhaitent assurer un volume maximum des ventes .

2.3. La performance humaine

La performance humaine est se réfère à la performance biologique de l'être humain, dans notre recherche nous intéressons à cette notion de capital humain, car l'importance de l'homme dans l'entreprise, puis développé leur capitale humain par l'amélioration des compétences, potentiel, l'efficacité et augmenter la performance de leur humain , comme le disent Bringer et al ¹.L'accroissement de la performance passe par le développement de son potentiel humain.

Elle suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches, et pour améliorer cette dimension, l'entreprise doit fixer des objectifs qui permettent aux leurs employés d'orienter l'attention vers les activités du travail et développer des compétences pour les atteindre, elle se traduit la relation entre l'individu et organisation, elle se repose sur l'individu lui-même et organisation, l'effet de l'individu sur la performance humaine implique son engagement et sa confiance.

➤ Les intérêts et les limites

- Le rôle important des ressources humaines dans la vie de l'entreprise;
- Elle a la base de toutes activités au sein de l'entreprise ;
- évité à l'entreprise de se focalisé sur les ressources matérielles et financier, mais basé sur un capital qui conçoit, travaille, innové.

Mais on ne peut pas oublier que chaque individu est unique et possède ses propres méthodes qui ne sa marche pas avec les autres membres de l'équipe et la difficulté de possède la valeur de l'esprit de l'équipe.

2.4. La performance sociale

Au niveau de l'entreprise la performance sociale est souvent définie par Khouatra² comme étant " la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est -à-dire les parties prenantes : personnels, actionnaires, clients, fournisseurs, institution" . En plus cette dimension compose deux groupes, la première concerne la performance sociale externe, appelée la performance sociétale, cette notion ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas

¹ Bringer .J, MEERT.D, Raquin. M et Teneau .G, « *Le conseil en organisation : évolution et perspectives* », Edition Harmattan, 2011, p125.

² Khouatra .D, « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 septembre 2005.

être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé mais avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise

➤ **Les intérêts et les limites**

La performance sociale de l'entreprise permet de savoir si ses activités sont à l'origine de troubles psychosociaux pour les salariés ou à l'origine de troubles écologiques pour la collectivité. De ce fait donne des indices sur la création de valeur pour chaque partie prenante. Elle permet de mesurer et gérer les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement.

Mais la performance sociale est le rapport entre son effet sociale et l'attitude de ses salariés, elle est difficile à mesurer quantitativement car est le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation.

2.5. La performance organisationnelle

Les travaux de KALIKA¹, affirment que il existe quatre facteurs conditionnent la performance organisationnelle, sont :

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les composants de l'organisation ;
- la qualité de partage et de circulation de l'information ;
- la flexibilité structurelle (organigramme adaptable).

2.6. La performance stratégique

Dans l'environnement actuelle, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui permette d'atteindre ses objectifs, l'entreprise est amenée par la suite à développer des actions qui garantissent d'atteindre ses objectifs stratégiques, c'est-à-dire la performance stratégique correspond à la transformation des objectifs stratégiques en performance à long terme.

Aussi elle est définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable² ». l'objectif principal de cette performance est de développer les avantages concurrentiels et les recherches se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie. Son développement à long terme repose sur la qualité de management, l'organisation, les méthodes, les processus qu'elle entreprend pour réaliser ses activités.

➤ **Les intérêts et les limites**

- elle constitue un outil de planification stratégique ;
- elle permet d'apprécier la qualité des décisions prises ;
- elle permet de déterminer si les plans stratégiques sont adaptés aux structures pour une performance à long terme.

¹ Michel KALIKA, « *Structures d'entreprises, réalités, déterminants de performances* », Edition Economica, Paris, 1988, p340.

² these de Ouattara.P, « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en cote d'Ivoire* », MBA Finance d'entreprise, Ecole supérieure de Gestion, Paris, 2007,p31.

Mais elle ne permet pas pour autant de déterminer les différents démarches pour rendre meilleurs piliers de la performance de l'entreprise.

Pour mieux comprendre les composants de la performances nous présentons le tableau suivant qui comporte différents indicateurs pour les différents composants.

Tableau 6 : Résumé des différents et des différents indicateurs de la performance

Type de performance	Indicateurs de mesure	Intérêt	Limite
Performance commerciale	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre de clients recrutés et fidélisés -Evolution du chiffre d'affaire -Excédent brut d'exploitation -Marge commerciale -Satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance de la capacité de l'entreprise à anticiper et à répondre aux attentes des clients -Connaissance des principaux leviers de satisfaction des clients -Connaissance du positionnement des produits et des services proposés 	<ul style="list-style-type: none"> -Ne permet pas de connaître la spécificité des comportements d'achat, des attentes, etc. -Analyse de la performance de l'entreprise sur la seule base quantitative et peu de considération pour les facteurs qualitatifs
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> -Return on equity (ROE) -Ratio d'autosuffisance financière (FSS) -Degré d'innovation de l'entreprise -Rendement sur ventes -Rendement sur le capital investi -Rendement boursier -Bénéfice par action -Taux de capitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi de la situation financière de l'entreprise -Prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité de l'entreprise -Discerner les opérations qui sont les plus rentables et de lancer d'autres qui sont génératrices de profits -Connaître les impacts financiers des activités de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, de l'amélioration de la GRH, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Analyse de la performance sur la seule base financière -Négligence des autres parties prenantes de l'entreprise au profit des actionnaires -Analyse sur le court terme -Analyse ne permettant pas de faire une anticipation de la performance future de l'entreprise
Performance de production	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de rendement synthétique (TRS) -Evolution des produits -Evolution des processus d'exécution -Volume de production -Qualité de production -Niveau de stock 	<ul style="list-style-type: none"> -Montre les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise -Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> -Ne permet pas de connaître si les produits et services répondent aux attentes des clients -N'anticipe pas la demande des clients -Possibles problèmes logistiques -Tendance à la sous-exploitation des ressources à la disposition de l'entreprise -Nécessité d'une technologie de pointe et de matériels sophistiqués inaccessibles aux petites entreprises -Renforcement de la pression concurrentielle au niveau du marché
Performance humaine	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de formation -Absentéisme -Evolution du poste -Efficacité de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> -Souligne l'importance de la ressource humaine qui est à la base de la création de valeur pour l'entreprise -Encourage la performance sociale de l'entreprise -Assure la durabilité de l'entreprise et son développement 	<ul style="list-style-type: none"> -Est impacté par une mauvaise organisation. Or, il n'est pas toujours évident de consolider une équipe -Tendance à négliger l'aspect financier de la performance et la nécessité de créer de la valeur pour les parties prenantes externes notamment les clients

<p>Performance sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Absentéisme -Satisfaction des employés -Pratique de gestion des ressources humaines -Activités de l'entreprise -Climat social -Exposition des salariés au stress au travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur -Connaissance des risques sociaux, et économiques auxquels l'entreprise est confrontée -Connaissance de la création de valeur pour les différentes parties prenantes 	<p>-Peu de données en ce qui concerne le lien probable entre performance sociale et performance financière de l'entreprise</p>
<p>Performance stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Valeur de marché de l'entreprise -Valeurs bilancielles de l'entreprise -Valeur propre de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place -Permet l'appréciation des décisions prises par les dirigeants -Constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise -Améliore le pilotage de la performance de l'entreprise -Permet d'apprécier les différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> -Ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise -Ne donne pas des indications en ce qui concerne la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise alors que ces derniers sont à la base même de la performance stratégique de l'entreprise
<p>Performance concurrentielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Part de marché relative ou absolue -Satisfaction des clients 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet de se situer par rapport à ses concurrents -Améliorer les profits de l'entreprise -Permet de connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes -Permet de développer des avantages concurrentiels 	<ul style="list-style-type: none"> -Nécessite un suivi des modifications qui peuvent avoir lieu au sein du système concurrentiel -Ne permet pas d'identifier les piliers de l'avantage concurrentiel

Source : Ghazlene Oubya, CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: IMPACT DE

LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE, Thèse de

doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016

Section 3: La mesure de la performance humaine

3.1. Notion de la performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, J. M. Descarpentries, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

- Motivés;
- Compétents;
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine « Eh » susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :

$$Eh=M.C.C$$

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun;

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle);

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Ainsi cette formule affirme que la performance humaine est tributaire de la motivation, de compétence et de la culture d'entreprise.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quellequ'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru¹ considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. À compétence égale, les

¹S.Michel et M.Ledru « *Capital-Compétence dans l'entreprise* », éditeur : ESF, Paris, 1991.

performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire).

3.2. Les déterminants de la performance humaine

3.2.1. La motivation un indice de la performance humaine

Harter, Schmidt et Hayes (2002) définissent la motivation des employés comme « l'engagement de l'individu, sa satisfaction et son enthousiasme au travail ».

Pour TOWERS (2005) « c'est une mobilisation soutenue de la volonté et des habiletés d'un individu afin d'aider son organisation à atteindre le succès ». Un employé engagé sera tenté de travailler avec passion afin de voir grandir l'organisation.

Les différentes définitions font ressortir deux grandes sources. Elle peut être de source externe ou de source interne.

On appellera motivation interne, la force que possède un individu lorsqu'il se présente pour une demande à un emploi (proposition de sa force de travail) ou encore la force qui l'anime lorsqu'il vient à son lieu de travail. La motivation interne quant à elle fait référence plutôt à l'environnement de travail qui sera motivant ou non selon l'ambiance qui s'y trouve ou même des conditions de travail.

BARIL souligne que « les employés seront motivés en permanence si les objectifs de l'entreprise leur sont communiqués, s'ils disposent d'un système efficace de mesure des résultats, reçoivent le feed-back sur la performance du groupe, s'il y a des incitatifs à atteindre les objectifs et pour finir si l'entreprise leur offre une formation de qualité ».

Pour l'auteur, ces six conditions lorsqu'elles sont mise en application permettront à toute équipe d'atteindre des résultats extraordinaires dans la mesure où ils s'identifient à leur organisation. Une étude sur un sondage réalisé par GALLUP (2004) auprès de 100 entreprises aux USA a relevé que le coût d'un désengagement des employés s'élevait à environ 300 Millions de Dollars par année. Cette enquête illustre l'impact positif de l'engagement de l'employer sur la performance de l'entreprise.

Il est très nécessaire pour l'employeur d'arriver à déceler les différents éléments qui puissent motiver son personnel. Lorsque ces éléments ne sont pas maîtrisés ou sont mal connus, le responsable prendra des décisions qui au contraire démotivent son groupe. On pourrait retenir dans cette partie que la motivation est un facteur clé de performance de l'entreprise. Une entreprise dans laquelle le personnel est motivé est une entreprise toujours prête à relever de grands défis avec ses hommes. A contrario lorsqu'il n'y a pas de motivation au niveau d'une organisation on constate une augmentation du taux d'absentéisme ou même

un grand nombre de turn over avec des effets de contagions. La satisfaction du client n'est plus au rendez-vous.

3.2.2. Le développement de la compétence

Si l'on peut définir l'engagement et la motivation comme de facteurs qui démontre le vouloir faire de l'employé, la performance d'une organisation demande aussi l'existence d'un savoir-faire de ces employés. Ce savoir-faire n'est rien d'autre que la capacité de faire quelque chose c'est-à-dire la compétence.

CHENU définit la compétence comme « un système intégré de savoir au sens large (savoir, savoir-faire, savoir-être) » pour lui la compétence contient non seulement les connaissances théoriques acquises pendant la formation académique (savoir) ; les savoir procéduraux (savoir-faire technique) ; les savoirs pratiques (savoir-faire d'expérience) mais également le savoir être c'est-à-dire la manière de coordonner toutes ses connaissances dans leur application.

C'est pourquoi GOHIER & al eux vont dire que : « la compétence désigne essentiellement une capacité à agir dans une situation donnée en mettant à profit diverses connaissances et aptitudes ». il s'agit donc ici, d'une combinaison entre les ressources dont un individu dispose afin de produire un résultat satisfaisant placé dans une situation professionnelle. Cependant, cette compétence s'acquiert à la fois avec des ressources et des moyens. Ainsi, une absence de ressource peut entraver l'acquisition de compétence autant les ressources disponibles mais mal utilisées ne pourront pas produire les résultats escomptés. Car un professionnel est compétent s'il a non seulement des compétences (ressources personnelles) mais aussi s'il agit avec compétence (mobilisation et combinaison des ressources).

En somme, au vu de toutes les définitions données à la compétence, il ressort qu'elle est un élément déterminant dans la performance de l'entreprise dans la mesure où l'employé compétent acquiert des savoirs qui lui permettront d'agir efficacement en situation professionnelle.

3.2.3. La culture d'entreprise : variable d'action d'une efficacité collective

A l'origine, la culture correspond au traitement réservé à la terre (qu'on cultive ; du latin « colere » et de se réfère donc à une forme d'activité humaine. Mais au 19^e siècle, la notion de culture va évoluer et se définir en intégrant différentes approches.

DELAVALLEE & al disent pour en confirmer que « Kroeber et Kluckohn dénombre cent soixante- quatre (164) différentes définitions du concept de culture dans la littérature ethnologique et anthropologique. La culture est un mot valise suffisamment large pour être utilisé de manières multiples ». Appliquée aux organisations et au management, COZE & al ,la définissent en ces termes : « la culture d'entreprise est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventée, découverte ou développée, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne ; valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être enseignées aux nouveaux recrutés en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir à des problèmes similaires. ». En effet, l'entreprise est un corps social, disposant

d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management. Cette culture et plus largement la culture organisationnelle cohabite avec des sous-cultures. Ainsi à l'intérieur d'une même organisation, des groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent consciemment ou non des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leur groupe de référence en raison de leur appartenance à certaines composantes telles :

- Des symboles qui sont des signes (logo, style tenue vestimentaire.....) chargées d'information culturelles liées aux valeurs essentielles. Ils servent aussi d'élément de communication tant en interne qu'en externe ;
- Un métier (culture de savoir), c'est une capacité à résoudre des problèmes, à aborder des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité ;
- Des valeurs : ce sont des codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et leurs valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise) ;
- Des mythes : ils sont composés d'histoires, anecdotes, récits imaginaires ou symboliques qui circulent dans l'entreprise (exemple : le mythe de l'ascension sociale);
- Des héros : il s'agit le plus souvent des facteurs, de dirigeants charismatiques qui font partie des mythes de l'entreprise et qui servent de référence aux salariés ;
- Des rites : comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise ;
- Des tabous : ce sont les interdits dans une organisation (événements, situations qu'il ne faut pas aborder).

3.3. La mesure de la performance

Bourguignon, la performance n'existe que si on peut la mesurer, en d'autres termes la décrire par un ensemble de mesures plus au moins complexes. Alors, vu que la performance existe, nous devrions être capables de la définir, de l'appréhender mais aussi de la mesurer malgré la difficulté et la complexité de ces mesures¹. De leur côté, Kaplan et Norton ont affirmé qu'une organisation ne peut pas gérer ce qu'elle ne peut pas mesurer. Elle est indispensable, comme disait Lord Kelvin « ce qui ne se mesure, n'existe pas », l'entreprise doit non seulement définir mais doit aussi la mesurer comme est noté dans l'article de Lebas «Oui, il faut définir la performance² ».

Malgré que ce concept de mesure de la performance soit largement discuté, il est rarement défini, mais littéralement, selon Neely et al, cette notion de mesure est définie comme «le processus de quantification de l'action, où la mesure est le processus de quantification et où l'action mène à la performance». Aussi, ils donnent une autre définition de ce concept où ils le considèrent comme le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficacités de l'action avec l'aide des mesures et des indicateurs³. Mais, Moullin a critiqué cette définition et il a remplacé le terme «quantifier» par «évaluer» parce que, selon lui, ce dernier terme est meilleur vu qu'il englobe des mesures qualitatives en plus des mesures

¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « *Contrôle de gestion : manuel & applications* », éd. Dunod, 6ième édition, Paris, 2004, p 8.

² M. Lebas , « *Oui il faut définir la performance* » Revue Française de comptabilité ,juillet- août 1995 ,n 269,pp66-71.

³ Andy NEELY et al, «*Performance measurement system design: A literature review and research agenda*», International Journal of Operations & Production Management, Vol 15 (04), 1995, p 80.

quantitatives et vu qu'il implique davantage l'interprétation et l'analyse plus qu'une simple mesure. Donc, la mesure de la performance est l'un des outils essentiels qui permettent aux gestionnaires de gérer et de contrôler les entreprises.

D'après ce qui précède, nous pouvons dire que la mesure de la performance représente un processus de quantification et d'évaluation englobant à la fois un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ayant pour objet l'analyse et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions menées par l'entreprise afin de comparé les buts et les objectifs obtenus avec les attendus , et donc, elle va fournir des informations sur les problèmes détectés aux responsables qui vont prendre des mesures correctives afin d'améliorer la performance.

3.3.1 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de performance est une outil de pilotage qui suivi par les managers dans son gestion. Puisqu'elle, dont le but d'utilise les ressources d'une meilleur façon vise une multitude des buts et des objectifs , nous essayons de présenter un nombre des objectifs de cette notion de mesure, sont:

- ✓ Améliorer le fonctionnement d'une organisation;
- ✓ Informer les responsables sur la situation, les résultats, le degré de réalisation des objectifs fixés , les forces et les faiblesse;
- ✓ Accorder les objectifs de performance en amont du processus de pilotage par le suivre de réalisation des objectifs;
- ✓ Inciter les managers en posant des objectifs ambitieux et accessibles.

3.3.2 Qu'est ce qu'un indicateur ?

Nous avons vu que la mesure de la performance est le processus d'élaboration d'un ensemble de mesures ou d'indicateurs mesurables qui peuvent être suivis de façon systématique pour évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs fixés. Nous allons premièrement définir ce qui est un indicateur.

Un indicateur est «un outil de gestion, qui est beaucoup plus qu'un chiffre, et qui réunisse une série d'informations »¹. De ce fait, un Indicateur de Performance définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Aussi, Borden et Bottvill, décrivent les indicateurs de performance comme des mesures qui donnent une idée simple et convaincante sur la façon dont quelque chose est fait.

Nous prenons en exemple de mesure de la performance humaine des indicateurs suivants, le rapport entre le nombre des formations espérés et le nombre des formations réalisées, le nombre des turn-over, le nombre d'évolution des postes, à la base de l'efficacité des formations, le taux d'absentéisme, le climat de travail, la productivité de personnel, les compétences du personnel, la satisfaction au travail, la rapidité de prises de décisions.

¹ Philippe LORINO, «*Méthodes et pratiques de la performance*», les éditions d'organisations, deuxième tirage 1997, p 237.

Dans la présente section nous avons essayé d'analyser et d'étudier comment peut-on mesurer la performance humaine à travers le coaching d'équipe et pour mieux évaluer cette dernière, pour cela, nous présentons quelques indicateurs de cette mesure, sont les suivants¹:

➤ **Les indicateurs de productivité et de performance**

- Chiffre d'affaire / effectif total
- Production / effectif total³

➤ **Les indicateurs de recrutement**

- Cout du recrutement: cout des recrutements sur une période donnée/ Nomb de recrutement effectifs;
- Evolution du délai d'embauche moyens sur deux périodes distinctes

➤ **Les indicateurs de formation**

- le nombre des collaborateurs formés: nombre des formés sur l'année/ effectif total

➤ **Les indicateurs de la rémunération**

- Taux d'évolution des rémunérations d'une année sur l'autre;
- Taux moyenne masse salariale/ effectif moyen.

➤ **Indicateurs de présences**

- Taux d'évolution de l'absentéisme d'une année sur l'autre;
- Taux d'évolution du turn-over d'une année sur l'autre.

➤ **Indicateurs de climat social**

- Taux d'évolution de l'engagement des salariés aux activités menées par l'entreprise.

Conclusion

L'analyse conceptuelle que nous avons menée tout au long de ce chapitre, nous a permis de bien cerner les contours de la notion de performance et son évolution depuis la période classique jusqu'au temps moderne. En effet, la performance est une notion multidimensionnelle et ses critères de définition sont toutes aussi diverses selon le sens qu'on voudrait donner à ce concept. Aussi l'étude a montré que l'entreprise faut donner une importance pour tous ces composants soit humaines, financiers, stratégiques, organisationnels, et des autres. Alors dans cette étude l'entreprise a cherché à améliorer sa performance humaine à travers le coaching. Cette dernière peut mesurer par des indices comme la motivation, le développement des compétences et sa culture. Cela, a conduit à la compréhension et d'étudier la relation entre les deux, et c'est ce qui va être montré dans le chapitre suivant.

¹ La direction Dimitri Wess, « Ressources Humaines», les éditions d'organisations, deuxième tirage, 2003, Paris.

Chapitre III :

**L'influence du coaching d'équipe
sur la performance en entreprise
cas l'Incubateur de Sidi Abdallah**

Chapitre III : L'influence du coaching d'équipe sur la performance en entreprise cas « l'Incubateur de Sidi Abdallah »

Introduction

Dans les deux premiers chapitres, nous avons essayé de décrire le coaching comme une profession émergente dans le monde de l'accompagnement, Ainsi son rôle important qu'il joue dans le développement individuel, organisationnels, et dans l'amélioration et le maintenir de la performance en entreprise. Ce travail nous a permis au cadre théorique de notre étude, afin d'établir la problématique et proposé les trois hypothèses.

Alors l'importance de ce chapitre empirique est de relier les fondements théoriques que nous citons au début et l'expérience de terrain en examinant l'effet du coaching d'équipe sur la performance en entreprise.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, tout d'abord, nous présentons l'entreprise L'ANPT et sa direction d'incubation et le processus de l'accompagnement entrepreneurial. Ensuite, la démarche méthodologique et description de l'enquête. Enfin, nous concluons par l'analyse des hypothèses et la validation aussi l'interprétations des résultats.

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

Section 2 : La démarche méthodologique

Section 3 : Résultats et tests des hypothèses

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

Nous allons aborder dans la section qui suit, la présentation de l'entreprise ANPT ainsi que sa direction « Incubateur » où on a effectué notre stage pratique, cette section englobera ses principales activités, ses objectifs ainsi que ses différentes phases d'incubation et création des start-ups.

1.1. Présentation de l'ANPT

1.1.1. Sa création

Le Décret exécutif n°04-91 du 24 mars 2004 sous la tutelle du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication (M.P.T.I.C), il est créé une entreprise publique à caractère industriel et commercial (EPIC) sous la dénomination "L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques ", par abréviation "ANPT ". Elle a été mise en place en 2007 et son siège social est localisé au niveau du cyber parc de Sidi-Abdallah.

L'ANPT est chargée d'œuvre pour la mise en place d'un écosystème national permettant le développement et l'épanouissement de l'activité économique dans le secteur des technologies de l'information et de communication, dans le but d'assurer une participation efficace dans l'économie nationale.

1.1.2. Les missions de l'ANPT

L'ANPT est l'instrument de l'Etat en matière de conception et de mis en œuvre de la politique nationale de la promotion et de développement des parcs technologiques. Concrètement, l'agence a pour missions, sont :

- D'élaborer et de proposer les éléments d'une stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques ;
- De concevoir et de mettre en place les parcs technologiques destinés au renforcement des capacités nationales en vue d'assurer le développement des technologies de l'information et de la communication et contribuer au développement économique et social ;
- De réaliser ou de faire réaliser les infrastructures des parcs technologiques ;
- De mettre en synergie les institutions nationales de formation supérieure et de recherche, de développement industriel ainsi que les institutions utilisatrices des technologies de

l'information et de la communication pour des programmes de développement des parcs technologiques ;

- D'assurer, en liaison avec les institutions concernées, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des engagements découlant des obligations de l'État en matière d'accords régionaux et internationaux dans le cadre des activités des parcs technologiques.

Pour remplir ses missions et atteindre ses objectifs fixés, elle est habillée à conclure toute marche ou accord des organismes nationales ou étrangers relatifs à son domaine d'activité, organiser et participer à des séminaires, colloques, rencontres et journées d'étude se rapportant à son objet.

1.1.3. Les objectifs

La portée socioéconomique qui cherche à renforcer l'écosystème des TIC nationales à travers

- L'appropriation des TIC ;
- La rétention de la ressource humaine qualifiée par la création d'opportunités (Incubation d'idées/Incubation de compétences) ;
- Le renforcement du tissu économique (création des start-ups, Spin-offs) ;
- Le soutien à la pérennisation des PME-PMI (TIC -service) ;
- La facilitation de l'émergence de grandes entreprises TIC (joint-ventures, clusters, mergers) ;
- Stimuler une grappe TIC forte et vibrante ;
- Servir de HUB physique et virtuel pour les activités TIC en Algérie ;
- Fournir un support technique et d'affaires de qualité pour les entreprises en Algérie ;
- Accélérer le taux de formation et d'expansion des start-ups et des PME ;
- Diversifier la chaîne de valeurs des TIC ;
- Stimuler un secteur export TIC ;
- Accroître l'investissement du secteur privé ;
- Arrêter la fuite des cerveaux et favoriser la création d'entreprises ;

- Diversifier les sources de revenu national ;
- Améliorer la compétitivité de l'Algérie en améliorant la productivité grâce au progrès technologiques.

1.1.4. L'évolution historique et le domaine d'activités

- Mars 2004 : La création de L'ANPT
- Avril 2010 : Etablissement du premier acte de propriété
- Avril 2012 : Livraison de l'existant
- Juin 2012 : Début d'activité
- Décembre 2015 : Restructuration

Tableau 7 : L'évolution par chiffre 2012-2018

EVOLUTION DE LA SITUATION DES AGREGATS DE GESTION							
DISIGNATION	EXERCICES						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SUBVENTION FAUDTIC	92 298 294	32 685 000	4 531 850	0	0	0	0
SUBVENTION FONCTIONNEMENT	45 000 000	0	0	0	0	0	0
PRESTATIONS	68 185 753	83 019 022	84 108 808	90 364 600	174 738 004	209 827 960	205 604 039
TOTAL CHARGES	165 470 309	177 562 587	178 898 818	200 275 379	188 502 465	181 410 049	226 431 172
TOTAL PRODUITS	238 553 063	123 750 781	118 027 349	94 059 954	204 457 262	219 513 641	247 221 200
RESULTATS	73 470 309	53 811 805	60 871 468	106 215 425	15 954 797	38 103 591	20 790 027
TRESORERIE	84 921 400	25 302 631	31 083 339	25 613 261	100 727 400	95 000 000	205 024 569
Créances - Dettes	20 000 000	26 000 000	40 000 000	60 500 000	30 000 000,00	40 000 000	15 000 000

Source : Document interne de l'organisme.

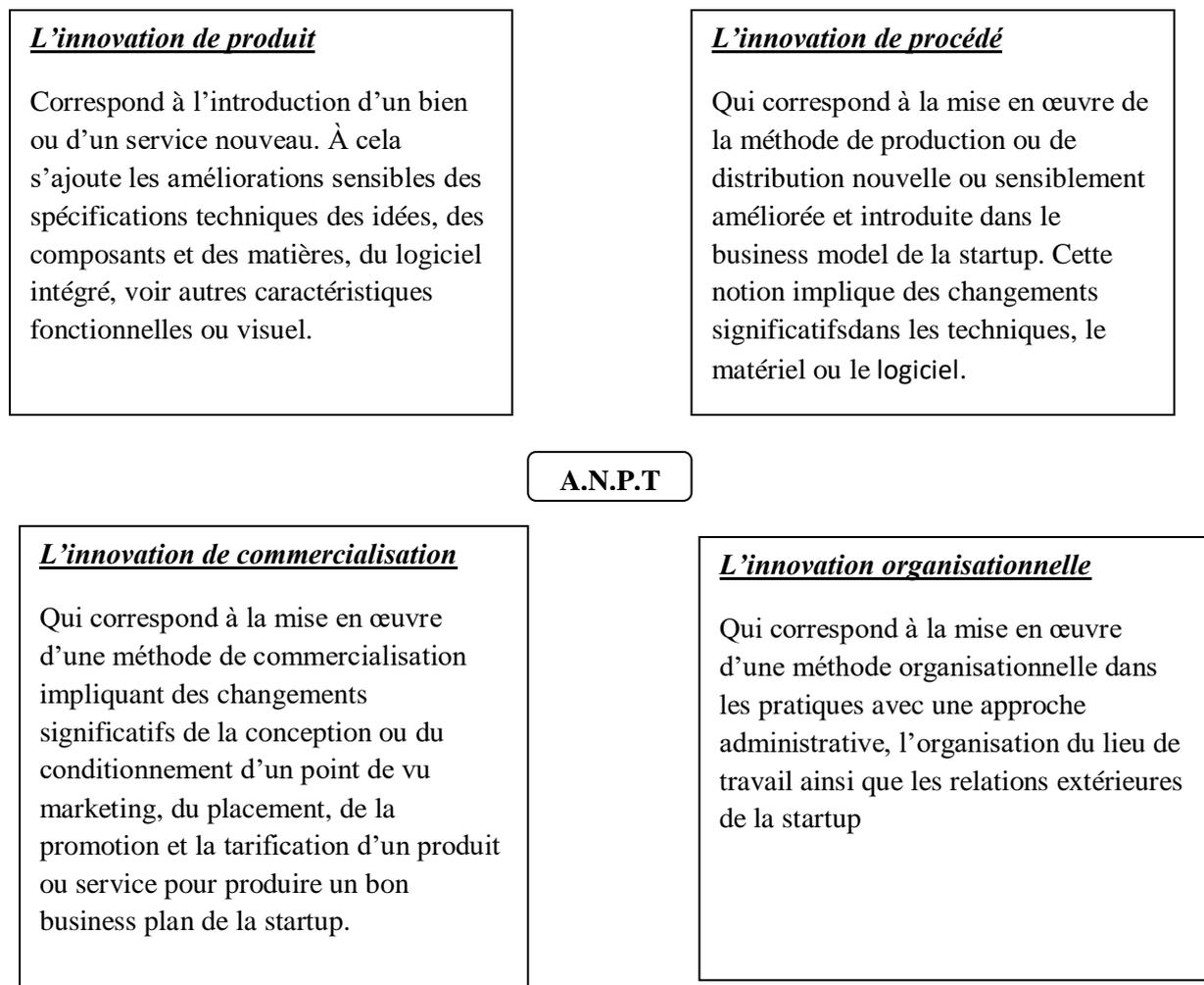
Le domaine d'activité est Les Technologies de l'Information et de la Communication :

- Technologies habilitantes ;
- Technologies transversales ;
- Très haute valeur ajoutée (RSI>10) ;
- Très haute demande de ressource humaine qualifiée ;
- Activité de substitution au secteur de l'énergie.

1.1.5. L'innovation cherchée par l'ANPT

Cette agence cherché a développé des produits innovants, nous présenterons dans la suivante figure l'innovation cherchée par l'A.N.P.T .

Figure 5 : L'innovation cherché par l'ANPT

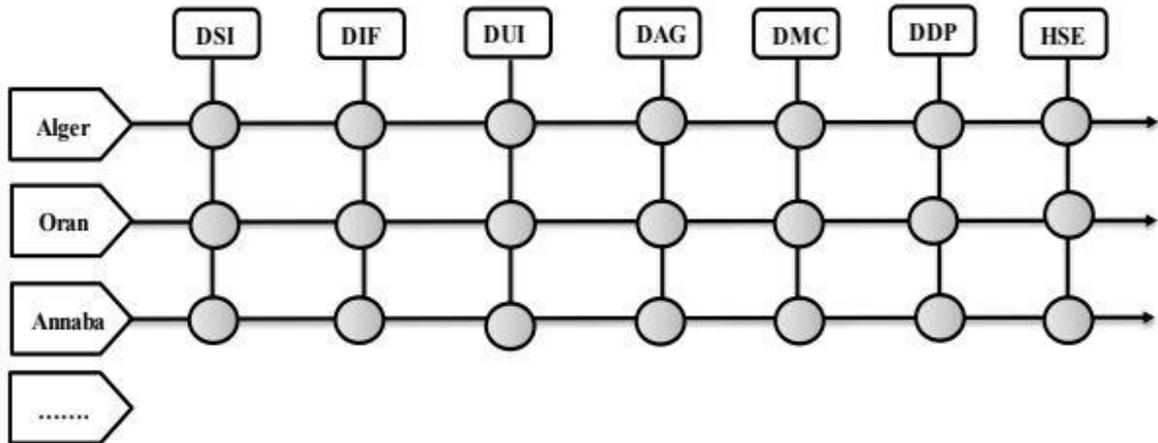


Source: Document interne à l'organisme

1.1.6. L'organisation de l'A.N.P.T

Les filiales de L'A.N.P.T est en charge sont : Sidi Abdallah-alger, Sidi Amar-Annaba, Bir El Djir- Oran, Ouargla, Constantine, Ghardaia, Boughezoul.

Figure 6 : Les filiales de L'A.N.P.T

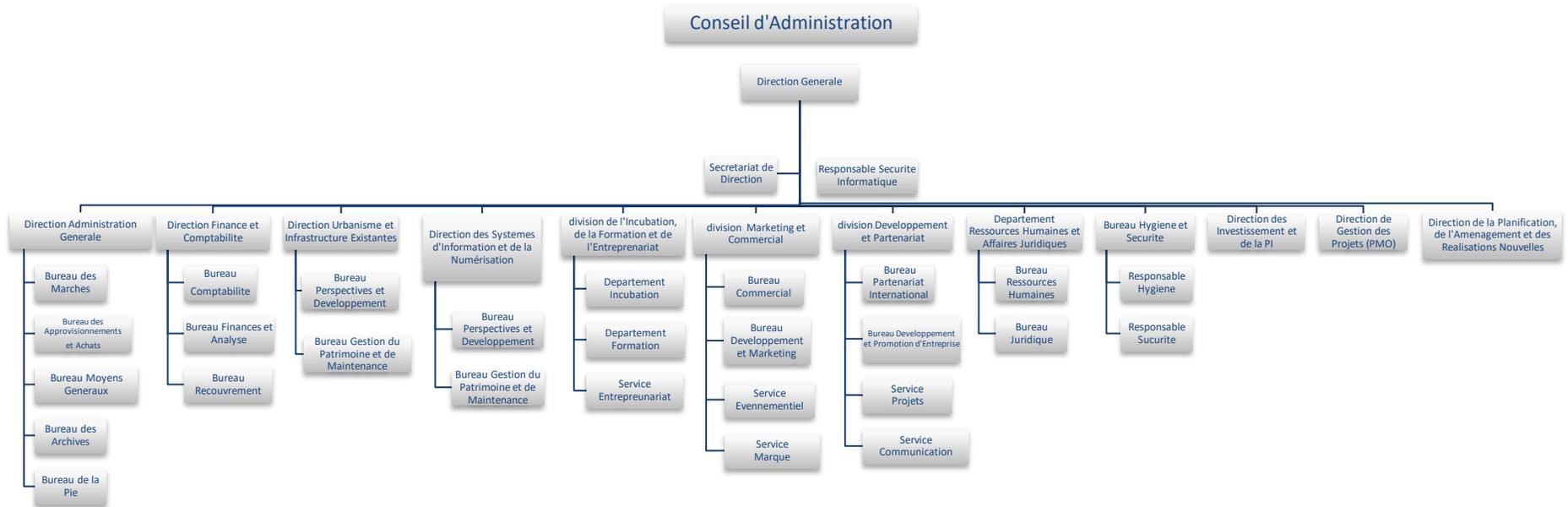


Source : Document interne à l'organisme

1.1.7. Composition et le fonctionnement de l'agence

Dans ce point nous présentons le fonctionnement de L'A.N.P.T dans l'organigramme, ce qui montré la figure suivante :

Figure 7 : L'organigramme de l'A.N.P.T



Source : Document interne à l'organisme

1.2. Présentation de la direction de l'incubation " Incubateur Sidi Abdallah"

1.2.1. Présentation de l'incubateur

L'incubateur « Technobridge » est une structure de soutien et d'appui à la création d'entreprises innovantes qui a été mise en place dans le cadre de l'appel à projets et ainsi pour être un dispositif d'aide à l'innovation dans le domaine de technologie d'information et de communication TIC, il a pour mission d'héberger et d'accompagner les entrepreneurs au cours de leurs processus afin qu'ils puissent réaliser leurs idées innovantes et arriver au lancement de leurs entreprises.

Tableau 8 :L'incubateur

Usage	Nombre de salles	Superficie totale (m²)
Start-up	7	1154
Centre d'innovation	3	370
Formation	3	226
Totale :	13	1750

Source :document interne de l'organisme.

➤ Les objectifs

- Favoriser la création d'entreprises innovantes TIC en valorisant les résultats de recherche des porteurs de projet en partenariat avec les universités, les grands projets en partenariat avec les universités, les grandes écoles et les leaders High Tech ;
- Aider les porteurs de projets innovants, dans le domaine des TIC et de leurs usages, à transformer leur projet en entreprise viable ;
- Promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat de start-up sur le segment de marché des TIC et Permettre leur développement.

➤ Domaine d'intervention

- **L'incubation pour les porteurs de projet :** sensibiliser, accompagner, financer, former et Promouvoir les projets de création d'entreprises innovantes.
- **L'hébergement et le développement de start-up :** en direction de start-up TIC de moins de 5 ans pour leur développement et leur formation à la stratégie d'entreprise L'incubateur constitue une plateforme de service à destination de start-up en phase de lancement à savoir, des entreprises en création, des entrepreneurs cherchant à créer une entreprise et des

petites entreprises fraîchement établies.

1.2.2. Les missions

- La détection des projets de création d'entreprise au sein des universités, des grandes écoles et autodidactes ;
- L'hébergement et Le soutien logistique des porteurs de projet d'entreprises, de projet d'entreprises ;
- L'accompagnement des créateurs dans l'élaboration de leurs Business plan du projet de création d'entreprise ;
- La relation avec l'ensembles des partenaires, pour la levée de fonds ;
- La formation des créateurs et de start-up.

1.2.2.1. L'accueil et l'hébergement

- Accueillir des porteurs de projet et de mettre à leur disposition les moyens (locaux, matériel informatique, documentation, télécommunications, secrétariat, etc.) qui leur sont nécessaires pour le faire aboutir avec les meilleures chances de réussite ;
- C'est de travailler son projet avec une équipe expérimentée dans des lieux adaptés, pendant une période d'incubation plus ou moins longue (24 à 30 mois) ;
- C'est également "échanger" avec d'autres porteurs de projets innovants.

1.2.2.2. L'accompagnement

- La position de l'innovation par rapport aux technologies et son avantage concurrentiel ;
- La solidité de la protection intellectuelle ;
- La démonstration de la faisabilité technico-économique ;
- L'identification des secteurs de marché et de la stratégie ;
- Le business plan se structure jusqu'au moment où il peut être présenté à des investisseurs ;
- La recherche de financement permettant le démarrage de l'entreprise est effectuée également par l'incubateur et ses partenaires.

1.2.2.3. La formation

L'Incubateur offre deux types de formation, sont :

- Formation internes : Elles sont organisées par l'incubateur et dispensées par des intervenants extérieurs, les formations internes permettent d'aborder les thèmes suivants : gestion de projets, comptabilité, marketing, droit du travail, gestion des ressources humaines, ...
- Formations externes : participations aux séminaires et conférences.

1.2.2.4. Le financement

- L'État apporte un appui à l'incubateur sous forme de subvention pour financer les dépenses internes et externes directement rattachées à ses missions et ses objectifs grâce au FAUDTIC
- Les dépenses financées par le FAUDTIC sont : Hébergement/services communs/bureau/ accompagnement / coaching/formation /expertise/étude de marché.
- L'incubateur, et ses partenaires, aide au montage des dossiers de présentation des projets et accompagne les porteurs de projet jusqu'à la recherche de financement (levée de fonds).

1.2.3. Mécanismes et processus d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial

1.2.3.1. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé de chargés d'affaires (les coachs) de l'incubateur. Il consiste à présélectionner les projets candidats à l'appel à projet pour entrer à la phase de pré incubation.

Les projets qui sont qualifiés prennent en considération les critères de présélection suivants :

- ✓ Le caractère innovant et l'originalité de l'idée ;
- ✓ Le marché potentiel ;
- ✓ La motivation et les compétences du porteur de projet ;
- ✓ La qualité des documents communiqués.

Des experts techniques, scientifiques, juridiques ou économiques pourront être sollicités si nécessaire.

1.2.3.2. Le processus de l'incubation : il contient Trois phases, sont expliquées comme suit :

➤ **La phase Pré-incubation (coworking):**

Il s'agit de la phase initiale après la présélection des projets :

- **La Conditions d'accès :** L'accès est ouvert pour tous les porteurs de projets, de start-ups dans Les TIC qui ont été présélectionnés est retenus lors de l'appel à projets.
- **Description de la phase de pré incubation :**

Cette phase, est marquée par la mise en place de mécanismes de suivi assuré par des chargés d'affaires, l'organisation de team building pour renforcer les liens entre les porteurs de projets et un programme d'animation comprenant des ateliers et des conférences d'inspiration entrepreneuriale. Lors de cette phase, les porteurs de projet doivent se réunir hebdomadairement avec les chargés d'affaires, pour faire le constat de leurs taux d'avancement et fixer les objectifs à réaliser pour la réunion qui suit.

➤ **La phase d'incubation :** C'est la phase qui suit la pré incubation, celle où le porteur de projet est sélectionné pour bénéficier de l'appui de l'incubateur.

▪ **Conditions d'accès**

- ✓ Business plan rigoureux et vision claire du projet avec des objectifs à moyen et à long terme ;
- ✓ Projet à forte valeur ajoutée ;
- ✓ Innovation ;
- ✓ Appréciation du chargé d'affaires.

▪ **Description de la phase de l'incubation :**

C'est principalement la phase de prototypage, en effet, les porteurs de projet sont appelés à prototyper leurs projets avec l'assistance des coaches, cette phase représente le corps du processus, elle est caractérisée par la flexibilité des passages qui se verront se répéter tous les trois mois, permettant au porteur de projet de se présenter devant le conseil de sélection et de suivi (CSS), au moment où son produit minimum viable (MVP) est prêt.

Les rapports dégagés par les mécanismes de suivi permettent de suivre l'évolution des projets et d'avoir un feedback sur le processus d'incubation.

À la fin de cette phase, l'incubé doit donner une bonne présentation pour son MVP et son projet, comme il doit acquérir le « profil entrepreneur » pour qu'il aille la capacité de lancer son projet entrepreneurial.

➤ **La Phase de post-incubation**

Après la phase d'incubation, cet incubateur oriente ses porteurs de projets vers la phase de post incubation afin de lancer leurs projets et les rendre réels et pouvoir les suivre durant les premiers temps de création.

▪ **Conditions d'accès :** Les conditions d'accès se résument comme suit :

- ✓ Business plan rigoureux et vision claire du projet ;
- ✓ Prototype ;
- ✓ Bonne présentation du projet ;
- ✓ Profil entrepreneur ;
- ✓ Équipe du projet ;
- ✓ Feuille de route du projet ;
- ✓ Stratégie de financement du projet ;
- ✓ Stratégie de positionnement et de pénétration du marché ;
- ✓ Appréciation du chargé d'affaires.

▪ **Description de la phase de post incubation :**

Le principal objectif de cette phase est la création, les porteurs de projets bénéficieront d'un contrat de location et de la même politique d'accompagnement (formation, coaching, mentorat et développement de réseaux). Ceci dit, l'accompagnement et l'assistance auront une configuration ajustée et personnalisée selon des besoins bien définis.

Afin de faciliter l'objectif principal de cette phase qui est la création, généralement caractérisée par le manque d'informations et les lourdeurs des procédures administratives, le premier atelier consistera en un « seriousgame » qui vise à simuler la création de l'entreprise avec la participation de toutes les institutions impliquées.

Quant à l'incubateur, son rôle consistera à apporter le soutien nécessaire au porteur de projet dans la commercialisation de ses produits, en identifiant, dans un premier temps, les produits de ces start-ups puis, dans un deuxième temps, en trouvant des clients potentiels dans le cas où ces produits-ci cibleraient des entreprises ou des institutions.

Section 2: Méthodologie de recherche

Dans le but de répondre à notre problématique : « Quel est l'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise », on a opté pour une étude qualitative via un guide d'entretien, et pour d'autre quantitative par un questionnaire, et une analyse du coaching d'équipe à l'aide des indicateurs de performance qu'on a pu élaborer à travers l'Incubateur et l'agence A.N.P.T.

Donc cette étude a pour objectif de savoir l'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise.

2.1. Les objectifs et les limites

2.1.1 Les objectifs

Opter une étude a pour comprendre un phénomène et de l'expliquer. Notre étude a pour les suivants objectifs :

- Savoir les facteurs du coaching d'équipe importantes la performance humaine de l'entreprise ;
- Evaluer ces facteurs selon leur importance afin de calculer la performance du coaching d'équipe.

Par cette étude nous avons essayé de recueillir les informations sur le coaching d'une équipe de direction de l'Incubation et sur les coachs et l'effet sur les coachés.

2.1.2 Difficultés rencontrées

Comme toute étude, notre recherche a trouvée quelques obstacles empêchés l'avancement de notre enquête. Ces différentes peuvent être résumées dans les points suivants.

- La difficulté liée à la confidentialité de certaines informations relatives à l'entreprise.
- La difficulté de passer du lieu de résidence au siège de l'entreprise.

2.2. Méthodologie de recherche

Pour mener une étude, il est indispensable de déterminer les éléments essentiels, dont l'objectif de l'étude, les hypothèses, l'échantillon visé selon la population mère identifiée. Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons opté dans notre démarche méthodologique sur une méthode descriptive d'ordre quantitative.

2.2.1. La démarche d'enquête quantitative

Une étude quantitative sert à prouver ou démontrer les faits en quantifiant un phénomène. Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées. Cette méthode peut être menée à l'aide d'un sondage ou d'un questionnaire, l'objet de cette enquête est de découvrir l'avis des collaborateurs des différentes directions de L'A.N.P.T sur l'impact de l'accompagnement d'équipes sur l'amélioration et le développement de la performance en général et la performance en particulier et c'est pourquoi nous avons choisi de travailler par le questionnaire

▪ Définition et structure du questionnaire

Le 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 ».

La structure de questionnaire : Afin de bien mener notre questionnaire, nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire simple, et nous avons choisi comme échantillon de 60 personnes sont les membres de l'équipe de la direction d'incubation et les autres directions de L'ANPT, notre questionnaire est composé de 17 questions d'un seul type.

➤ Des questions fermées :

- Type alternatif (oui/ non).
- Type choix multiple.

Le traitement des données : le traitement des résultats de notre enquête c'est fait par le logiciel Microsoft « SPSS » afin d'analyser ces résultats grâce à ce logiciel, nous avons effectué une analyse statistique avec ses différents outils d'analyse :

- Le tri plat et tri croisé afin d'élaborer des tableaux simples et croisés pour présenter ou même regrouper les données obtenues ;

- Les outils d'analyse statistique descriptive : effectif, pourcentage, la moyenne arithmétique;
- L'outil d'analyse pour vérifier nos hypothèses est la régression linéaire simple.

2.2.2. Justification du choix du questionnaire

Tout d'abord, nous justifions, le choix du questionnaire autant qu'un outil de mesure, et l'échelle de Likert.

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 ». Il « présente une série de questions formalisées destinées à obtenir des informations auprès des répondants »¹ décrire par Malhotra.

Ce choix se justifie par plusieurs causes :

- Est un outil principal pour collecter des données primaires quantitatives, il permet de collecter des données quantitatives de manière standardisée afin que les données soient cohérentes pour l'analyse²;
- Est un instrument pratique qui augmente la rapidité et la précision de l'enregistrement et facilite le traitement des données ;
- 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.

2.2.3. Le choix d'échelle de mesure

Un nombre des items sont évalués sur une échelle de Likert de cinq points allant de « Pas du tout satisfait » à « Très satisfait » et des autres items sont évalués sur une échelle de likert aussi de cinq points allant de « Pas tout à fait d'accord » à « Tout à fait d'accord » nous résumons tous les points d'évaluation dans le tableau suivant

¹ 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

² VILATTE (J.C) : Méthodologie de l'enquête par questionnaire, Formation « Evaluation », Grisolles, 2007. P3.

Tableau 9: Les cinq points de Likert

1	Très insatisfait	Pas tout à fait d'accord	Très insuffisant	Pas tout motivé
2	Insatisfait	Pas d'accord	Insuffisant	Peu motivé
3	Neutre	Neutre	Neutre	Motivé
4	Satisfait	D'accord	Suffisant	Bien motivé
5	Très satisfait	Tout à fait d'accord	Très suffisant	Très motivé

Source : Élaborer par nous-mêmes.

2.2.4. Le Pré-test du questionnaire

Le pré-test du questionnaire est une phase fondamentale qui consiste à mettre à l'épreuve le questionnaire par rapport à quelques individus. Alors, 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 Admane Meriezek, Monsieur MelziZohir, et mon encadrant en l'entreprise Knatef Wassila. Puis, au coach expert Monsieur Chemloul Mohammed El Amine.

Le questionnaire était disponible sur le web via la plateforme « Google Forms », à cause des avantages suivants

- Facilité d'administration ;
- Diminution des erreurs de saisie ;
- Coût faible ;
- Pas d'influence de l'enquêteur.

2.2.5. Rédaction définitive du questionnaire

Au total, notre questionnaire de 6 pages qui comporte 42 questions, est subdivisé en 3 rubriques sont les suivants :

- **Rubriques 1 :** qui porte sur la collecte des informations personnelles des interrogés, le sexe, l'âge, expérience professionnelle.
- **Rubriques 2:** concerne le type du coaching, la forme du coaching, le total des séances, les compétences du coach et on a l'évaluation de l'efficacité du coaching basé sur 4 niveaux d'évaluation selon Kirkpatrick (2007), sont :

- ✓ Le degré de satisfaction : 4 items.
- ✓ Apprentissages réalisés : 4 items.
- ✓ Transfert : 4 items.
- ✓ Les retombés organisationnels (résultats) : 4 items.
- **Rubrique 3** : concerne l'évaluation de la performance humaine à travers l'évaluation de la motivation et la culture de l'entreprise et le développement des compétences, auteurs de 2 dimensions sont :
 - ✓ La motivation : 3 items.
 - ✓ La culture de l'entreprise : 3 items

Section 3 : Résultats et test des hypothèses

Après avoir la présentation de L'A.N.P. T et sa direction d'incubation Sidi Abdallah et aussi présenté la démarche méthodologique de notre recherche. Donc la présente partie a pour l'objet de présenter les résultats obtenus par les deux approches statistiques, ainsi, à tester et valider nos hypothèses de recherche. Nous présentons les résultats en trois étapes, 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. Enfin nous vérifions nos hypothèses par le test khi-deux pour reprendre à notre problématique.

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

Dans ce questionnaire nous avons décomposé en deux parties comme suit :

A. Une fiche analytique : qui présente la population étudiée en termes de Sexe, Age, L'ancienneté, été coacher, le type, la forme, les raisons de chois et le nombre de séances

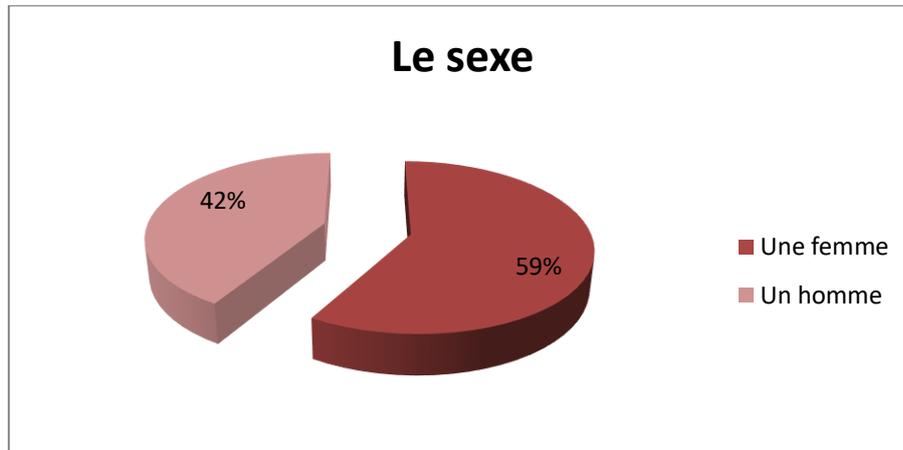
➤ **Question 1** : êtes-vous ?

Tableau 10 : Répartition des interrogées selon le sexe

Le sexe			
		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Une femme	24	58,5%
	Un homme	17	41,5%
	Total	41	100,0%

Source: Réaliser par nous -mêmes

Figure 8: Répartition des interrogées selon le sexe



Source : Réaliser par nous-mêmes

La représentation graphique ci-dessus nous montre que la majorité des membres de l'équipe sont des femmes avec un pourcentage de 58.5% vu la difficulté de cette profession, et les hommes avec un pourcentage de 41.5%.

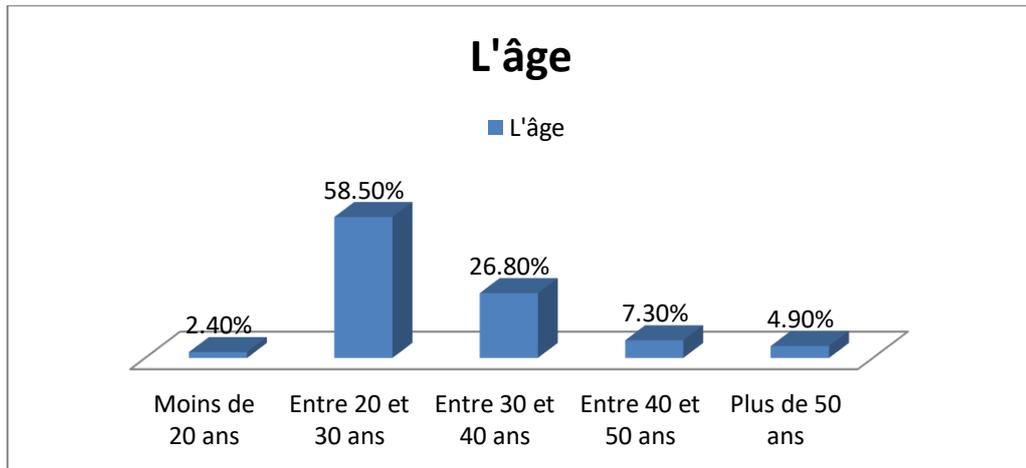
➤ **Question 2 :** Quel est votre tranche d'âge ?

Tableau 11 : Répartition des interrogées selon la tranche d'âge

L'âge			
		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Moins de 20 ans	1	2,4%
	Entre 20 et 30 ans	24	58,5%
	Entre 30 et 40 ans	11	26,8%
	Entre 40 et 50 ans	3	7,3%
	Plus de 50 ans	2	4,9%
	Total	41	100%

Source: Élaborer par nos soins à l'aide de SPSS

Figure 9 : Répartition des interrogées selon la tranche d'âge



Source: Élaborer par nos soins à l'aide de Excel

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 membres ayant entre 20 et 30 ans avec un pourcentage de 58.5% suivi par la catégorie des membres ayant entre 30 ans et 40ans avec un pourcentage de 20.8% et seulement 7.3% ayant entre 40ans et 50ans et 4.9 pour la catégorie plus de 50 ans et 2.4% pour la tranche de moins de 20 ans, ce qui signifie que L'Incubateur dispose une équipe jeune.

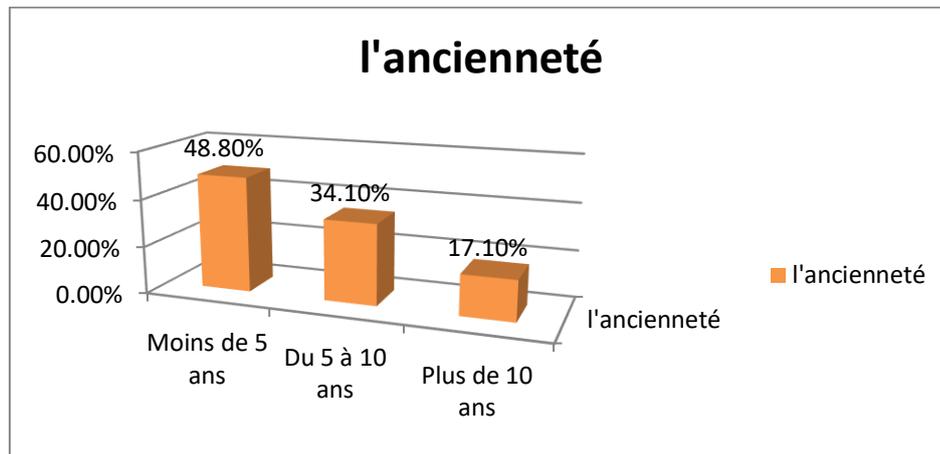
➤ **Question 3** : Combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation actuelle ?

Tableau 12 : Répartition des interrogés selon l'ancienneté

		L'ancienneté	
		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Moins de 5 ans	20	48,8%
	Du 5 à 10 ans	14	34,1%
	Plus de 10 ans	7	17,1%
	Total	41	100,0%

Source: Élaborer par nous- mêmes

Figure 10 : Répartition des interrogés selon l'ancienneté



Source: Élaborer par nous-mêmes en fonction des résultats Excel.

La figure nous permet de remarquer que la catégorie la plus dominante est de moins de 5 ans avec un pourcentage de 48.8% suivi par la catégorie du 5 à 10 ans par 34.1% et finalement les membres de l'équipe plus de 10 ans représentent 17.1%, cela signifie que la plupart des membres ont moins de 5 ans de travail avec L'ANPT et cela reflète leurs satisfactions dans l'entreprise.

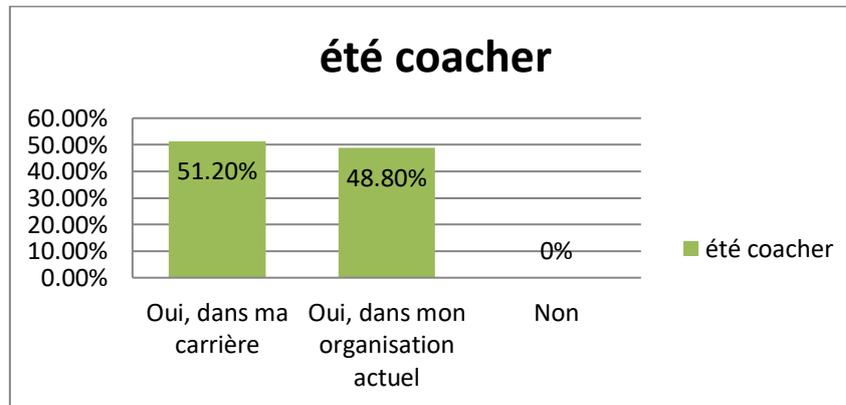
➤ **Question 4:** Avez-vous ont coaché dans votre travail ?

Tableau 13 : Répartition selon les membres qui sont coacher ou non

Été coacher			
		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Oui, dans ma carrière	21	51,2%
	Oui, dans mon organisation actuel	20	48,8%
	Non	0	00%
Total		41	100,0%

Source: Réaliser par nous-mêmes.

Figure 11: Répartition selon les membres qui sont coacher ou non



Source : Réaliser par nous-mêmes.

Nous remarquons a partir de ce tableau la plupart des membres ont coacher dans leurs carrière qui le pourcentage le plus élevé de 51.2%. Ensuite par le pourcentage de 48.8 % représente la catégorie qui été coacher dans son organisation et pour les n'éter pas coacher est égale à 0%.

➤ **Question 5 et 6** : le type du coaching par rapport à la forme du coaching

Tableau 14: Le type par rapport la forme du coaching.

Tableau croisé le type du coaching * la forme du coaching					
			La forme du coaching		Total
			De manière périodique (Une formation)	De manière quotidienne (Avec l'accomplissement de votre tâches)	
Le type du coaching	Interne (votre Manager, votre responsable hiérarchique...)	Effectif	3	22	25
		% dans le type du coaching	12,0%	88,0%	100,0%
		% dans la forme du coaching	18,8%	88,0%	61,0%
		% du total	7,3%	53,7%	61,0%
	*Externe (un formateur, un consultant, un expert...)	Effectif	13	3	16
		% dans le type du coaching	81,3%	18,8%	100,0%
		% dans la forme du coaching	81,3%	12,0%	39,0%
		% du total	31,7%	7,3%	39,0%
Total	Effectif	16	25	41	
	% dans le type du coaching	39,0%	61,0%	100,0%	
	% dans la forme du coaching	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	39,0%	61,0%	100,0%	

Source: Réaliser par nous-mêmes.

Le tableau suivant montre que 88.0% est la grande valeur du coaching en interne qui prend la forme de manière quotidienne (22 de 25), par contre 18.8% présente le coaching en interne qui prend la forme de manière périodique (3 de 25) .et pour le coaching externe présente 81.3% est la valeur plus élevée qui prend la forme de manière périodique (13 de 16) et le coaching externe qui prend la forme quotidienne présente 12.0%.Comme nous remarquons le type du coaching intrne prend la valeur la plus élevé est 61.0% (25 de 41) mais le type externe prend 39.0% (16 de 41), cela signifie que le coaching interne de manière quotidienne est le plus utilises dans l'entreprise.

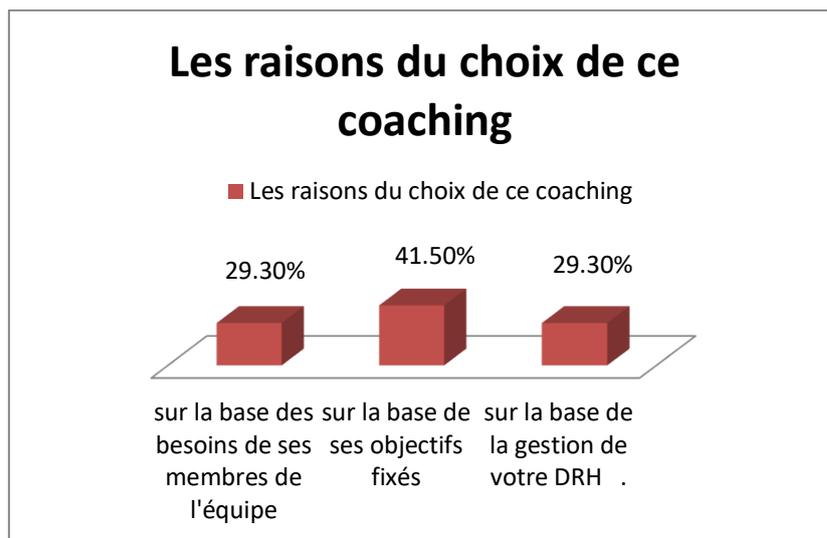
➤ **Question 7:** Pour quelle raison votre organisation choisit ce coaching ?

Tableau 15 : Les raisons du choix de ce coaching

Les raisons du choix de ce coaching			
		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Sur la base des besoins de ses membres de l'équipe	12	29,3%
	Sur la base de ses objectifs fixés	17	41,5%
	Sur la base de la gestion de votre DRH .	12	29,3%
	Total	41	100,0

Source: Élaborer par nous-mêmes.

Figure 12: Les raisons du choix de ce coaching



Source: Élaborer par nous-mêmes en fonction des résultats Excel.

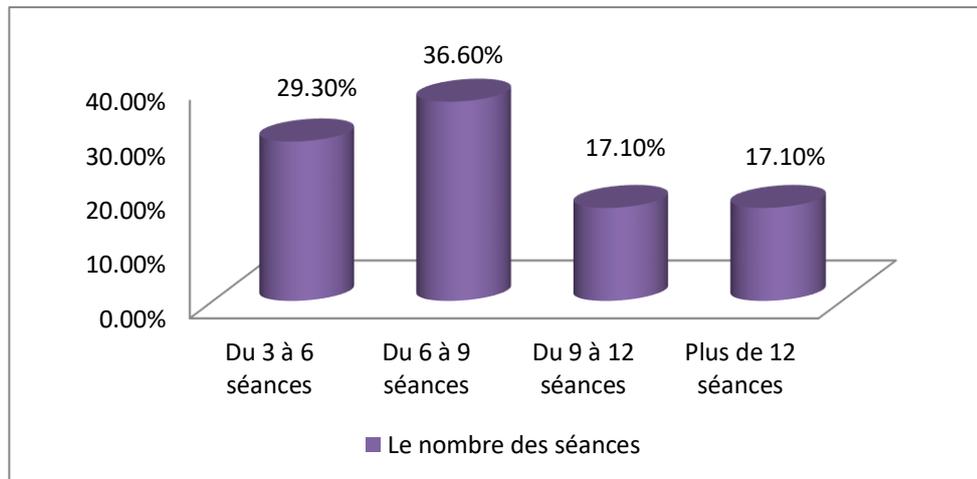
- **Question 8 :** Après combien de séances du coaching avez-vous commencé à remarquer des changements ?

Tableau 16: Le nombre des séances du coaching

Le nombre des séances			
		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Du 3 à 6 séances	12	29,3%
	Du 6 à 9 séances	15	36,6%
	Du 9 à 12 séances	7	17,1%
	Plus de 12 séances	7	17,1%
	Total	41	100,0

Source: Élaborer par nous-mêmes.

Figure 13: Le nombre des séances



Source: Réaliser par nous-mêmes en fonction des résultats Excel.

Avant de passer à la deuxième partie, nous passons directement à la question 14 pour présenter les statistiques descriptives

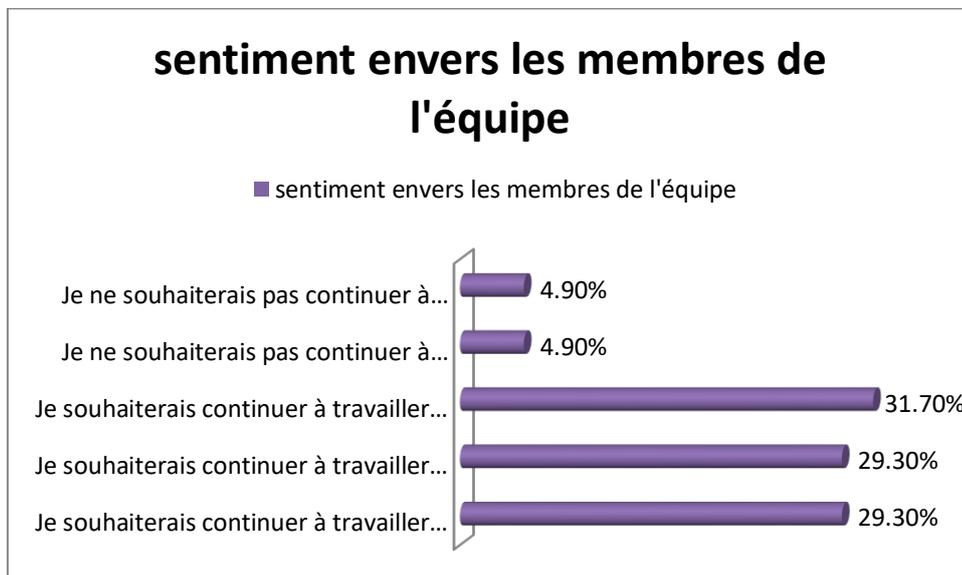
➤ **Question 14** : Quel est votre sentiment envers les membres de votre équipe actuelle ?

Tableau 17: Le sentiment envers les membres de l'équipe

Sentiment envers les membres de l'équipe		Fréquence	Pourcentage (%)
Valide	Je souhaiterais continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe.	12	29,3%
	Je souhaiterais continuer à travailler avec la plupart des membres de cette équipe.	12	29,3%
	Je souhaiterais continuer à travailler avec quelques membres de cette équipe.	13	31,7%
	Je ne souhaiterais pas continuer à travailler avec la plupart des membres de cette équipe.	2	4,9%
	Je ne souhaiterais pas continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe.	2	4,9%
	Total	41	100%

Source : Élaborer par nous-mêmes.

Figure 14: Sentiments envers les membres de l'équipe



Source: Élaborer par nous-mêmes en fonction des résultats Excel.

3.2. Le coaching d'équipe et la performance

Dans cette partie nous commençons de vérifier la fiabilité du questionnaire, afin d'utiliser les tests pour confirmer ou affirmer nos hypothèses.

3.2.1. Test de fiabilité de questionnaire

La fiabilité du questionnaire signifie qu'il donne le même résultat s'il est redistribué plus d'une fois dans les mêmes conditions et conditions. Ou en d'autres termes, la fiabilité du questionnaire signifie la fiabilité de ses résultats et qu'il ne changeant pas de manière significative s'il était redistribué aux membres de l'échantillon plusieurs fois au cours dans certaine période. On vérifie la fiabilité de l'étude à travers le calcul du coefficient Alpha Cronbach par SPSS. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 18: Statistiques de fiabilité

	Alpha Cronbach	Le nombre des questions
Satisfaction à égard du coaching	,858	4
Apprentissage	,920	4
Transfert réaliser	,915	4
Les résultats organisationnels	,854	4
Totale efficacité du coaching	,953	16
La cohésion de l'équipe	,385	8
Les compétences du coach	,909	3
La motivation	,683	3
La culture	,861	3
Total	,900	33

Source : Élaborer par nous-mêmes.

On note que le coefficient de stabilité est Alpha Cronbach varie de 0 à 1, plus qu'il est proche de 1, plus la fiabilité est élevée et s'il est proche de 0, ça indique qu'il n'y a pas de fiabilité.

A travers ce tableau nous résulte que Alpha Cronbach de la satisfaction à l'égard du coaching est 0,858 entre 0.8 et 0.9. Pour la dimension apprentissage réalisés a une valeur de 0,920 est la plus élevé, 0,915 pour la dimension transfert,les compétences d'un coach présente 0,909. Aussi la dimension culture présente 0,861, et ,385 pour la cohésion de l'équipe est inférieur à 0.6 alors est insuffisant. En fin nous remarque la fiabilité des questions à l'échelle total égale 0,900 est une valeur entre 0.8 et 0.9 et cela signifie que le coefficient de la stabilité est très bon.

3.2.2. Test de validité des questions

Dans ce point nous analysons la validité de questionnaire ou bien la cohérence interne à travers le calcul de corrélation entre la moyenne de l'axe et la moyenne de tous les axes du questionnaire.

On note que le coefficient de validité est Corrélation de Pearson, le niveau de signification, où le coefficient de corrélation plus qu'il est proche de 1, plus la validité est élevée, et statistiquement significatif dans le cas où le niveau de signification Sig est inférieur à 0,05 nous présentons les résultats dans le tableau suivant :

Tableau 19: La cohérence dans axe de la satisfaction à l'égard du coaching

	Corrélation de Pearson	Sig
S1	,854	,000
S2	,861	,000
S3	,835	,000
S4	,834	,000
Satisfaction à l'égard du coaching	1	

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

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

Source : Élaborer par nos soins.

Tableau 20: La cohérence dans l'axe de l'apprentissage réaliser

	Corrélation de Pearson	Sig
A1	,922	,000
A2	,901	,000
A3	,890	,000
A4	,883	,000
Apprentissage réaliser	1	

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

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

Source : Élaborer par nos soins.

Tableau 21: La cohérence dans l'axe de transfert

	Corrélation de Pearson	Sig
T1	,909	,000
T2	,886	,000
T3	,899	,000
T4	,876	,000
Transfert	1	

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

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

Source : Élaborer par nos soins.

Tableau 22: La cohérence dans l'axe des résultat organisationnels

	Corrélation de Pearson	Sig
R1	,857	,000
R2	,845	,000
R3	,780	,000
R4	,853	,000
Les résultats organisationnels	1	

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

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

Source: Élaborer par nos soins.

Tableau 23: La cohérence dans l'axe de la cohésion de l'équipe

	Corrélation de Pearson	Sig
CE1	,615	,000
CE3	,793	,000
CE4	,649	,000
CE5	,705	,000
CE6	,495	,001
CE7	,628	,000
La cohésion de l'équipe	1	

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

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

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Tableau 24: La cohérence dans l'axe des compétences d'un coach

	Corrélation de Pearson	Sig
CC1	,922	,000
CC2	,933	,000
CC3	,905	,000
Les compétences d'un coach	1	

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

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

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Tableau 25: La cohérence dans l'axe de la motivation

	Corrélation de Pearson	Sig
M1	,865	,000
M2	,827	,000
M3	,664	,000
La motivation	1	

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

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

Source: Élaborer par nos soins.

Tableau 26: La cohérence dans l'axe de la culture d'entreprise

	Corrélation de Pearson	Sig
Cu1	,882	,000
Cu2	,933	,000
Cu3	,837	,000
La culture de l'entreprise	1	

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

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

Source: Élaborer par nos soins. En fonction des résultats du programme SPSS.

En résumé :

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 deux sont dans l'axe de la cohésion d'équipe alors le nombre des items va être 6 items.

En analysant les résultats des tableaux, nous remarquons que la valeur la plus basse de corrélation de Pearson est égale 0.495 et le Sig égale 0.001 dans l'axe de la cohésion de l'équipe.

On remarque pour les autres axes ont des valeurs de corrélation de Pearson entre 0.615 et 0.933. 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.

3.2.3. Analyse des 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. Nous avons présenté les différentes échelles de mesure dans un tableau, aussi le classement et intervalle :

Tableau 27: Echelle de Likert

Classe					Intervalle
1	Très insatisfait	Pas tout à fait d'accord	Très insuffisant	Pas tout motivé	De 0.8 à 1.7
2	Insatisfait	Pas d'accord	Insuffisant	Peu motivé	De 1.8 à 2.59
3	Neutre	Neutre	Neutre	Motivé	De 2.6 à 3.39
4	Satisfait	D'accord	Suffisant	Bien motivé	De 3.4 à 4.19
5	Très satisfait	Tout à fait d'accord	Très suffisant	Très motivé	De 4.2 à 5

Source: Réalisé par nous-mêmes.

Tableau 28: Tableau descriptif de la satisfaction

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Le degré de satisfaction du la durée du coaching	41	3,46	1,267
Satisfaction de matériel utilisé	41	3,44	,923
Satisfaction du coach	41	3,93	,905
Satisfaction des progrès de coaching	41	3,66	,938
Satisfaction	41	3,6220	,85353

Source: Réalisé par nous-mêmes.

Nous remarquons la réponse moyenne de l'effectif est varié entre 3.44 et 3.93. La valeur la plus faible égale 3.44 qui signifie « satisfaction de matériel utilisé ». Par contre la plus grande moyenne 3.93 pour « satisfaction du coach ». L'échantillon a répondu sur la satisfaction à l'égard du coaching en moyenne de 3.6220 qui tend vers 4, ce qui signifie que la majorité sont d'accord donc ils sont satisfaits. Pour l'écart type la plus faible variabilité pour « satisfaction du coach », et la plus grand est « le degré de satisfaction du la durée du coaching » les réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 29: Tableau descriptif de l'apprentissage

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Développement de compétences	41	4,00	1,049
Développement des nouveaux apprentissages	41	4,07	,932
Devenir un membre plus efficace	41	3,88	,954
Enrichir les connaissances	41	3,95	,947
Apprentissage réaliser	41	3,9756	,87286

Source: Réalisé par nous-mêmes.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.88 et 4.07, la plus faible moyenne 3.88 pour « j'ai appris à devenir un membre plus efficace suite au coaching ». Mais, la plus grande valeur de moyenne 4.07 pour « J'ai appris à développer des nouveaux apprentissages suite au coaching ». L'échantillon a répondu sur la dimension des apprentissages réalisés en moyenne de 3.9756 qui tend vers 4, ce qui signifie que la majorité sont d'accord. Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.932 pour « J'ai appris à développer de nouveaux apprentissages suite au coaching », et la plus grande 1.049 pour « J'ai appris à développer de nouvelles compétences suite au coaching ». Donc les réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 30: Tableau descriptif de transfert

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
L'utilisation de connaissances et des compétences	41	3,90	1,068
Différences importantes dans l'utilisation de mes compétences	41	3,85	1,085
La pratique des apprentissage	41	3,93	1,034
Une différence dans les comportements, compétences	41	3,63	1,090
Transfert	41	3,8293	,95433

Source: Réalisé par nous-mêmes.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.85 et 3.93, la plus faible valeur de moyenne 3.85 pour « différences importantes dans l'utilisation de mes compétences » et la plus grande moyenne pour « la pratique des apprentissage ». L'échantillon a répondu sur la dimension du Transfert des apprentissages en moyenne de 3.8293 qui tend vers 4, ce qui signifie que la majorité sont d'accord. Pour l'écart type la plus faible variabilité 1.034 pour « pratique des apprentissage », et la plus grande 1.090 pour « Mes collègues remarques une différence dans mes comportements, mes compétences », donc les réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 31: Tableau descriptif des résultats organisationnels

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
L'augmentation de la productivité et la performance	41	4,05	,947
L'augmentation de l'engagement envers l'organisation	41	3,98	,908
Diminution de la dépression et le stress	41	3,51	,925
Diminution de la trun over et les quitter	41	3,59	,974
Résultats organisationnels	41	3,7805	,78301

Source: Réalisé par nous-mêmes.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.51 et 4.05, la plus faible valeur de moyenne 3.51 pour « Diminution de la dépression et le stress » et la plus grande moyenne 4.05 pour « L'augmentation de la productivité et la performance ».

L'échantillon a répondu sur la dimension des résultats organisationnels en moyenne de 3,7805, ce qui signifie que la majorité sont d'accord. Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.908 pour « L'augmentation de l'engagement envers l'organisation », et la plus

grande 0.974 pour « Diminution de la trun over et les quitter », nos réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 32: Tableau descriptif de la cohésion de l'équipe

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Cohésion de l'équipe	41	3,68	,934
Il y a peu de cohésion de l'équipe	41	2,88	1,187
Un fort sentiment d'appartenance	41	4,66	6,382
Sontfières de cette équipe	41	3,63	1,019
La communication des membres entre eux	41	3,80	1,005
La relation de confiance	41	3,54	,977
Unintérêt réel	41	3,66	1,132
Pour passer le temps	41	2,93	1,233
La cohésion de l'équipe	41	3,5976	1,07220

Source: Réalisé par nous-mêmes.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 2.88 et 4.66, la plus faible valeur de moyenne 2.88 pour « Il y a peu de cohésion de l'équipe » et la plus grande moyenne 4.66 pour « un fort sentiment d'appartenance ».

L'échantillon a répondu sur la dimension des résultats organisationnels en moyenne de 3,5976, ce qui signifie que la majorité sont d'accord. Pour l'écart type la plus faible variabilité 0.934 pour « La cohésion de l'équipe », et la plus grande 6.382 pour « un fort sentiment d'appartenance », nos réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 33: Tableau descriptif des compétences d'un coach

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
L'écoute active	41	3,83	1,046
Éveille la prise de conscience	41	3,78	1,107
Une relation de confiance et de respect mutuel	41	3,98	1,060
Les compétences du coach	41	3,8618	,98594

Source: Élaborer par nos soins.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.78 et 3.98, la plus faible valeur de moyenne 3.78 pour « Éveille la prise de conscience » et la plus grande moyenne 4.66 pour « Une relation de confiance et de respect mutuel ».

L'échantillon a répondu sur la dimension des résultats organisationnels en moyenne de 3,8618, ce qui signifie que la majorité sont suffisant. Pour l'écart type la plus faible variabilité 1.046 pour « L'écoute active », et la plus grande 1.107 pour « Éveille la prise de conscience », nos réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 34: Tableau descriptif de la motivation

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Votre degré d'enthousiasme	41	3,41	1,095
La qualité de relation avec votre collègues	41	3,61	1,022
Votre degré d'absentéisme	41	2,78	1,129
La motivation	41	3,2683	,84728

Source: Réaliser par nos soins en fonction des résultats de SPSS.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 2.78 et 3.61, la plus faible valeur de moyenne 2.78 pour « Le degré d'absentéisme » et la plus grande moyenne 3.61 pour « La qualité de relation avec votre collègues ».

L'échantillon a répondu sur la dimension des résultats organisationnels en moyenne de 3,2683, ce qui signifie que la majorité sont bien motivé. Pour l'écart type la plus faible variabilité 1.022 pour « La qualité de relation avec votre collègues », et la plus grande 1.129 pour « Le degré d'absentéisme », nos réponses ne sont pas dispersées.

Tableau 35: Tableau descriptif de la culture de l'entreprise

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Encourager le travail en équipe	41	3,71	1,101
Célébrations des événements	41	3,63	1,178
Prend en considération les décisions de ses membres	41	3,63	,994
La culture	41	3,6585	,96749

Source: Réaliser par nos soins en fonction des résultats de SPSS.

La réponse moyenne de l'effectif varie entre 3.63 et 3.71, la plus faible valeur de moyenne 3.63 pour « Célébrations des événements et prend en considération les décisions de ses membres » et la plus grande moyenne 3.71 pour « Encourager le travail en équipe ».

L'échantillon a répondu sur la dimension des résultats organisationnels en moyenne de 3,2683, ce qui signifie que la majorité sont bien motivé. Pour l'écart type la plus faible

variabilité 1.022 pour « La qualité de relation avec votre collègues », et la plus grande 1.129 pour « Le degré d'absentéisme », nos réponses ne sont pas dispersées.

3.3. Test des hypothèses

Pour tester l'hypothèse, il est statistiquement nécessaire de la diviser en une hypothèse nulle et une hypothèse alternative.

3.3.1. Test de la première hypothèse

- **H1** : « Le coaching à un effet positif sur la cohésion de l'équipe ».
- **L'hypothèse nulle H0** : « Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de Le coaching sur la cohésion de l'équipe au niveau de signification de 5 % ».
- **L'hypothèse alternative H1** : « Il existe un effet statistiquement significatif de Le coaching sur la cohésion de l'équipe au niveau de signification de 5 % ».

Nous avons utilisé le test de régression simple pour tester cette hypothèse.

Tableau 36: Régression simple pour la première hypothèse

ANOVA ^a								
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	R	R-deux
1	Régression	13,505	1	13,505	16,216	,000 ^b	,542 ^a	,294
	Résidus	32,480	39	,833				
	Total	45,985	40					
a. Variable dépendante : La cohésion de l'équipe								
b. Prédicteurs : (Constante), Le coaching								

Source : Élaborer par nous-mêmes.

Le modèle de régression est statistiquement acceptable du fait que la valeur de F calculé égale 16.216, 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=0.542) montre le degré de la relation entre le coaching et la cohésion d'équipe. La valeur de R-deux est de 0.294 ce qui montre 29.4% de la variation de la variable cohésion de l'équipe résulte la variation du coaching.

Le tableau suivant montre l'effet du coaching sur la cohésion de l'équipe et l'équation de régression linéaire simple entre les variables dépendantes et indépendantes :

Tableau 37: Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,711	,731		,972	,337
	Le coaching	,759	,189	,542	4,027	,000

a. Variable dépendante : La cohésion de l'équipe

Source : Élaborer par nos soins, en fonction des résultats en SPSS.

Ce tableau montre que le degré de l'impact entre le coaching et la cohésion de l'équipe, ce que signifie une augmentation d'un degré du coaching entraîne une augmentation de 0.542 de la cohésion de l'équipe.

La relation linéaire entre les deux variables peut se formuler dans l'équation suivante :
La cohésion de l'équipe = 0.759*Le coaching + 0.711.

Ce qui signifie décider d'accepter l'hypothèse alternative qui dit : « Il existe un effet statistiquement significatif de Le coaching sur la cohésion de l'équipe au niveau de signification de 5 % ».

3.3.2. Test de la deuxième hypothèse

- **H2** : «L'écoute active, l'art de questionnement, la relation de confiance sont les compétences les plus efficace pour garantir l'efficacité du coaching ».
- **L'hypothèse nulle** : « Il n'a pas d'un effet statistiquement significatif des compétences du coach sur l'efficacité du coaching au niveau de signification de 5% ».
- **L'hypothèse alternative** : «Il existe un effet statistiquement significatif des compétences du coach sur l'efficacité du coaching au niveau de signification de 5% ».

Afin de confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous allons utiliser la régression linéaire simple pour étudier l'impact des compétences d'un coach sur l'efficacité du coaching, ce que nous présentons dans le tableau ci-dessus :

Tableau 38: Régression simple pour la deuxième hypothèse

ANOVA ^a								
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	R	R-deux
1	Régression	16,291	1	16,291	89,114	,000 ^b	,834 ^a	,696
	Résidus	7,130	39	,183				
	Total	23,421	40					
a. Variable dépendante : L'efficacité du coaching								
b. Prédicteurs : (Constante), Compétences du coach								

Source : Élaborer par nos soins, en fonction des résultats en SPSS.

Le modèle de régression est statistiquement acceptable du fait que la valeur de F calculé égale 89.114, 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=0.834) montre le degré de la relation entre les compétences d'un coach et l'efficacité du coaching. La valeur de R-deux est de 0.696 ce qui montre 69.6% de la variation de la variable efficacité du coaching résulte la variation les compétences du coach.

Le tableau suivant montre l'impact des compétences du coach sur l'efficacité du coaching et l'équation de régression linéaire simple entre les variables dépendantes et indépendantes :

Tableau 39: Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,302	,273		4,768	,000
	Compé_C	,647	,069	,834	9,440	,000
a. Variable dépendante : L'efficacité du coaching						

Source : Élaborer par nos soins, en fonction des résultats en SPSS.

Ce tableau montre que le degré de l'impact entre les compétences du coach et l'efficacité du coaching, ce que signifie une augmentation d'un degré de compétences du coach entraîne une augmentation de 0.834 de l'efficacité du coaching.

La relation linéaire entre les deux variables peut se formuler dans l'équation suivante :

L'efficacité du coaching = $0.647 * \text{compétence du coach} + 1.302$.

Ce qui signifie décider d'accepter l'hypothèse alternative qui dit : «Il existe un effet statistiquement significatif des compétences du coach sur l'efficacité du coaching au niveau de signification de 5% ».

3.3.3. Test de la troisième hypothèse

- **H3** : « Le coaching d'équipe a un effet positif sur la performance humaine ».
- **L'hypothèse nulle** : « Il n'a pas d'un effet statistiquement significatif du coaching d'équipe sur la performance humaine au niveau de signification de 5% ».
- **L'hypothèse alternative** : «Il existe un effet statistiquement significatif du coaching d'équipe sur la performance humaine au niveau de signification de 5% ».

Afin de confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous allons utiliser la régression linéaire simple pour étudier l'impact d le coaching d'équipe sur la performance humaine, ce que nous présentons dans le tableau ci-dessus :

Tableau 40: Régression simple pour la troisième hypothèse

ANOVA ^a								
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	R	R-deux
1	Régression	13,825	1	13,825	38,412	,000 ^b	,704 ^a	,496
	Résidus	14,037	39	,360				
	Total	27,862	40					
a. Variable dépendante : La performance humaine								
b. Prédicteurs : (Constante), Le coaching d'équipe								

Source : Élaborer par nos soins, en fonction des résultats en SPSS.

Nous remarquons dans ce tableau, que le modèle de régression est statistiquement acceptable du fait que la valeur de F calculé égale 38.412, est statistiquement significative au niveau de signification (5%), le niveau de signification est Sig = 0,000 (moins de 0,05), ce qui signifie la grande capacité du modèle pour prédire la valeur de la variable dépendante.

Le coefficient de corrélation (R=0.704) démontre le degré de la relation entre le coaching d'équipe et la performance humaine. La valeur de R-deux est de 0.496 ce qui montre 49.6% de la variation de la variable la performance humaine résulte la variation le coaching de l'équipe.

Tableau 41: Le coefficient de l'équation de régression linéaire simple

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard			
1	(Constante)	,542	,481		1,129	,266
	Le coaching de l'équipe	,768	,124	,704	6,198	,000
a. Variable dépendante : La performance humaine						

Source : Élaborer par nous-mêmes, en fonction des résultats en SPSS.

D'après les résultats obtenus on remarque que le degré de l'impact entre le coaching d'équipe et la performance humaine, ce que signifie une augmentation d'un degré du coaching d'équipe entraîne une augmentation de 0.704 de la performance humaine.

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

$$\text{La performance humaine} = 0.768 * \text{Coaching d'équipe} + 0.542$$

Ce qui signifie décider d'accepter l'hypothèse alternative qui dit «Il existe un effet statistiquement significatif du coaching d'équipe sur la performance humaine au niveau de signification de 5% ».

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire un état des résultats d'enquête menée sur le terrain. Cet état consistait pour nous à faire un dépouillement minutieux de toutes les données obtenues çà et là, de les analyser profondément afin de sortir des informations qui se cachent derrière ces chiffres ou ces différents comportements observés. Pour y parvenir nous nous sommes servis d'un principal outil d'analyse qu'est le test de la régression linéaire simple. À travers les résultats, nous avons pu constater que l'impact du coaching est très important, sur la cohésion de l'équipe, la performance humaine et aussi les compétences du coach que l'ont fait un facteur essentiel dans le succès du coaching.

conclusion Générale

Conclusion Générale

Pour réussir dans l'environnement actuel, caractérisé par la complexité et l'instabilité, l'entreprise a besoin des ressources humaines autonomisées, engagées pour la réalisation des objectifs organisationnels, mais cela dépend du rôle coaching et sa capacité à s'adapter à chaque situation et d'éviter les blocages et les obstacles, nous parlons donc du coaching d'équipe et son impact sur la performance des équipes au travail et la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui, Le coaching est devenu plus d'une mode passagère, considéré comme un processus de conseil et d'accompagnement, il ne cesse de se répandre sur les marchés nationaux et internationaux, tout en s'affichant comme un signe de recherche et de questionnement, de réflexion personnelle et professionnelle.

Le coaching est un art, il nécessite des techniques et des connaissances théoriques bien précises, un savoir-faire approprié, c'est aussi une affaire de style d'élégance. Le coach aide le coaché à exploiter toutes ses ressources pour atteindre ses objectifs et passer à l'action.

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 des RH et de l'entreprise ? ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé trois hypothèses principales :

- **H1** : Le coaching à un effet positif sur la cohésion de l'équipe.
- **H2** : L'écoute active, l'art de questionnement et la relation de confiance sont les compétences les plus efficace pour garantir l'efficacité du coaching.
- **H3** : Le coaching d'équipe a un effet positif sur la performance humaine et de l'entreprise.

Afin de tester les trois hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire a été distribué à un échantillon de 60 personnes.

Pour le traitement et l'analyse des données collectées a été réalisé par les logiciels SPSS et l'Excel pour créer les tableaux, puis nous avons utilisé le test de la régression linéaire simple.

A travers notre travail de recherche au sein de l'Incubateur, le principal but était celui de discuter le lien qui existe entre le coaching et la performance de l'entreprise. Nous sommes arrivés à confirmer **la première hypothèse** de départ c'est-à-dire, Le coaching permet aux collaborateurs et l'équipe d'être cohérents, engagés et plus performants.

Et pour **la deuxième hypothèse**, qui cherche à comprendre la relation entre les compétences du coach et sa capacité à garantir un résultat du coaching très efficace pour les coachés. Donc cette hypothèse est confirmée.

En ce qui concerne **la troisième hypothèse**, est totalement confirmée, Le coaching est un nouveau mode de management des ressources humaines adapté aux contextes de la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise le style de direction adopté par les managers de L'ANPT et L'Incubateur.

- **Les limites de recherche**

La non-interaction des membres de l'équipe avec le questionnaire distribué est due à des retards dans l'analyse des résultats.

- **Les recommandations**

On pourra recommander à l'incubateur de :

- Participation à des colloques et des séminaires internationaux du coaching pour être toujours prêt à tout changement.
- Encourage les collaborateurs à participer à des formations du coaching de toutes sortes, aussi les formes d'accompagnement comme le training, le conseil et le monitoring.

- **Les études antérieures**

- Le travail en équipe dans les entreprises Algériennes.
- L'importance du coaching dans l'entreprise Algérienne.
- Impact du coaching entrepreneurial sur les start-ups au sein de l'incubateur.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

I. Ouvrage :

- 1) A.Fernandez , « *Les nouveaux tableaux de bord des managers: le Projet Business Intelligence clés en main* » , 6^{ème} Edition ,Edition Eyrolles ,2013.
- 2) Alain Cardon, «*Comment devenir coach Fondamentaux, outils et techniques* »; Groupe Eyrolles, 2008.
- 3) Blanc-Sahnoun P, « *L'art de coacher*», Inter Editions-Dunod, Paris, 2006.
- 4) BOURGUIGNON A, « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000.
- 5) Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », éd. Dunod, 3^{ème}édition, Paris, 2007.
- 6) Bringer. J, MEERT.D, Raquin. M et Teneau .G, « *Le conseil en organisation : évolution et perspectives* », Edition Harmattan, 2011.
- 7) Brock. V, «*The secret history of coaching*» EMCC, Dublin, 2010.
- 8) CARDON.A, « *Coaching d'équipe*», éditions d'organisation, Roumanie, 2003.
- 9) Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « *Contrôle de gestion : manuel & applications* », éd. Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2004.
- 10) Clutterbuck.D, « *Coaching the Team at work*», Nicholas Brealey International, London, 2009.
- 11) Davel. E et D-G. Tremblay, «*Formation et apprentissage organisationnel: la vitalité de la pratique*», Presses de l'université de Québec, Canada, 2011.
- 12) DELIVRE, F, « *Le métier de coach*», Editions d'organisation, Paris, 2002.
- 13) F.Giraud et O.Saulpic ET al, « *Le Contrôle de gestion et pilotage de la performance*», 2^{ème} Edition, Edition Gualino, Paris, 2005.
- 14) Gaud. V, « *La politique sociale de l'entreprise* », Editions Hommes et techniques, Paris, 1986.
- 15) HIGY-LANG.C et GELLMAN.C, «*Le coaching*», 2^{ème} éditions d'organisation, rue Thenard 75240 Paris Cedex 05, 2003.
- 16) Jean-Bernard Ducrou, le management des entreprise, Hachette technique, Paris, 2008.
- 17) La direction Dimitri Wess, « **Ressources Humaines** », éditions d'organisations, deuxième tirage, 2003, Paris.
- 18) Lafon « *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe* », cité par Mucchielli R, édition SAS Cognitia 20, rue d'Athènes 75009 Paris.
- 19) Lenhardt. V, «*FAQ Coaching : Tout ce que vous voulez savoir sur le coaching*», Dunod, Paris, 2006.

- 20) LEULEU.P, «*Le développement du potentiel des managers*», éditions l'Harmattan, Paris, 1995.
- 21) LORINO. P«*Méthodes et pratiques de la performance*», 3^{ème} édition, Ed d'Organisation, Paris, 2003.
- 22) MACHESNAY, «*Economie de l'entreprise*», Ed Eyrolles, 1991.
- 23) Malarewicz, J. A, *Réussir son coaching : une approche systémique*, Paris, Village Mondial, 2007.
- 24) Michel. KALIKA, (1988), « Structures *d'entreprises, réalités, déterminants de performances* », Edition Economica, Paris.
- 25) Michel.G et Michel.M, « *Le coaching d'équipe: outils et pratiques*», Armand colin, 2010.
- 26) Moral. M, Angel.P, « *Coaching*», Editions Armand Colin, Collection 128, Paris, 2006.
- 27) Mucchielli. R, « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, 2006.
- 28) Philippe LORINO, « *Méthodes et pratiques de la performance* », éditions d'organisations, deuxième tirage 1997.
- 29) Plauchu V et Tairou A, « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », Edition Harmattan, 2008.
- 30) S.Michel et M.Ledru « *Capital-Compétence dans l'entreprise* », éditeur, ESF, Paris, 1991.
- 31) Schermerhom, J., Osborn, R., Ulh-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. « *Comportement humain et organisation* », ERPI Sciences Administratives, 5^{ème} édition, PEARSON, 2014.
- 32) Thiry. A, Les 3 types de coaching : La PNL de 3 génération en entreprises et organisations. Bruxelles : De Boeck, 2008.
- 33) VERMEULEN. F « *L'évaluation de la performance*», en théorie et dans les pratiques de l'action publique, Strasbourg, Paris.
- 34) VILATTE (J.C) : Méthodologie de l'enquête par questionnaire, Formation « Evaluation », Grisolles, 2007.
- 35) WHITMORE. John, «*Le guide du coaching*», Editions Maxima, Paris, 1999.

II. Revus :

- 1) Aki PEKURI et al, « *Productivity and performance management & managerial practices in the construction industry*», international journal of performance measurement, Vol 01, 2011.

- 2) Andrea D. Ellinger, «*Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry*», *Human resource development*, vol 14(4), 2003.
- 3) Andy NEELY et al, «*Performance measurement system design: A literature review and research agenda*», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 15 (04), 1995.
- 4) AUBERT. N «*Hyperformance et combustion de soi* », *Études*, N°10, Tome 405, 2006.
- 5) BOURGUIGNON A «*Peut-on définir la performance ?* », In *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août 1995.
- 6) Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R, « *The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire* », *Journal of Sport Psychology*, 1985.
- 7) Căruntu CONSTANTIN, Lăpăduși MIHAELA LOREDANA, «*Profitability and financial stability*», *annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science*, Vol 25(03), 2011.
- 8) Chux GERVASE IWU, «*Determinants of sustainability and organizational effectiveness in non-profit organizations*», *sustainability*, vol 7(07), 2015.
- 9) Ciporen, R, «*The emerging field of executive and organizational coaching*» *An overview*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148).
- 10) Cohen S.G., Bailey D.E, « *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*», *Journal of Management*, (1997), Vol 23(3).
- 11) Cumby J et Conrod J, « *Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry*». *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 2001
- 12) Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford and Sarah B. «*Melner Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness*», *Small Group Research*, Vol 30(6), 1999.
- 13) Dorina POPA et al, «*Contemporary approaches of company performance analysis based on relevant financial information*», *annals of the university of Oradea, economic science*, Vol 01, Issue 02, 2012.
- 14) Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J, « *A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence* ». *Small Group Research*, vol 26(4), 1995.

- 15) Hoegl et Gemuenden , «*Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence* », Technical University of Berlin,. 4–5, HAD 29, 10623 Berlin, Germany, Vol 12(4), 2001.
- 16) Jesse D. LECY et al, «*Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis*», VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 23(02), June 2012.
- 17) Kampa-Kokesch. S, & Anderson. M, «*Executive coaching: A comprehensive review of literature*» Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2001,53(4).
- 18) Khouatra .D, « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 septembre 2005.
- 19) Lena DUSPARA, «*Strengthening of competitiveness of small enterprises in metal industry in Hrodsko Posavska county*», interdisciplinary management research journal, Vol 09(35), 2013.
- 20) M. Lebas, « *Oui il faut définir la performance* » Revue Française de comptabilité, juillet- août 1995, N° 269.
- 21) Mathe. Martin, «*Le coaching du point de vue de la personne accompagnée*», Revue effectif de l'ordre des conseils en ressources humaines agréés, vol 10(05).
- 22) Michel CAPRON, Françoise QUAIREL, « *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* », revue d'organisation responsable, n° 1, Février 2006.
- 23) Mirela OANA PINTEA, Monica VIOLETA ACHIM, « *Performance - an evolving concept* », university of Craiova, faculty of economics and business administration, annals of the university of Craiova, economic science series, Vol 02(38), n° 08, 2011.
- 24) Mullen, B., & Copper, C, «The relation between group cohesiveness and performance » An integration. Psychological Bulletin, vol 115 (02), 1994.
- 25) Parastoo ROGHANIAN et al, « *Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry* », Procedia - social and behavioral sciences, Vol 40(5), 2012.
- 26) Researchers Hackman and Wageman , « *A THEORY OF TEAM COACHING* », Academy of Management Review 2005, Vol 30(2), 2005.
- 27) Zbyněk HALÍŘ, «*The role of accounting information in financial performance*

measurements from external users' viewpoint», European Financial and Accounting Journal, Vol 02, 2010.

III. Dictionnaires et manuels:

- 1) Dictionnaire de français Larousse, extrait du site :
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/efficent/27932?q=efficent#27788>
- 2) Extrait du dictionnaire Larousse, disponible sur le site:
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>

IV. Travaux universitaires:

- 1) Ouattara.P, « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en côte d'Ivoire* », MBA Finance d'entreprise, thèse de doctorat, Ecole supérieure de Gestion, Paris, 2007.
- 2) Beroud, 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, Aix-en-Provence : Ecole Doctorale Cognition, Langage et Education, 2016.
- 3) Moreau. F, «*La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*», thèse de doctorat, Université de Rennes, 2017.
- 4) Mohamed MAHJOUR DHIAF, « *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement* », thèse de doctorat en génie industrielle, école nationale supérieure d'arts et métiers, 10 Juillet 2007.

V. Communication :

- 1) Angèle RENAUD, Nicolas BERLAND, « Mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, France, May 2007.
- 2) Josée ST-PIERRE et al, «Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », Comptabilité et Connaissances, France, 2005.
- 3) Langevin. P,« *Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?*, *L'avis des managers* » Normes et mondialisation : 25^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 2004.
- 4) 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.
- 5) Vesna BOSILJ-VUKSIC et al, «*Organizational performance measures for business process management: a performance measurement guideline*», Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation, IEEE 2008.
- 6) Yvon PESQUEUX, «La notion de performance globale», 5^o Forum international ETHICS, Tunis, Décembre 2004.

VI. Supports du cours :

- 1) Belisson. Jeantet, & Le Strat, «*Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs*», IUT LP CGRH, Paris. 2011-2012.

VII. Webographie :

- 1) [https: \(coachfederation.org/\)](https://coachfederation.org/)
- 2) [https :\(www.sfcoach.org/\)](https://www.sfcoach.org/)
- 3) [https:\(www.emccouncil.org\)](https://www.emccouncil.org/)
- 4) [https:\(www.associationforcoaching.com\)](https://www.associationforcoaching.com)
<https://icfquebec.org/>

ANNEXES

L'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise

Madame, Monsieur

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle Master en Management des organisations à L'École supérieure de commerce nous effectuons une enquête sur l'impact du coaching d'équipe sur la performance de l'entreprise A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps précieux pour répondre à ce questionnaire à usage académique tout en vous garantissant une totale confidentialité.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. êtes-vous?

- Une femme
- Un homme

2. Quel est votre tranche d'âge ?

- Moins de 20 ans
- Entre 20 et 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus de 50

3. Combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation actuelle ?

Une seule réponse possible.

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

4. Avez-vous été coacher dans votre travail ?

- Oui, dans ma carrière
- Oui, dans mon organisation actuelle
- Non

5. Quel type du coaching avez-vous reçu ?

- Interne (votre Manager, votre responsable hiérarchique...)
- Externe (un formateur, un consultant, un expert...)

6. Sous quelle forme ?

- De manière périodique (Une formation)
- De manière quotidienne (Avec l'accomplissement de votre taches)

7. Pour quelle raison votre organisation choisit ce coaching ?

Une seule réponse possible.

- Sur la base des besoins de ses membres de l'équipe
- Sur la base de ses objectifs fixés
- Sur la base de la gestion de votre DRH.
- Autre :

8. Après combien de séances du coaching avez-vous commencé à remarquer des Changements ?

Une seule réponse possible.

- Du 3 à 6 séances
- Du 6 à 9 séances
- Du 9 à 12 séances
- Plus de 12 séances

9. Veuillez indiquer à quel degré vous êtes satisfait(e) ou insatisfait(e) ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
Du la durée du coaching					
De matériel utilisé au cours du coaching					
De coach avec lesquelles j'ai suivi le coaching					
Des progrès au cours du coaching					

10. J'ai appris (à)suite au coaching ?

	Pas tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Développer des nouvelles compétences (savoir-être, savoir-faire)					
Développer des nouveaux apprentissages					
Devenir un membre plus efficace					
Enrichir des connaissances					

11. Selon les propositions suivantes, veuillez indiquer à quel degré le coaching vous aidez à changer votre comportement ?

	Pas tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
J'utilise mes connaissances, mes compétences acquises lors de mon programme de coaching dans l'accomplissement de mes tâches					
J'ai observé des différences importantes dans l'utilisation de mes compétences au travail					
Je pratique mes apprentissages développés au cours du ce programme.					
Mes collègues de travail ont remarqué une différence dans mes comportements, compétences ou attitudes grâce au programme.					

12. Selon les propositions suivantes, veuillez indiquer à quel degré vous êtes d'accord ou désaccord :

	Pas tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
L'augmentation de la productivité et la Performance qu'avant					
L'augmentation de l'engagement envers l'organisation					
La diminution de la dépression et du stress liés au travail					
La diminution des turn-over et l'intention de quitter le travail					

13. Indiquez à quel point les énoncés suivants correspondent à ce que vous ressentez en tant que membre de votre équipe ?

	Pas tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Il existe un sentiment d'unité et de cohésion dans votre équipe					
Il y a peu d'esprit d'équipe entre les membres de votre équipe					
Votre équipe possède un fort sentiment d'appartenance					
Les membres sont fiers de cette équipe.					
La communication est excellente dans votre équipe					
Il y a une relation de confiance entre les membres.					

Il existe un réel intérêt entre les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe.					
Plusieurs membres semblent être dans votre équipe simplement pour faire passer le temps.					

14. Quel est votre sentiment envers les membres de votre équipe actuelle

- Je souhaiterais continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe.
- Je souhaiterais continuer à travailler avec la plupart des membres de cette équipe.
- Je souhaiterais continuer à travailler avec quelques membres de cette équipe.
- Je ne souhaiterais pas continuer à travailler avec la plupart des membres de cette équipe.
- Je ne souhaiterais pas continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe.

15. Comment évaluez-vous les compétences de votre coach ?

	Très insuffisant	Insuffisant	Neutre	Suffisant	Très suffisant
L'écoute active					
Éveille la prise de conscience (le questionnement puissant, le silence, la métaphore)					
Maintient une relation de confiance et de respect mutuel					

16. Pourriez-vous évaluer votre niveau de motivation ?

	Pas tout motivé	Peu motivé	Motivé	Bien motivé	Très Motivé
Votre degré d'enthousiasme					
La qualité de relation avec votre collègue					
Votre degré d'absentéisme					

17. Comment décrivez-vous la culture de votre organisation ?

	Pas tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Encourager le travail en équipe.					
Célébrations des événements.					
Prend en considération les décisions des membres.					

Table des matières

Table des matières

<i>Dédicaces</i>	I
<i>Remerciements</i>	II
Résumé	III
Abstract.....	IV
ملخص	V
Liste des tableaux	VI
Liste des Figures	VIII
Liste des Abréviations	IX
Introduction générale.....	B
Chapitre I : Généralités sur le coaching	2
Introduction	2
Section 1 : Les fondements théoriques du coaching	3
1.1. Définition du coaching.....	3
1.2. L'évolution historique du coaching.....	5
1.2.1. Les origines.....	5
1.2.2. Les racines étymologiques.....	7
1.3. Les organisations internationales du coaching	7
1.3.1. International Coach Federation.....	7
1.3.2. European Mentoring & Coaching Council	8
1.3.3. Association For Coaching	8
1.3.4. Global Coaching Mentoring Alliance	8
1.4. Les types du coaching.....	9
1.4.1. Coaching de compétence	9
1.4.2. Coaching de performance.....	9
1.4.3. Coaching stratégique.....	9
1.5. La différence entre coaching en management et le coaching sportif	10
Section 2 : Les caractéristiques d'un coach et son métier.....	12
2.1. Qu'est -ce qu'un coach ?.....	12
2.2. Les caractéristiques d'un coach.....	12
2.3. Les typologies du coach.....	14
2.3.1. Le manager-coach.....	14
2.3.2. Le coach interne.....	14

2.3.3.	Le coach externe	15
2.4.	Les compétences d'un coach.....	15
2.4.1.	Bâtir les fondations	15
2.4.2.	Co-créer la relation avec le client.....	16
2.4.3.	Communiquer efficacement.....	16
2.4.4.	Faciliter l'apprentissage et la réussite	17
2.5.	Métier de coach	19
2.5.1.	La charte de déontologie	19
2.5.2.	Formation du coach.....	20
2.5.3.	Supervision du coach	21
Section 3:	Le coaching au service des équipes	22
3.1.	Définition d'équipe	22
3.2.	Les caractéristiques de l'équipe.....	23
3.3.	Les différentes typologies de l'équipe.....	24
3.3.1.	Les équipes de travail	24
3.3.2.	L'équipe parallèle	25
3.3.3.	Les équipes de management	25
3.3.4.	Les équipes de projet.....	25
3.4.	Pour quoi le coaching d'équipe ?.....	25
3.5.	Définition du coaching d'équipe	26
3.6.	Les outils du coaching d'équipe	27
3.6.1.	Les outils de base utilisés	27
3.6.2.	Les outils relationnels entre le coach et l'équipe	28
3.6.3.	Les outils qui aident l'équipe	29
3.7.	La performance de l'équipe.....	31
3.7.1.	Les antécédents de la performance	32
Conclusion.....		36
Chapitre II:	la performance de l'entreprise	38
Introduction		38
Section 1 :	Le fondement théorique de la performance.....	39
1.1.	Définition de la performance de l'entreprise	39
1.2.	L'origine et étymologie du concept.....	40
1.3.	Les notions voisines de la performance	41
1.3.1.	l'efficacité et l'efficience.....	41
1.3.2.	la productivité	42
1.3.3.	La compétitivité.....	42

1.4.	Les sources de la performance.....	43
1.5.	Les indicateurs de la performance globale	43
1.5.1.	La performance par les hommes	43
1.5.2.	La performance par l'organisation.....	43
1.5.3.	La performance par la stratégie.....	43
1.6.	Importance de performance pour les entreprises	44
1.7.	Les bénéficiaires de la performance	44
1.7.1.	Les clients	44
1.7.2.	Les employés	45
1.7.3.	L'environnement	45
1.7.4.	Le public.....	45
Section 2 : Les composants de la performance		46
2.1.	La performance financière	46
2.2.	La performance commerciale	46
2.3.	La performance humaine.....	48
2.4.	La performance sociale	48
2.5.	La performance organisationnelle	49
2.6.	La performance stratégique.....	49
Section 3: La mesure de la performance humaine		53
3.1.	Notion de la performance humaine.....	53
3.2.	Les déterminants de la performance humaine	54
3.2.1.	La motivation un indice de la performance humaine	54
3.2.2.	Le développement de la compétence.....	55
3.2.3.	La culture d'entreprise : variable d'action d'une efficacité collective	55
3.3.	La mesure de la performance	56
3.3.1	Les objectifs de la mesure de la performance	57
3.3.2	Qu'est ce qu'un indicateur ?	57
Conclusion.....		58
Chapitre III : L'influence du coaching d'équipe sur la performance en entreprise		
cas l'Incubateur de Sidi Abdallah		60
Introduction		60
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....		61
1.1.	Présentation de l'ANPT	61
1.1.1.	Sa création	61
1.1.2.	Les missions de l'ANPT	61
1.1.3.	Les objectifs.....	62

1.1.4.	L'évolution historique et le domaine d'activités	63
1.1.5.	L'innovation cherchée par l'ANPT	65
1.1.6.	L'organisation de l'A.N.P.T	66
1.1.7.	Composition et le fonctionnement de l'agence	66
1.2.	Présentation de la direction de l'incubation " Incubateur Sidi Abdellah"	68
1.2.1.	Présentation de l'incubateur	68
1.2.2.	Les missions	69
1.2.3.	Mécanismes et processus d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial	70
Section 2: Méthodologie de recherche		73
2.1.	Les objectifs et les limites	73
2.1.1	Les objectifs.....	73
2.1.2	Difficultés rencontrées	73
2.2.	Méthodologie de recherche	74
2.2.1.	La démarche d'enquête quantitative	74
2.2.2.	Justification du choix du questionnaire	75
2.2.3.	Le choix d'échelle de mesure	75
2.2.4.	Le Pré-test du questionnaire	76
2.2.5.	Rédaction définitive du questionnaire	76
Section 3 : Résultats et test des hypothèses		77
3.1.	La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête quantitative.....	77
3.2.	Le coaching d'équipe et la performance.....	85
3.2.1.	Test de fiabilité de questionnaire	86
3.2.2.	Test de validité des questions	87
3.2.3.	Analyse des opinions des membres de l'échantillon de l'étude	90
3.3.	Test des hypothèses	95
3.3.1.	Test de la première hypothèse	95
3.3.2.	Test de la deuxième hypothèse	97
3.3.3.	Test de la troisième hypothèse	99
Conclusion :		101
Conclusion Générale		103
Bibliographie.....		106