

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention de diplôme de magister  
en Sciences commerciales et financières.

Option: Management

**TITRE :**

**LE COACHING MANAGERIAL**  
*Cas des managers des entreprises algériennes*

**Présenté par :**

Melle SEKKIOU Amani

**Encadré par :**

Dr. BELAIDI Abdelaziz

Maître de conférences " A " à l'ESC d'Alger

Promotion 2010/2011



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention de diplôme de magister  
en Sciences commerciales et financières.

Option: Management

**TITRE :**

**LE COACHING MANAGERIAL**  
*Cas des managers des entreprises algériennes*

**Présenté par :**

Melle SEKKIOU Amani

**Encadré par :**

Dr. BELAIDI Abdelaziz

Maître de conférences « A » à l'ESC d'Alger

2010 /2011

*À l'âme de mon père*

## **Remerciements**

*"Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ;  
elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries."*

**Marcel Proust**

*En premier lieu, il est naturel de remercier Dieu, pour tout ce que je suis.*

*Je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements à Mr BELAIDI  
Abdelaziz qui fut pour moi un encadreur attentif et disponible malgré  
ses nombreuses charges.*

*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 !*

## Sommaire

Liste des tableaux .....	A
Liste des figures .....	C
<b>Introduction générale</b> .....	I
<b><u>PARTIE I: LE COACHING ET LE MANAGEMENT DANS LA LITTERATURE</u></b>	
Introduction .....	1
<b>Chapitres 1- Management et styles de management</b> .....	2
Introduction .....	2
<b>Section 1- Management et leadership</b> .....	3
1. Le management .....	3
1.1. Le manager .....	3
1.2. Les qualités d'un manager .....	4
1.3. Le rôle d'un manager .....	6
1.3.1. Le rôle de gestion .....	7
1.3.2. Le rôle de l'évaluation .....	7
1.3.3. Le rôle de développement .....	7
2. Le leadership .....	8
2.1. Définition du leadership .....	8
2.2. Evolution du leadership .....	8
2.3. Le profil du leader .....	9
2.4. Le rôle du leader .....	10
2.5. La promotion d'une culture du leadership .....	10
2.6. Les qualités d'un leader .....	11
3. La différence entre manager et leader .....	11
4. Le coaching, la solution pour un leadership performant et efficace .....	14
<b>Section 2- Les styles de management et de leadership</b> .....	16
1. Les principaux styles de management et de leadership .....	17
1.1. Le paradigme « Control, Order, Prescription » .....	17
1.1.1. Le style directif .....	18
1.1.2. Le style persuasif .....	19
1.2. Le paradigme « Acknowledge, Create, Empower » .....	19
1.2.1. Le style participatif .....	19
1.2.2. Le style délégatif .....	20
1.3. La comparaison entre les types de management .....	21
2. Autres modèles théorique de leadership .....	22
2.1. Systèmes de Likert .....	23
2.2. Continuum de Tannebaum et Schmidt .....	23
2.3. Contingence de Fiedler .....	23
3. Les difficultés rencontrées avec chaque style de management .....	24
3.1. La problématique de la personnalité .....	24
3.2. Les difficultés liées au statut de manager .....	25

3.3. Les difficultés liées aux comportements des collaborateurs .....	26
3.4. Les difficultés liées au niveau relatif de technicité .....	26
Conclusion .....	28
<b>Chapitre 2 - Le coaching .....</b>	<b>29</b>
Introduction .....	29
<b>Section 1- Introduction au coaching .....</b>	<b>30</b>
1. Présentation du coaching .....	30
1.1. Définition du coaching .....	30
1.2. La spécificité du coaching .....	32
1.2.1. La différence entre coaching sportif et coaching des entreprises .....	32
1.2.2. Distinguer le coaching du consulting .....	33
1.2.3. Le coaching vis-à-vis le mentoring .....	33
1.3. Le but du coaching .....	34
1.3.1. Une excellente performance à long-terme .....	34
1.3.2. L'autocorrection .....	35
1.3.3. L'auto-génération .....	35
2. Les qualités d'un coach .....	35
3. L'apport du coaching .....	36
4. Les types de coaching .....	37
4.1. Le coaching externe .....	38
4.2. Le coaching interne .....	39
4.3. Le coaching managérial .....	40
<b>Section 2 - L'enjeu du manager coach .....</b>	<b>41</b>
1. L'état d'esprit d'un manager coach .....	41
2. Les apports du Coaching managérial .....	41
3. Le développement des compétences en coaching managérial .....	42
3.1. Avoir un engagement managérial .....	42
3.2. Pouvoir changer les perceptions des employés .....	42
4. Le processus du coaching managérial .....	44
4.1. Conduire son évaluation .....	44
4.2. Formuler des objectifs cibles .....	45
4.3. Progresser vers la réalisation des objectifs cibles .....	46
4.3.1. Mobiliser ses collaborateurs .....	46
4.3.2. La délégation des tâches .....	47
4.3.3. La direction par le sens .....	47
4.4. Le feedback .....	49
5. Les facteurs influençant l'efficacité du coaching managérial .....	49
5.1. L'environnement organisationnel .....	49
5.2. Le nombre de personnes à coacher .....	51
5.3. La relation entre coach et coaché .....	51
5.4. Le nombre des séances du coaching .....	51
6. Les limites du manager coach .....	52
<b>Exemple de sociétés qui pratiquent le coaching .....</b>	<b>53</b>
Conclusion .....	55

Conclusion de la partie .....	56
-------------------------------	----

## **PARTIE II -METHODOLOGIE EMPIRIQUE, RESULTATS ET ANALYSES**

Introduction .....	57
--------------------	----

### **Chapitre 3- La recherche empirique sur le coaching managérial .....**

58

Introduction .....	58
--------------------	----

#### **Section1- Description de l'environnement du travail des managers algériens .....**

59

1. L'évolution de l'entreprise .....	59
2. Etats des lieux de l'environnement de travail dans les entreprises algériennes .....	62

#### **Section 2 - Présentation de la recherche .....**

64

1. Les instruments existants pour mesurer les compétences en coaching .....	64
1.1. Les instruments existants pour mesurer les compétences en coaching sportif .....	64
1.1.1. Coaching Behavior Assessment System (CBAS) .....	64
1.1.2. L'échelle de leadership en sport« <i>The Leadership for Sport Scale</i> » ....	65
1.1.3. Revised Leadership for Sport Scale (RLSS) .....	66
1.1.4. Coaching for Results Assessment Instrument(CFRAI) .....	66
1.2. Les instruments de mesure des compétences managériales .....	66
1.2.1. L'instrument Mc Lean et al (2005) .....	66
1.2.2. Le modèle de Mc Lean et Park (2008) .....	68
1.2.3. Autres études concernant l'évaluation des compétences en coaching managérial .....	69
2. Rappel de l'objet et l'objectif de notre recherche .....	71
3. Hypothèses de recherche .....	72
3.1. Les variables permettant l'évaluation des compétences en coaching managérial .....	73
3.1.1. La communication .....	73
3.1.2. L'approche d'équipe .....	75
3.1.3. La valeur des individus vis-à-vis l'exécution des tâches .....	76
3.1.4. Accepter l'ambiguïté .....	77
3.1.5. Faciliter le développement .....	77
3.2. Les variables qui peuvent influencer sur les compétences en coaching ..	78
3.2.1. La durée de travail avec son collaborateur .....	78
3.2.2. Le type et le domaine d'activité de l'organisation .....	78

#### **Section 3 – Méthodologie empirique .....**

78

1. Construction et administration du questionnaire de la recherche .....	78
1.1. Présentation de l'objet de l'enquête .....	78
1.2. Les instruments de mesure .....	79
1.2.1. La communication .....	79
1.2.2. L'approche d'équipe .....	80
1.2.3. La valorisation des individus .....	81



1.2.4. Accepter l'ambiguïté .....	82
1.2.5. Faciliter le développement .....	83
1.3. Les informations concernant le manager .....	84
1.4. La fiche signalétique .....	85
2. Présentation de l'échantillon étudié et la méthode d'échantillonnage .....	85
Conclusion .....	87

## **Chapitre 4- Evaluation des compétences en coaching chez les managers Algériens .....**

.....	88
-------	----

Introduction .....	88
--------------------	----

<b>Section 1-</b> Analyse du questionnaire .....	89
--	----

1. Analyse des données socio-démographiques .....	89
1.1.Répartition par sexe .....	89
1.2. Répartition par âge .....	89
1.3. Répartition selon le niveau d'instruction .....	90
1.4. Répartition selon la durée de travail avec son supérieur .....	91
1.5. Répartition Selon le poste occupé du manager .....	91
1.6. Répartition selon le type et le secteur d'activité des entreprises .....	91
2. Analyse de l'homogénéité des échelles .....	91
2.1. Analyse en Composantes Principales (ACP) .....	92
2.2. Test de dimensionnalité .....	92
2.2.1. La variable « Communication » .....	93
2.2.2. La variable « L'approche de l'équipe » .....	94
2.2.3. La variable « Valorisation des employés » .....	96
2.2.4. La variable « Acceptation de l'ambiguïté » .....	98
2.2.5. La variable « Faciliter le développement » .....	99

<b>Section 2-</b> Examen de validation des hypothèses de la recherche .....	101
---	-----

1. Analyse des capacités en communication des managers algériens .....	101
1.1.Analyse de la relation entre le niveau de communication, les données socio-démographiques et la durée de travail avec ses collaborateurs .....	101
1.2. Relation entre le niveau de communication et le type d'entreprise .....	103
2. Mesure de la compétence « Approche d'équipe » .....	106
2.1. La relation entre l'adoption d'une approche d'équipe les données socio-démographique et la durée de travail avec son collaborateur .....	106
2.2. Relation entre l'approche d'équipe et le type d'entreprise .....	107
3. Mesure de la variable « Valorisation des employés vis-à-vis les tâches à exécuter » .....	109
3.1. La relation entre la prise en considération des besoins des employés vs l'exécution des tâches avec les données socio-démographiques et la durée de travail avec ses collaborateurs .....	110
3.2. Relation entre la valorisation des besoins des employés et le type d'entreprise .....	111
4. Mesure de la compétence « Accepter l'ambiguïté » .....	113
4.1. La relation entre l'acceptation de l'ambiguïté, les données socio-démographiques et la durée de travail avec ses collaborateurs .....	114

4.2. L'acceptation de l'ambiguïté selon les types d'entreprises .....	115
5. Mesure de l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de facilitation du développement chez les managers algériens .....	117
5.1. La relation entre l'adoption d'une stratégie de facilitation du développement et les données socio-démographiques .....	118
5.2. La facilitation du développement selon le type d'entreprise .....	119
Conclusion .....	121
Conclusion de la partie .....	122
<b>Conclusion Générale</b> .....	123
Bibliographie .....	127
Annexes .....	133
Résumé .....	138

## Liste des tableaux

<b>1</b> : L'évolution du concept « leadership ».....	9
<b>2</b> : Eléments de comparaison .....	14
<b>3</b> : Comparaison entre style directif et style directif autocrate.....	18
<b>4</b> : La différence entre participatif et participatif paternaliste.....	20
<b>6</b> : Les systèmes de Likert .....	23
<b>7</b> : La différence entre coaching sportif et de l'entreprise.....	33
<b>8</b> : Les profils types des dirigeants intermédiaires.....	48
<b>9</b> : Les comportements étudiés des managers coachs .....	70
<b>10</b> : Répartition de l'échantillon étudié par sexe.....	88
<b>11</b> : Répartition de l'échantillon étudiée par âge .....	89
<b>12</b> : Répartition de l'échantillon étudié selon le niveau d'instruction .....	89
<b>13</b> : Répartition de l'échantillon étudié selon la durée de travail.....	90
<b>14</b> : Répartition de l'échantillon étudié selon le poste occupé.....	90
<b>15</b> : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité.....	90
<b>16</b> : Analyse factorielle de la variable «communication » .....	92
<b>17</b> :Alpha de Cronbach de la variable « Communication ».....	93
<b>18</b> : Analyse factorielle de la variable «Approche d'équipe ».....	94
<b>19</b> : Alpha de Cronbach de la variable « Approche d'équipe ».....	95
<b>20</b> : Analyse factorielle de la variable «Valorisation des employés ».....	96
<b>21</b> : Alpha de Cronbach de la variable « valorisation des employés».....	96
<b>22</b> : Analyse factorielle de la variable « Acceptation de l'ambiguïté ».....	97
<b>23</b> : Alpha de Cronbach de la variable « Acceptation de l'ambiguïté ».....	98
<b>24</b> : Analyse factorielle de la variable « Faciliter le développement ».....	99
<b>25</b> : alpha de Cronbach de la variable « Faciliter le développement ».....	99
<b>26</b> : Evaluation de la communication des managers algériens.....	100
<b>27</b> : Régression multiple de la communication par rapport à la durée de travail avec le manager, le niveau d'instruction et l'âge de l'employé.....	101
<b>28</b> : Le niveau de communication dans les entreprises de service publiques.....	103
<b>29</b> : Le niveau de communication dans les entreprises industrielles publiques.....	103
<b>30</b> : La communication dans les entreprises de service privées.....	104
<b>31</b> : La communication dans les entreprises industrielles privées.....	104
<b>32</b> : Le niveau d'adoption de l'approche d'équipe par les managers algériens.....	105
<b>33</b> : Régression multiple de l'approche d'équipe par rapport à la durée de travail avec le manager, le niveau d'instruction et l'âge de l'employé.....	106
<b>34</b> : Le niveau de l'adoption d'une approche d'équipe dans les entreprises de service publiques.....	107
<b>35</b> : le niveau de l'adoption d'une approche d'équipe dans les entreprises publiques industrielles .....	107
<b>36</b> :le niveau de l'adoption d'une approche d'équipe dans les entreprises privées de service .....	108
<b>37</b> :le niveau de l'adoption d'une approche d'équipe dans les entreprises industrielles privées .....	108
<b>38</b> : La prise en considération des besoins des employés dans l'exécution des tâches.....	109
<b>39</b> : La régression multiple entre la prise en compte des besoins des employés, l'âge, le niveau d'instruction, le sexe de l'employé et la durée de travail avec son subordonné.....	110
<b>40</b> : La prise en compte des besoins des employés dans les entreprises de service	

publiques.....	111
<b>41</b> : La prise en compte des besoins des employés chez les managers des entreprises industrielles publiques.....	111
<b>42</b> : La prise en compte des besoins des employés chez les managers des entreprises industrielles privées.....	112
<b>43</b> : La prise en compte des besoins des employés chez les managers des entreprises privées de service.....	112
<b>44</b> : l'acceptation de l'ambiguïté chez les managers algériens.....	113
<b>45</b> : La régression multiple entre l'acceptation de l'ambiguïté, l'âge, le niveau d'instruction, le sexe de l'employé et la durée de travail avec son subordonné.....	114
<b>46</b> : L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises publiques de service.....	115
<b>47</b> : L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises industrielles publiques .....	115
<b>48</b> : L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises industrielles privées.....	115
<b>49</b> : L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises privées de service.....	116
<b>50</b> : La facilitation du développement chez les managers algériens.....	116
<b>51</b> : La régression multiple entre l'acceptation de l'ambiguïté, l'âge, le niveau d'instruction, le sexe de l'employé et la durée de travail avec son subordonné.....	117
<b>52</b> : La facilitation du développement chez les managers des entreprises publiques de service.....	118
<b>53</b> : La facilitation du développement chez les managers des entreprises industrielles publiques .....	118
<b>54</b> : La facilitation du développement chez les managers des entreprises industrielles privées .....	119
<b>55</b> : La facilitation du développement chez les managers des entreprises privées services.....	119

**Liste des figures**

<b>1:</b> Les qualités physiques, intellectuelles et mentales des managers	6
<b>2:</b> Comparaison entre les quatre styles de management	22
<b>3:</b> Les types du coaching, rôle et programme	36
<b>4:</b> Les partenaires dans le processus de coaching des dirigeants	37
<b>5:</b> Les profits types par niveau hiérarchique	48
<b>6:</b> Leplan de recherche	72
<b>7:</b> Le processus de communication	74

# **INTRODUCTION GENERALE**



Les entreprises qui se maintiennent sont celles qui relèvent des défis technologiques, commerciaux et financiers. Il reste encore un défi à résoudre, et il est de taille, celui de la prééminence de l'humain comme ressource pour l'entreprise, et nous le savons bien, les méthodes classiques de gestion de l'encadrement ne suffisent plus à satisfaire les besoins nés d'exigences renforcées concernant les hommes de l'entreprise.

La nécessité d'un management dans lequel le sens est partagé oblige les acteurs à repenser leur conception du leadership. Le chef doit apprendre à redevenir un simple participant dans un groupe et le seul vrai leader à la fois, car la plupart des managers se trouvent fréquemment en situation de conflit entre le désir de s'engager et le souci de coopérer efficacement. Certains refusent tout simplement de déléguer les tâches qui leur semblent importantes, d'autres font trop confiance, donnent trop de responsabilités et risquent alors de perdre leur autorité. Tout est donc question d'équilibre et d'adaptation.

Les problèmes de communication entre les membres d'une même équipe dans les entreprises sont récurrents. Sous prétexte qu'il faut aller vite, répondre aux urgences, avancer sur les dossiers en attente, les managers prennent très rarement le temps d'observer la dynamique interne de leurs équipes. On s'intéresse aux résultats, peu aux hommes qui les ont obtenus. Les petits soucis du quotidien n'intéressent personne. Lorsque l'on passe le palier du bureau, on devient un membre de l'équipe supposée gagnante. Les désaccords, les frustrations, les angoisses doivent être étouffées : le manager n'est pas là pour les écouter.

Au cœur de toute cette complexité, le coaching qui englobe ou représente le nerf du travail d'équipe, du travail de développement des ressources humaines, et de la reconfiguration permanente des visions, devient donc un ingrédient majeur de l'intelligence collective. Le nouveau paradigme en management et de leadership est « Le manager coach ».

Le nouveau management renvoie à des notions de responsabilisation, de coopération, de flexibilité et d'adaptation de tous. La délégation génère essentiellement de nouvelles compétences, mais aussi un certain niveau de risque et de confiance. Les bons coachs sont des délégataires efficaces, afin de créer un certain niveau d'autonomisation. Ensuite, par la délégation, on contribue à un haut niveau de motivation et on aura une bonne relation de travail.

Face à des demandes de nouvelles approches pour la résolution des problèmes, les organisations tentent de développer davantage des équipes autogérées pour créer des



organisations ou des entreprises apprenantes. Ces changements exigent des managers d'assumer un rôle plus important qui est le rôle des managers coachs.

### **L'intérêt du sujet**

Le Coaching a fait ses preuves dans les entreprises de différentes tailles des pays développés. Qu'en est-il en Algérie ? Les notions de groupe, de travail d'équipe, d'influence, de relations humaines, de nouvelle ergonomie, de flexibilité des horaires de travail, etc, au sens évolutif des termes, font timidement leur entrée dans les pratiques managériales en Algérie. La phase par laquelle passent le monde du travail et de l'entreprise en Algérie est une période charnière qui s'ouvre sur les réalités du monde où la notion de la gestion des ressources humaines est déjà entrée dans les pratiques depuis la fin des années 1990.

L'intérêt de ce sujet est de porter justement un regard, évidemment partiel et non exhaustif étant donné les limites de cette étude et les contraintes rencontrées, sur la réalité de la pratique ou de la non-pratique du coaching dans les entreprises algériennes, comparativement à ce qui se passe dans les entreprises des pays développés.

### **L'importance du travail**

L'importance de ce travail de recherche dépasse la simple application d'un outil de mesure, afin de tester si les managers algériens sont compétents dans le domaine de coaching ou ils ne le sont pas. Additivement à cela, nous allons tenter de découvrir quels sont les facteurs qui influent sur le comportement des managers algériens avec leurs collaborateurs.

### **Problématique**

**Par notre recherche, nous tentons d'évaluer les compétences des managers algériens dans le domaine du coaching, plus précisément, l'idée centrale de ce mémoire est de savoir si les managers algériens possèdent des compétences nécessaires qui permettent la création d'un environnement organisationnel où le coaching peut être instauré.**

Donc ce travail de recherche tente de répondre à la problématique suivante:

**Les managers algériens ont-ils les compétences nécessaires pour pratiquer le coaching au sein de leurs entreprises?**

De la problématique principale découlent des questions secondaires suivantes :

- Quels sont les facteurs qui influencent la pratique du coaching managérial ?
- Les managers algériens ont-ils le même comportement avec leurs collaborateurs lors de l'exécution des tâches ?
- Les managers des entreprises privées sont-ils plus compétents en coaching que ceux des entreprises publiques?

Pour répondre à notre problématique et les questions secondaires qui en découlent, nous avons posé les hypothèses de départ suivantes :

- **Hypothèse n°1 : Les managers algériens n'ont pas les compétences requises pour la pratique du coaching en entreprise;**
- **Hypothèse n°2 : Les managers algériens considèrent qu'ils ne sont pas partie prenante dans la participation dans le processus de développement de leurs collaborateurs. Cela relève, selon eux, des prérogatives de la DRH.**
- **Hypothèse n°3: Il y a une différence entre les managers des entreprises publiques et les managers des entreprises privés algériennes dans la manifestation des dimensions utilisées dans cette étude.**

Pour se faire, cinq dimensions principales seront analysées : la communication, le travail d'équipe, la valorisation des individus envers leurs tâches « *value people over task* », l'acceptation de l'ambiguïté et le développement des collaborateurs. Ces cinq dimensions sont élaborées par MC Lean et al. (2005). Cependant, ces hypothèses vont être développées et détaillées en plusieurs sous-hypothèses en fonction des cinq variables utilisées.

### **Méthodologie de recherche**

Pour réaliser notre mémoire, nous avons adopté la méthodologie suivante :

Sur le plan théorique, notre recherche vise à présenter le coaching managérial comme une stratégie de développement des ressources humaines, car le coaching peut se révéler intéressant à deux niveaux :

- Pour le manager qui devient coach, le coaching lui permet des facilités d'interactions entre lui et son équipe, puisque le coaching du manager est une étape fondamentale dans la formation de cette nouvelle idée du poste de manager.

- Pour les collaborateurs qui sont coachés par leur manager, le coaching offre une nouvelle dimension à la relation chef-subordonné. Le manager doit souvent se concentrer sur ses compétences managériales pour laisser la compétence technique à ses équipes.

Pour la partie pratique, nous avons opté pour une méthode quantitative, en élaborant un questionnaire qui sera distribué à un échantillon que nous espérons représentatif.

L'organisation de notre travail sera comme suit :

Une recherche documentaire a été entamée afin de déterminer le cadre théorique qui correspond à l'objectif de notre recherche, en consultant plusieurs ouvrages et articles concernant le coaching et plus particulièrement le coaching en entreprise et le manager coach. Nous avons pu faire une synthèse expliquant pourquoi le coaching mérite une place considérable dans la fonction managériale.

En deuxième partie, nous évoquerons le modèle d'évaluation des compétences des managers en coaching et déterminerons les principales compétences pour mesurer l'aptitude des managers dans la pratique du coaching.

Notre recherche sera articulée en deux parties, chacune englobe deux chapitres.

Le premier Chapitre, intitulé « **Management et styles de management** » réservé à une présentation du management et son évolution culturelle «le leadership » dans une première section, la deuxième section sera consacrée aux différents styles de management.

Le deuxième Chapitre, intitulé « **Le coaching** » sera consacré au traitement de la littérature en coaching en général et le coaching managérial en particulier. Nous étalerons tout ce qui caractérise « Le manager coach ».

Le troisième Chapitre « **La recherche empirique sur le coaching managérial** » où nous avons réservé la première section à une présentation d'état des lieux du management en Algérie. Ensuite, nous allons parler des recherches empiriques concernant le coaching managérial, la conception du questionnaire, le mode d'échantillonnage et surtout les hypothèses de notre recherche.

Le quatrième chapitre « **Evaluation des compétences en coaching chez les managers algériens** » sera consacré à l'analyse des données récoltées dans la première section, ainsi qu'à l'examen des compétences en coaching managérial dans la deuxième section.

**Quelques recherches dans ce domaine**

Cette étude, qui s'inspire du modèle de Mc Lean (2005, 2008), a été menée par plusieurs chercheurs. Les recherches de Lai Har, C, 2009, 2008, Park, S, 2008, Ahmadi et al., 2011 ont utilisé cet instrument afin de mesurer et d'évaluer les compétences des managers d'une part et de définir l'impact du coaching managérial sur l'épanouissement de l'organisation d'autre part.

- Une autre étude qualitative menée par Delalandre, A.L. en 2004 avait comme objectif l'évaluation de la pratique du coaching par les managers en France.
- Les études d'Ellinger en 2007 ont tenté de définir non pas les comportements qui désignent le coaching managérial efficace, mais ceux qui déterminent un coaching managérial inefficace.



**PARTIE 1 - COACHING ET MANAGEMENT  
DANS LA LITTÉRATURE**



**Introduction**

*La stabilité n'est pas de ce monde, c'est le mouvement qui domine*

Gille AMADOU

Le changement de l'environnement a non seulement bouleversé les structures, les statuts et les relations de travail, mais il a aussi affaibli les fondements d'un management traditionnel fondé sur la méthode et la rigueur scientifique. Ce manager gestionnaire, planificateur froid et qui n'est plus apte à répondre aux défis actuels : "Il faut aller vite, entraîner ses équipes, être capable de revenir ou de modifier une décision", tout en maintenant de bonnes relations de travail.

Devant un changement de la culture managériale, la plupart des managers se trouvent fréquemment en situation de conflit entre le désir de s'engager et le souci de coopérer efficacement. Certains refusent tout simplement de déléguer les tâches qui leur semblent importantes, d'autres font trop confiance, et donnent trop de responsabilités et risquent alors de perdre leur autorité. Ce manager doit avoir une petite pointe de leadership s'il veut réussir.

Le coaching fait partie de ce changement. Il s'agit, en fait, d'une nouvelle philosophie de leadership du management qui incite à la créativité, l'authenticité et la responsabilité au travail. Le management à l'ancienneté prônait l'obéissance et se contentait d'une performance sub-optimale. Contrairement à ces anciennes doctrines, le coaching s'efforce de déployer le potentiel des personnes pour obtenir un véritable engagement; se base sur des actions qui permettent aux employés d'avoir un certain niveau d'autonomisation, en suite par la délégation, il contribue à un haut niveau de motivation et à une bonne relation de travail.

L'objectif de cette partie vise à définir quels sont les rôles managériaux essentiels pour créer un environnement organisationnel où le coaching peut être instauré.



**CHAPRITE 1- MANAGEMENT ET STYLES DE  
MANAGEMENT**

**Introduction**

Il est certain que l'organisation ne se réduit pas aux managers et aux systèmes de gestion qu'ils ont créés, mais ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes, c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifiés par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné. (Mintzberg .H, 2009, p : 21)

Face au contexte changeant, nous devons se poser la question de l'attitude la plus efficace, afin de prendre les meilleures décisions. Les changements de l'environnement modifient l'exercice du pouvoir au sein des organisations, le cadre, les modalités, voire les fondements même du comportement managérial en seraient modifiés. Le management rationnel serait en fait inapte à appréhender la totalité et la complexité de l'entreprise qui a transformé le management en une sorte de pensée magique, où il suffit de prononcer certains mots pour que les effets attendus se produisent (Muller. J .L, p : 56).

La pensée doit se servir de la logique si elle veut progresser ; être logique c'est éviter les généralisations hâtives. Le problème se pose de façon moins systématique, il ne s'agit pas de brûler ce qui a fait vivre les entreprises, ni de nier tout ce qui paraît imparfait. Revenir au bon sens de l'entrepreneur, expliquer sa réussite par le sens des affaires, le flair ou l'intuition du marché, n'apporte aucun renseignement opérationnel et généralisable. Car le manager gestionnaire, planificateur froid et abstrait, n'est plus apte à répondre aux défis actuels. Il faut aller vite, entraîner ses équipes, être capable de revenir ou de modifier une décision, tout en maintenant de bonnes relations de travail.

Par conséquent, dans ce chapitre, il sera question d'élaborer le principal acteur d'un management efficace, « Le manager ». Nous aborderons aussi le profil de leader car il est considéré, comme une évolution culturelle dans le management qui définit l'entreprise, comme un lieu de réalisation de soi et de création de la valeur, en rejetant les mécanismes rigides et anonymes de l'organisation traditionnelle. Après cela, nous allons étaler, dans une deuxième section, les différents styles de management et de leadership existants.

**Section 1 – Management et Leadership****1. Le management**

Le management trouve son application dans tous les niveaux de l'organisation. Il définit les conditions de fonctionnement de l'entité, afin que chacun puisse contribuer au mieux à l'effort collectif, et savoir faire vivre des groupes sociaux de manière à ce qu'ils puissent produire du collectif au-delà de la simple addition des expertises individuelles.

Un management efficace reste essentiellement un art, « l'art d'avoir accompli les tâches par le biais des autres » (Evered, R. D., Selman, J. C, 1989, p: 16). Au lieu d'un ensemble de techniques, il implique l'innovation et l'invention au lieu de la conformité, la pratique au lieu de la prescription, la sagesse à la place du savoir. Le rôle du management est ainsi immense, dès lors qu'il conditionne le succès et le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est un rôle complexe, car il traite de la matière humaine avec ses contradictions de nature cognitive, mais également de nature émotionnelle.

**1.1.Le manager**

Selon les chercheurs, un manager est celui qui apprend les techniques, les règles et les principes décrits en management. Un manager efficace est conscient que la performance s'acquiert de la bonne exploitation de toutes les ressources disponibles que de les contrôler (Evered, R. D., Selman, J. C, 1989, p: 22).

Le manager ne revendique pas de technicité supérieure à celle de ses collaborateurs. Au contraire, il garde un retrait par rapport à la technique. Il s'interdit de faire lui-même pour faire réaliser par ses collaborateurs. Il n'est jamais en rivalité avec ses collaborateurs car il sait que leurs rôles sont différents. Il favorise donc au maximum leurs performances et leur développement. Des ordres, il en donne le moins possible. L'objectif est que le système soit autonome. En revanche en situation de crise ou lorsque les enjeux sont importants, il remplit pleinement sa fonction de recours et assume les risques qu'il prend. Il se sait garant des résultats mais fait en sorte de construire une organisation capable de les produire. Son temps il y veille jalousement pour le consacrer à développer sa structure et son potentiel humain. Toujours en anticipation, il pousse son entreprise et ses collaborateurs à progresser et à changer. Le changement assoit sa légitimité. Le jour où il quitte sa fonction tout est prévu pour assurer la suite. Son intérêt n'est pas sa propre valorisation par le résultat immédiat à tout prix mais la pérennité d'une organisation qui va en permanence de l'avant.

## **1.2. Les qualités du manager**

Un manager doit faire preuve de certaines qualités pour qu'il soit efficace.

Un manager efficace :

- On l'observe pendant son travail, il se comporte comme un artiste ;
- Il cherche toujours de la nouveauté et surpasse ceux qui cherchent à appliquer les anciens modèles et les anciennes techniques ;
- Le résultat de travail ressort de la qualité de sa communication avec son staff ;
- Il est très compétent dans la génération d'un climat d'autonomisation organisationnelle.

Selon Peter Drucker (2008, p: XV.) l'efficacité du management est basée sur trois compétences et pratiques interconnectées :

- Des compétences techniques spécifiques que les managers doivent acquérir pour être efficaces autant que leaders ;
- Des tâches particulières à remplir afin de diriger l'organisation efficacement ;
- Des compétences personnelles qui rendent les individus à la fois efficaces dans leur vie et dans la pratique managériale.

Drucker (2008, p: XV.), a déterminé les domaines primordiaux qu'un manager efficace doit acquérir:

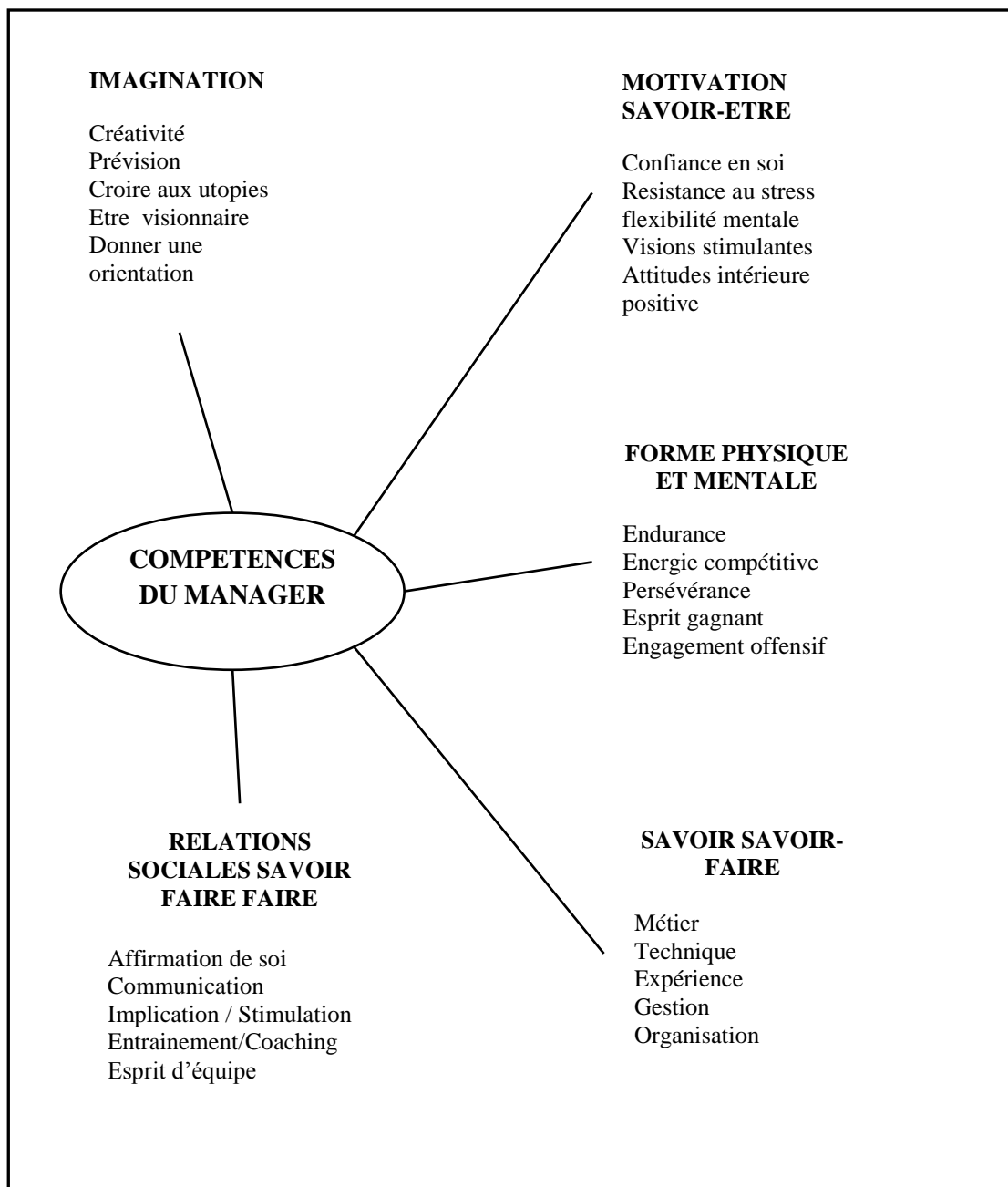
- La prise de décision ;
- La communication ;
- La budgétisation ;
- La mesure et le contrôle ;
- La maîtrise de l'information.

Les dirigeants de l'entreprise attendent donc d'un manager des compétences techniques et des qualités humaines :

- Professionnalisation : savoir suivre la stratégie de l'entreprise, prendre des décisions et rassembler une équipe sur un projet collectif ;
- Gestion du « marketing mixte » des compétences : coordonner les personnalités, jouer sur les qualités de chacun, chercher les compléments ;
- Proximité et pédagogie ;
- Relations sociales : comprendre l'autre, accepter les divergences, gérer les conflits.

Selon H. Mintzberg (1999, p:9), la fonction de manager implique un grand nombre de compétences : développer des relations avec ses pairs, conduire des négociations, motiver ses subordonnés, résoudre des conflits, établir des réseaux d'information pour collecter puis diffuser l'information, prendre des décisions dans un contexte dominé par l'incertitude, distribuer des ressources. Mais par-dessus tout, le manager doit posséder une aptitude à l'introspection pour progresser dans son rôle.

**Figure1:** Les qualités physiques, intellectuelles et mentales des managers



Source: Soutien.F, Farcet P. (2010), Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI édition. p : 22.

### 1.3.Le rôle du manager

Le rôle du manager est d'arriver à créer une culture qui favorise et maintienne des performances qualitatives et quantitatives, stimule et utilise la créativité, provoque l'enthousiasme pour l'effort, l'expérimentation, l'innovation, et le changement, utilise la résolution des problèmes comme occasion pour apprendre, rechercher et trouver de nouveaux défis (Blake .R, Mouton J. S ,1987).

Selon H. Mintzberg (1999, p : 21), si on demande à un manager ce qu'il fait, il répond qu'il *planifie, organise, coordonne et contrôle*. Mais en observant concrètement ce qu'il fait, nul ne sera surpris de constater que ses activités peuvent difficilement être décrites au niveau des quatre termes ci-dessus.

La profession de manager peut être décrite en termes de différents rôles ou par des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction. Ainsi nous pouvons décrire la véritable profession des managers en trois dimensions :

### **1.3.1. Le rôle de la gestion**

Le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à s'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement. Dans son rôle d'observateur actif, il est constamment à la recherche de nouvelles idées ; Quand une idée lui survient, il l'initie et la discute avec ses employés.

Le rôle de gestion inclut la responsabilité de développer et communiquer les buts et les attentes : Le manager au premier lieu fixe des objectifs, et les communique aux employés, il détermine les objectifs de chaque section de l'entreprise et décide de la manière et des compétences nécessaires pour leur réalisation. Il organise le travail et le divise, en analysant les activités, les décisions et les relations nécessaires. Ainsi il sélectionne les collaborateurs pour la gestion de chaque activité.

### **1.3.2. Le rôle de l'évaluation**

Il renferme la responsabilité de conduire périodiquement l'évaluation de la performance vis-à-vis des buts établis : L'élément de base dans le travail du manager est la mesure ; il établit des objectifs, mais aussi des repères et des facteurs importants pour la mesure de la performance de l'organisation et de toutes les ressources humaines.

### **1.3.3. Le rôle du développement et de la motivation**

Pour améliorer la performance des employés et encourager leur apprentissage continu, les dirigeants travaillent à développer « un groupe autogéré » et cela exige un nouveau rôle, celui de coach, qui inclut la responsabilité d'aider des employés, améliorer leurs capacités et leurs performances sur le long terme. Tout manager doit savoir motiver et encourager ses employés. D'une certaine manière, il doit adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation.

## **2. Le leadership**

### **2.1. Définition du leadership**

Selon le PDG du groupe DANONE, Frank Riboud (1999) « *le leadership est avant tout l'art de gérer des contradictions, celles du temps passé, présent ou à venir, celles des hommes dans leur diversité, leur compétence, leur personnalité ; celles de l'entreprise avec ses enjeux à court, moyen ou long terme ; celles de l'environnement avec ses mutations ou ses blocages* »

J. Mac Gregor B. (1978, p: 86) a défini le leadership tel un pouvoir de création des perspectives potentielles pour les entreprises, afin d'inspirer aux salariés la volonté de changer et installer de nouvelles philosophies et stratégies dans les organisations de nature à mobiliser et à focaliser l'énergie et les ressources.

Le leadership est un sursaut qui répond à l'attente des ressources humaines d'avoir « une relation de proximité » ; un besoin « d'adhérer », de participer à une action et d'y être aidé ; par « un accompagnateur » ; une personne responsable et proche de son équipe. Il importe alors au responsable de répondre à ce besoin et de posséder, pour y arriver, deux facettes, l'une orientée vers « le haut », l'anticipation et la stratégie, l'autre vers « le bas », le sens de l'écoute, de l'équipe et de l'accompagnement.

### **2.2. Evolution du leadership**

La notion de leadership est apparue au 19<sup>e</sup> siècle, dans le giron de la révolution industrielle et de la constitution des nouvelles organisations de travail qui marqueront la suite des temps. Les salariés étaient dirigés par une autorité formelle désignée nommément dans le milieu de travail. Dans les organisations. En somme, le salarié du temps considérait son responsable hiérarchique comme la « référence sublime » (SEKIOU.L, p: 401). L'évolution des systèmes de valeur dès le début des années 1950 ont rendu presque caduques certains modèles classiques, cela même si le poids des traditions les a maintenus dans les comportements de certains supérieurs hiérarchiques. Le tableau ci-dessous nous explique l'évolution d'autorité depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle :



**Tableau 1** : l'évolution du concept « leadership »

<b>Années 1950</b>	A cette époque, la notion de leadership se confondait avec celle du pouvoir légitime de commander et d'être obéi. L'autorité d'alors était très centralisée. Elle reposait sur le savoir-faire et le respect des anciens. Le seul fait d'avoir le titre de <i>chef</i> ou de <i>responsable</i> accordait à la personne un pouvoir sur ses subordonnés. Ceux-ci n'avaient pas d'autres choix que s'adapter au style du chef.
<b>Années 1970</b>	Les théories des relations humaines ont influencé les organisations : le chef ou le responsable des RH sont devenus des directeurs de relations humaines. Les cadres ont été invités à s'exprimer et à participer davantage aux prises de décisions.
<b>Années 1980</b>	Le responsable hiérarchique devait agir pour exercer un pouvoir de persuasion au lieu d'appliquer uniquement un pouvoir légitime. Le leadership est un élément pour stimuler les efforts, au lieu de chercher à les obtenir par des directives. Il fallait exercer de l'influence sur l'entourage. La concertation devint la clé de tout bon management. Le chef devait s'adapter à ses subordonnés, les motiver et développer leur potentiel.
<b>Aujourd'hui</b>	Pour rencontrer les objectifs de productivité et de compétitivité qu'exige la présente époque, les organisations s'orientent vers la formation des leaders et de tous les employés, l'assainissement du climat de travail et la reconnaissance par chaque niveau hiérarchique de la réelle capacité de contribution des nouveaux subordonnés.

**Source:** tableau réalisé par nos soins lors de nos recherches des informations.

### 2.3.Le profil du leader

Les leaders assument la responsabilité de modifier les pratiques organisationnelles de façon à les adapter aux changements de l'environnement. (J. Mac Gregor Burns 1978, p: 86)

Selon W. Bennis et B. Nanus (1985) « Les leaders sont capables de diriger les changements d'organisation susceptibles d'instaurer la confiance... de vaincre la résistance au changement en suscitant des visions de l'avenir. »

Selon Sekiou et al. (2001, p :403), On traçant le profil du leader idéal, il faut sans doute y retrouver les traits suivants :

- Habile à diriger et à motiver ;
- A l'écoute ;
- En relation avec les autres ;
- Confiant en lui-même ;
- Autonome ;
- Capable de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences ;
- Audacieux dans la détermination des objectifs et de l'innovation dans les moyens ;
- Résistant au stress ;

- Capable de tirer profit de l'environnement ;
- Capable d'assumer des responsabilités et d'orienter les efforts vers l'atteinte des objectifs ;
- Energique et persévérant.

#### **2.4.Le rôle du leader**

Le leader se voit forcé de se comporter de manière conforme à son environnement en assumant son rôle qui est de faire évoluer celui-ci pour atteindre ses objectifs. Pour avoir une influence reconnue en position d'autorité, le leader doit : fournir les informations nécessaires à chaque membre de l'équipe à propos des buts de l'organisation, ses produits, la place du secteur, etc., préciser les finalités du travail à travers des objectifs clairs et précis, établir des communications efficaces et de bonnes relations de travail, prendre des décisions après avoir, autant que possible, écouté les subordonnés, déléguer des responsabilités et non pas seulement des tâches d'exécution, vivre avec son équipe en employant le langage du groupe pour être compris, ne pas s'avancer avant d'être assuré des possibilités réelles, intervenir rapidement en cas de conflit.

#### **2.5.La promotion d'une culture du leadership**

Les entreprises qui se distinguent par la production de leaders performants s'attachent à éprouver les talents de leurs jeunes salariés. Dans un grand nombre d'organisations, la décentralisation est la clé. Par définition elle déplace la responsabilité vers le bas et par cette démarche crée des fonctions comportant plus de challenges aux échelons inférieurs. Johnson & Johnson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric, et d'autres entreprises réputées, ont utilisé cette approche avec succès.

Parfois, ces entreprises ont introduit un défi supplémentaire en privilégiant la croissance à travers de nouveaux produits ou services. Ainsi au fil des années 3M a défini une politique selon laquelle le quart de ses revenus devait venir de produits créés au cours des cinq dernières années ; ce qui a encouragé l'éclosion d'une multitude de petits projets qui à leur tour ont donné l'occasion de tester et de pousser en avant des centaines de jeunes leaders potentiels (Kotter John P,1999 , P: 73).

La formation des gens à des missions plus importantes requièrent plus de travail de la part de l'encadrement, et sur une période généralement plus longue. La première étape consiste à détecter les individus à haut potentiel de leadership, tôt dans leur carrière, puis à identifier ce dont ils ont besoin pour développer et étendre leurs capacités.

De telles stratégies contribuent à instaurer une culture d'entreprise où le personnel valorise un leadership fort et s'attache à le créer. Car les entreprises ont besoin de plus en plus de leaders et surtout de gens pour développer une culture centrée sur le leadership.

### **2.6. Les qualités d'un leader**

- Le leader investit sur les personnes. Il est prêt à leur consacrer du temps. A un moment ou un autre, il demande à ses collaborateurs comment il se voit dans l'entreprise, aujourd'hui et demain. Il s'intéresse à leurs objectifs personnels, à leurs aspirations, à ce que les motive. Son but est de relier ces objectifs à ceux de l'entreprise. Il cherche à déceler leurs points d'amélioration, et mettre en évidence leurs talents. Il crée ainsi une relation personnelle « one to one, unique ».
- Le leader demande de prendre de la hauteur, de sortir de l'agenda de la semaine et de penser à plus long terme.
- Le leader permet la créativité, l'initiative, la remise en cause, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun. L'humanisme c'est « le partage, la responsabilité, le respect de l'autre », l'attention portée à l'individu, consommateur, collaborateur ou citoyen, « c'est mettre l'homme au cœur de nos décisions » (Franck Riboud, 1999, p:4).

### **3. La différence entre Manager et Leader**

Certaines personnes ont la capacité de devenir d'excellents managers mais ne seront jamais de grands leaders. D'autres sont des leaders nés, mais pour toutes sortes de raisons ont toutes les peines du monde à faire de bon managers. Les entreprises sensées valorisent les deux formes de talents et n'épargnent pas leurs efforts pour les enrôler au sein de leurs équipes.

Le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on croit généralement. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux. Il n'a rien à voir avec « le charisme » ou quelque autre caractéristique personnelle exotique. Il n'est ni meilleur ni pire que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer.

Il faut plutôt voir là deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans un environnement économique de plus en plus complexe et versatile.

Abraham Zaleznik (1977, p:92), distingue deux types de dirigeants, les leaders et les managers :

- Un manager possède une autorité de droit, pouvoir conféré par un titre hiérarchique attesté dans un organigramme et un cahier des charges, par la responsabilité de diriger des collaborateurs en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Un leader exerce un pouvoir personnel sur son entourage, on dira un charisme ou rayonnement naturel, engendré par l'estime que lui portent les autres et sa capacité à susciter leur adhésion et leur engagement pour atteindre des buts spécifiques.

« Donnez-moi une mission à remplir » ; dit le manager. « Donnez-moi un rêve à réaliser », dit le leader. C'est l'essence de notre distinction entre leader et manager.

Energie, pouvoir, vision, confiance, changements organisationnels, accompagnement, sont autant de thèmes qui reviennent dans les écrits récents sur le leadership. Certains auteurs ont privilégié un nombre réduit d'axes, comme W. Bennis et B. Nanus qui insistent sur la vision et la confiance, d'autres comme M. Maccoby (1988, p: 45) voient les axes classiques de la stratégie, de la politique de la coopération et de la culture. Enfin, C. Hickman (1992) a décliné une série de caractéristiques. Afin d'en faire une synthèse et d'examiner ce que le leadership apporte de plus à un management de type classique. Selon (Dudrule Paul, Péliesson Gérard 2009, pp : 22-29) Dans l'étude de Zalzenik 1977, en termes de stratégie et d'avantage concurrentiel, les visions d'un leader et d'un manager sont différentes :

- Le manager a tendance à envisager le travail comme une démarche facilitatrice, dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées concourent en vue d'établir des stratégies et de prendre des décisions. Il favorise ce processus en évaluant les intérêts en conflit, en prévoyant le moment où ces divergences risquent de faire surface et en tâchant de réduire les tensions. Dans cette démarche de facilitation, la tactique du manager semble flexible; d'un côté, il transige et négocie, de l'autre il manie récompenses, sanctions ou autres formes de contraintes, alors que le leader travaille à partir de positions à haut risque. Il est vrai que leur tempérament les prédispose souvent à rechercher le risque et le danger, particulièrement là où les chances de récompense et de réussite paraissent importantes.
- Le manager se soucie des dangers ou des risques d'échec d'une stratégie, tandis que le leader songera aux opportunités qui peuvent se présenter pour améliorer les performances. Le leader travaille dans le sens opposé. Là où les managers tentent de limiter les choix possibles, le leader aborde les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvrent la voie

à des solutions originales. Pour être efficace, le leader doit traduire ses idées par des images qui excitent l'esprit des gens et alors seulement formuler les choix qui leur donneront une substance.

- Pour le manager, l'attention portera sur la manière de faire les choses, tandis qu'elle portera pour le leader sur la signification qu'un événement ou une décision aura pour les participants.
  
- ❖ En ce qui concerne le marché :
  
- Le manager le conçoit en termes de segments et de niches, alors que le leader a tendance à se le représenter en termes de clients achetant des produits et des services.
  
- ❖ Dans le domaine de culture d'entreprise et de sa capacité organisationnelle :
  
- le manager pense qu'autorité et structure hiérarchique sont indispensables au bon fonctionnement de toute organisation, alors que le leader se souciera davantage de l'influence qu'il aura sur la définition des orientations et des priorités de l'entreprise.
  
- En ralliant ses troupes derrière un objectif commun, le manager recherche généralement l'uniformité d'action pour que tous les efforts convergent dans la même direction, le leader, en revanche, privilégie l'unité, l'identité des buts.
  
- Quand il s'agit de diriger les gens et de les aider à avancer dans la bonne direction, le manager pense surtout en termes de règlement devant définir et clarifier les actions appropriées. Alors que le leader montrera, par exemple, le comportement qu'il ou elle souhaite voir adopter par les autres.
  
- Le manager se tournera automatiquement vers un programme de formation. Le leader, lui est absolument persuadé que les gens sont capables de progresser d'eux-mêmes et de révéler tous les défis quand on les encourage à se dépasser.

Le tableau suivant récapitule les principales divergences entre la personnalité du leader et celle du manager :

**Tableau 2 :** Eléments de comparaison des deux concepts

<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire comme il faut</li> <li>• Accepter et gère le statu quo</li> <li>• Centrer sur le court terme</li> <li>• Déléguer</li> <li>• Agir suivant un plan</li> <li>• S'inscrire dans les buts de l'organisation</li> <li>• Vérifier</li> <li>• Raisonner</li> <li>• Maintenir le mouvement</li> <li>• Avoir de la conviction professionnelle</li> <li>• Réaliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire ce qu'il faut</li> <li>• Bousculer le statu quo</li> <li>• Orienter sur le long terme</li> <li>• Inspirer</li> <li>• Agir suivant une vision</li> <li>• Créer des buts lui-même</li> <li>• Faire confiance</li> <li>• Passionner</li> <li>• Donner de l'impression</li> <li>• Faire preuve d'enthousiasme</li> <li>• Décider</li> </ul>

**Source:** Jean-Louis Muller, Les nouveaux styles de managements Autodiagnostic, édition cegos, 2004.

Selon (Kotter John P, 1999, P: 71) Lorsqu'il s'agit de former des gens à des missions d'encadrement, les entreprises ignorent, à juste titre, la différence entre les deux modes. Elles essayent d'obtenir des managers-leaders.

#### **4. Le coaching, la solution pour un leadership performant et efficace**

En 1977 Abraham Zalzenik a posé la question suivante : « Cette mystique du leadership n'est-elle qu'une survivance du sentiment enfantin de dépendance et du désir d'avoir des parents bons et héroïques ? », car une conception du leadership cependant correspond à une vision quasi mystique du leader, et postule que seuls des êtres hors du commun sont dignes d'incarner un rôle de pouvoir, le leader devient le héros d'un psychodrame dans lequel un personnage brillant et solitaire acquiert le contrôle de lui-même pour pouvoir conquérir celui des autres. Une telle idéalisation contraste vivement avec la conception commune, pratique, et non moins importante, selon laquelle le leadership consiste à gérer réellement le travail que font les autres, et articule que même la présence de grands leaders peut compromettre le

développement de managers rendus anxieux par le désordre relatif que les premiers semblent toujours créer.

Selon Walter Kiechel III (1988), rédacteur en chef adjoint de « *fortune* », dans son article « *the case against leaders* » :

- Les leaders ne sont bons que pour autant que la situation les favorise ;
- Les leaders sont des manipulateurs ;
- Plus le management devient participatif moins les leaders sont indispensables ;
- Il existe autour du leadership une sorte de mythologie de l'héroïsme qui est très éloignée de la vérité du quotidien (Amado. G, 2008, p: 26) ;
- Certains confondent leadership et pouvoir(Gauthier. V, 2008, p : 39).

Selon Peter Drucker (1989, p:170), nous avons besoin de combiner tous les principes du management et du leadership, de mêler innovation et stabilité, ordre et souplesse. Comme solution à l'équation management/leadership.

Comme l'environnement des affaires exige de nouvelles approches de leadership, le coaching managérial a gagné en importance en tant que moyen de motiver, former et retenir des employés dans les organisations (Stowell, S. J, 1988, P : 35). En adoptant le coaching managérial on peut achever à un mélange des deux orientations ; car l'organisation a besoin du cumul des deux approches pas de l'alternative : stabilité plus mobilité, continuité plus changement, cohérence plus créativité, autorité plus responsabilisation.

Il est le plus souvent illusoire de vouloir faire adopter aux collaborateurs la vision du leader. Cela est parfois malsain (Bourgeois. D, 2008, p: 13). C'est illusoire parce que, même dans les organisations qui fonctionnent bien, dont les collaborateurs sont impliqués, ces derniers se forgent un sens au travail qui est différent de celui du leader. Les collaborateurs y respectent la vision qu'en communique le leader, sont heureux d'y contribuer, mais ce n'est pas ce qui les fait majoritairement vibrer, ils jouent le jeu parce que, cette organisation et son dirigeant leur permettent de trouver leur propre sens au travail, dans leur vie quotidienne.

**Section 2- Les styles de management et de leadership**

Les styles de management sont les différentes tactiques qui s'offrent au manager pour mener à bien sa stratégie et qui peuvent être en fonction de la structure de l'entreprise et de son environnement comme en fonction de la personnalité des dirigeants :

- Un type de direction adapté à la structure de l'entreprise ; le plus souvent c'est l'impératif d'efficacité et la recherche de profit qui le conditionne, mais certaines entreprises ont également une finalité sociale et les objectifs poursuivis induisent un style de management différent. Le plus souvent dans cette catégorie les caractéristiques qui influent sur ce style de direction sont : la taille, le type d'activité, le niveau de qualification des salariés,...etc.
- Un style de direction en fonction de la personnalité des dirigeants est la façon par laquelle un manager dirige son équipe, mais aucune personnalité ne garantit un bon management, sachant qu'un manager est soumis quotidiennement au stress, au doute, et à des situations inconfortables. En plus, le problème d'un manager est que plus il monte en grade et en responsabilité, il pense qu'il doit se débrouiller seul. Il a plusieurs tâches à effectuer et échouer à l'une d'elle serait une chose très difficile à endosser. De même qu'il ne peut demander une aide car il pense que cela remettrait en cause sa posture, son statut au niveau de la hiérarchie.

Le dirigeant se sent seul. Le fait de faire appel à un coach ne signifie pas qu'il y a une incompétence, au contraire c'est tout simplement une volonté d'arriver à un niveau plus élevé de performance. Le dirigeant, pour sa part, le voit comme un signe de faiblesse. L'autre paradoxe du dirigeant c'est que dans un premier temps, il est, comme le dit V. Lenhardt (2009, p : 65), « fantasmé » c'est-à-dire qu'il est perçu par les personnes qui l'entourent comme étant une personne de responsable avec des pouvoirs importants et cela nuit à sa relation avec eux. D'autre part les proches qui veulent l'aider ne sont pas toujours compétents dans son domaine pour être impartiaux et leurs jugements ne peuvent être, par conséquent, assez objectifs. Le dernier paradoxe du dirigeant c'est qu'il est quasi-impossible pour lui de gérer son équipe ou la relation avec un collaborateur avec lequel il peut être en situation conflictuelle. Il est, à ce moment là, nécessaire de faire appel à une tierce personne pour rétablir la communication.

- Les styles de management, s'ils intègrent une part d'histoire personnelle, ils doivent intégrer des comportements d'adaptation à l'environnement. Le manager n'est pas entièrement libre de choisir ses styles de management. L'environnement avec lequel



compose le manager dans son unité est en priorité son entourage direct : son propre manager, les clients internes et externes et les usagers, les collaborateurs, les fournisseurs, les partenaires, les délégués du personnel, ces relations sont par essence des relations de pouvoir.

## **1. Les principaux styles de management et de leadership**

Evred et Selman (1989, p : 18) ont pu différencier dans le contexte managérial de l'entreprise deux paradigmes soit le paradigme basé sur le contrôle le **C.O.P** (*control, order, prescription*) ou bien le paradigme qui se base sur la délégation et la coopération le **A.C.E** (*Acknowledge, Create, Empower*). Et selon l'analyse de Blake et Mouton nous avons récapitulé les styles de management en deux catégories suivantes :

### **1.1. Le paradigme « Control, Order and Prescription » (C.O.P)**

Le manager donne des directives claires et précises. Maitrisant une grande part de l'expertise technique, il montre et explique lui-même les procédures de travail. Il répond personnellement aux questions, avec détail et précision, les relations hiérarchiques sont claires et basées sur l'autorité.

Les organisations traditionnelles engendrent un conflit entre les exigences du développement de l'organisation elle-même et les exigences du développement de la personnalité de leurs membres, l'individu aspire à être autonome, à exprimer ses capacités, à accomplir des actions qui puissent être source de satisfaction. De son côté, l'organisation cherche à encadrer les comportements, à limiter l'incertitude en définissant les tâches à accomplir, ce qui engendre les tâches répétitives mettant en jeu des capacités superficielles. Cela crée pour l'individu une situation qualifiée d' « échec psychologique ».

Plusieurs réactions sont possibles (Soutien .J.F, Farcet. P, 2010, p : 62) :

- Quitter l'organisation;
- Rechercher une promotion, car plus on est situé haut dans l'échelle hiérarchique plus on peut être autonome avec un horizon élargi ;
- Adopter des mécanismes de défense : agressivité, refus de prendre des décisions, etc. ;
- S'adapter en abaissant son niveau de travail, ce qui conduit à une implication minimale et à ne plus attendre de satisfaction autre que matérielle.

Le paradigme C.O.P est traduit dans deux styles différents :

**1.1.1. Le style directif**

Ce style est moins porté sur les compétences et la motivation de l’individu que les autres formes de management, il s’occupe de la dimension du « quoi » et du « comment ». Il doit s’exercer lorsque le collaborateur sait qu’il ne sait pas. On parle de dépendance du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi. Ce style se veut précis sur les résultats et sur les méthodes. Il est centré sur le concret et le présent et prévoit à l’avance des points de contrôle.

Aujourd’hui, même les entreprises inflexibles comprennent que ce n’est pas en adoptant un style de management autoritaire qu’elles gagneront la « guerre des talents » ni qu’elles susciteront les meilleures performances pour rester compétitives.

Ce style est particulièrement efficace en situation de crise et d’urgence, il est également recommandé avec des collaborateurs peu expérimentés (Jean-Louis Muller, 2004, p:84), tout en faisant la différence entre directif et autocrate:

**Tableau 3:** Comparaison entre style directif et style directif autocrate

Le style directif	Le style directif autocrate
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S’engager personnellement</li> <li>• Donner les instructions</li> <li>• Structurer l’activité</li>   <li>• Fixer des objectifs précis</li> <li>• Donner l’exemple</li> <li>• Définir des critères précis d’évaluation</li> <li>• Assumer seul les décisions</li> <li>• Privilégier l’information descendante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à tout contrôler</li> <li>• Ne pas déléguer</li> <li>• Ne pas accepter l’influence des collaborateurs</li> <li>• Faire exécuter les tâches</li> <li>• Construire son autorité sur la technique</li> <li>• Ne pas donner le droit à l’erreur</li> <li>• Trancher en permanence</li> <li>• Ne pas écouter</li> </ul>

Source: Jean-Louis Muller, Les nouveaux styles de managements –Autodiagnostic-, p:84, édition cegos, 2004

**1.1.2. Le style explicatif (Appelé aussi management stimulatif ou persuasif)**

Ce style se base sur la motivation que sur les compétences. Il s'occupe de la dimension du «pourquoi ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur ne sait pas bien ou ignore qu'il ne sait pas. On parle de « contre dépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie d'obtenir l'adhésion de son collaborateur en lui montrant le bien fondé de ses méthodes. Ce style est fondé sur le moyen terme; Il explique les causes des résultats, suscite les questions et la participation. Il donne de l'autonomie sur la méthode.

**1.2. Le paradigme «Acknowledge, Create, Empower »**

Dans ce paradigme, les principes managériaux doivent être basés sur l'engagement, la collaboration, la participation, le support mutuel, et le développement individuel. Le nouveau management renvoie à des notions de responsabilisation, de coopération, de flexibilité et d'adaptation de tous. La transformation du premier mode au deuxième est appelée le transfert du « C.O .P au A.C.E ».

Le manager selon ce paradigme est un accompagnateur. Il veille à la bonne intégration d'un nouveau venu dans l'équipe, coordonne les compétences et les qualités de ses collaborateurs, suit le développement et la formation continue de chacun (Drucker P, F., Maciariello J, A., 2008, p: 87).

**1.2.1. Le style Participatif**

Le Management Participatif s'occupe de la dimension de la coopération. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il sait. On parle d'indépendance du collaborateur. Les décisions se font par le manager et son assistant. Ce style se caractérise par un dialogue sur pied d'égalité. Sur appel du collaborateur, le manager l'assiste et le conseille. Le manager prend en compte les idées et les suggestions de son assistant.

Il faut savoir faire la différence entre le style participatif et le style participatif paternaliste.

**Tableau 4 :** La différence entre participatif et participatifpaternaliste

Le style participatif	Le style participatif paternaliste
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le travail d'équipe.</li> <li>• Proposer des projets collectifs.</li> <li>• Ecouter les remontées d'information.</li> <li>• Favoriser l'expression.</li> <li>• Prendre en compte les besoins individuels.</li> <li>• Valoriser et développer les compétences</li> <li>• Associer l'équipe aux décisions.</li> <li>• Privilégier la qualité du climat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à « gommer » la réalité hiérarchique.</li> <li>• Donner trop souvent satisfaction pour éviter les désaccords.</li> <li>• Occulter les résultats au profit de l'ambiance.</li> <li>• Manquer de précision sur le non-négociable/négociable.</li> <li>• Chercher le consensus en toutes circonstances.</li> <li>• Assister ses collaborateurs au lieu de les aider.</li> <li>• Etouffer les conflits pour ne pas heurter les gens.</li> <li>• Reporter les décisions impopulaires.</li> </ul>

Source: Transformation sud - Praxis Communication – INAFON Séminaire Futurs Notaires – Janvier Février 2008.

### **1.2.2. Le style adaptatif**

Ce type de management est un compromis entre management directif et management participatif. On trouve dans ce style un type extrême est celui du style « adaptatif bureaucratique ».

En adoptant un style adaptatif, le manager personnalise son management avec chacun de ses collaborateurs. Il prend du temps à contractualiser les missions et les domaines de contributions de manière à ce que chacun comprenne bien le sens de ses actions sur le long terme. C'est un adepte de la clarification des rôles. Il définit les axes stratégiques et les enjeux, et négocie les moyens à mettre en œuvre. Après s'être assuré que son collaborateur a compris et se sent capable de mener à bien sa mission, il délègue des responsabilités et laisse l'intéressé prendre des décisions utiles à la bonne marche du service.

Ce style est particulièrement efficace avec des collaborateurs expérimentés. Il est peu stressant et permet de faire gérer par d'autres les phases de relative stabilité pour se consacrer soi-même aux projets d'avenir.

Le style adaptatif inefficace, le manager applique le règlement à la lettre et se réfugie derrière les décisions prises à un niveau hiérarchique supérieur. Il passe son temps à compiler des statistiques et des indicateurs. Il doute de son autorité dans la mesure où il n'a pas le pouvoir de sanctionner ou de récompenser, il ne fait que transmettre des directives venues de la direction.

### **1.3. La comparaison entre les styles de management**

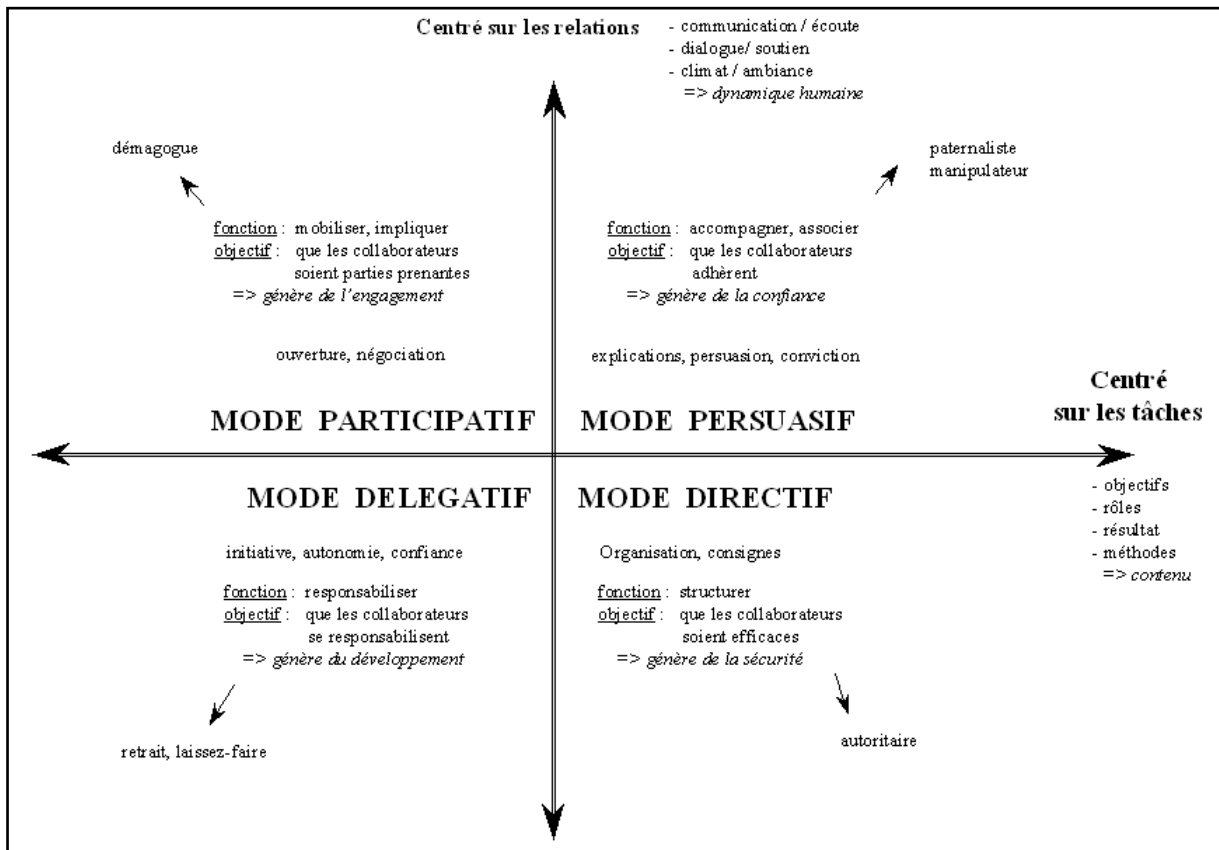
Les deux tableaux ci-dessous sont une récapitulation des descriptions précédentes des quatre types de direction :

**Tableau 5:** Evaluation selon les compétences et la motivation

<b>Style de management</b>	Déléгатif	Explicatif (persuasif)	participatif	Directif
Compétences	+	-	+	-
Motivation	+	+	-	-

Source: <http://www.dixitcoaching.com/blogue/dossier-les-quatre-styles-de-management/>

Figure3: Comparaison entre les quatre styles de management



Une fois que le manager a compris et intégré ce que son équipe est en droit d'attendre de lui, et qu'il ait analysé son style de management avec ses qualités et ses défauts, il doit mieux se connaître et donc être en mesure de s'intéresser aux autres, à leurs modes de fonctionnement, à leurs qualités et à leurs défauts... Des séances de coaching avec un consultant professionnel, ou bien un cycle de formation aux techniques de base devraient permettre au manager de prendre du recul sur sa profession et d'analyser son style de management.

## 2. D'autres modèles théoriques de leadership

Plusieurs courants de réflexion ont été analysés (Pelletier. G, 1998, pp: 26-29), ils sont fondés respectivement, comme nous avons précisé avant, sur les traits de personnalité du leader, son comportement, les contraintes organisationnelles, les aspects relationnels et, enfin, la capacité de mobiliser dans les situations de changements (Sekiou et al. 2001, p : 403). Voici quelques caractéristiques des approches que nous avons retenues.

## 2.1. Systèmes de Likert

Likert a proposé quatre systèmes de gestion, représentant différents types de leader hiérarchique.

**Tableau 6:** Les systèmes de Likert

<b>Système 1</b>	« <b>Exploiteur-autoritaire</b> »	Le leader a une approche autocratique, fait peu confiance aux subordonnés et utilise sanctions et récompenses.
<b>Système 2</b>	« <b>bienveillant-autoritaire</b> »	Son approche envers ses subordonnés est teintée de paternalisme.
<b>Système 3</b>	« <b>consultatif</b> »	Il encourage la participation et consulte ses subordonnés avant de prendre une décision.
<b>Système 4</b>	« <b>Groupe de participation</b> »	Il accorde une confiance totale à ses subordonnés, sollicite leurs idées, distribue des récompenses.

Source: Likert R, The human organization, New York, McGraw-Hill, 1967

## 2.2. Continuum de Tannebaum et schmidt

Robert Tannenbaum et Warren H. Schmidt (1973, pp : 321-328) considèrent le leadership comme comportant une gamme de styles, allant du style de direction centré sur le supérieur au style de direction centré sur le subordonné. Ces styles extrêmes varient en fonction du degré d'autorité qu'un dirigeant accorde à ses subordonnés. Cette approche présente une gamme de styles, sans laisser entendre qu'un style puisse être meilleur qu'un autre. Elle reconnaît par ce fait qu'il n'y a pas de style de leadership idéal. Les deux auteurs considèrent que les facteurs à analyser dans le choix d'un style de management en fonction d'un continuum se présentent sous la forme de forces :

- Qui identifient la personnalité du leader, c'est-à-dire son système de valeurs, sa confiance dans ses subordonnés, etc. ;
- Que possèdent les subordonnés pouvant influencer le comportement du leader face à eux.
- Dues à la situation qui peut se définir dans les termes tels que les valeurs et les coutumes de l'organisation, l'efficacité du groupe, etc.

### **2.3. Contingence de Fiedler**

Selon Fiedler, le leadership est un processus en vertu duquel l'habilité d'un leader à exercer son influence dépend de la structure de l'emploi et de la mesure dont le style, la personnalité et la façon de procéder du leader conviennent au groupe mais aussi en vertu de différences situationnelles et de l'interaction entre les leaders et la situation.

### **3. Les difficultés rencontrées avec chaque style de management**

Chaque manager peut donc trouver un style de management efficace qui correspond à sa personnalité. Mais il s'agit ensuite de l'adapter correctement à l'environnement pour que son attitude ne devienne pas négative. L'art est de jongler entre tous les styles et de les utiliser à bon escient et au bon moment.

#### **3.1. la problématique de la personnalité**

Le manager est un homme avant tout. Son style de management s'explique également par sa personnalité.

- **L'organisateur** : On le considère souvent comme individualiste, mais il veut simplement garder sa personnalité, son originalité. Il reste discret, se livre peu et peut même se cacher derrière un certain conformisme. En groupe, il reste d'abord à l'écart, observe, avant de participer aux débats. Il a des idées très pratiques et peut se révéler très utile dans l'organisation et l'institution de méthodes de travail. Ce manager est également solide, il sait prendre des décisions en prenant en considération les différentes opinions et son sérieux rassure.
- **Le bureaucrate** : Sa distance naît d'une méfiance. Il risque de se montrer trop souple et suit passivement l'opinion générale.
- **Le participatif** : Il a le contact facile, sait écouter et rayonne de sympathie. Il se montre très flexible et n'hésite donc pas à changer d'avis, de stratégie, de plan d'action si cela lui semble utile. Il coopère facilement, excelle en négociation et gère très bien la communication dans un groupe. Il est un leader en douceur en prenant en compte les points de vue de chacun, par le dialogue et dans le calme. Il déclenche une ambiance de créativité.
- **Le paternaliste** : Il a un besoin excessif d'amitié qui peut passer avant la nécessité d'obtenir des résultats. Son refus du conflit et sa façon d'aborder les problèmes avec dérision nuit à son autorité. Il ne prend pas de décision lorsqu'il craint de frustrer un collaborateur.
- **Le réaliste** : Il est direct, lucide et spontané ; on le considère comme sage et avisé car il sait garder son calme en toute situation. Il s'adapte très bien aux changements, aux



contraintes ; se montre réactif lorsqu'une opportunité se présente. Il est également excellent négociateur, capable d'accepter des compromis.

- **L'opportuniste** : Il manque parfois de dynamisme et accepte trop facilement les compromis. Son manque de confiance en soi, le rend incapable de prendre les décisions.
- **L'entrepreneur** : Tout le passionné. Il aime prendre des risques, analyse, calcule et décide vite. Il n'hésite pas à exprimer son désaccord et ne craint pas le conflit car il aime discuter, argumenter, convaincre, sans pour autant perdre son temps en bavardages. En général, ses suggestions sont suivies.
- **L'autocrate** : Parfois trop directif parce que trop convaincu, son assurance écrase l'opinion des ses collègues. Il craint l'imagination et refuse la créativité.
- **Le maximaliste** : Il a des objectifs clairs qui orientent son existence et contrôle sa vie à la perfection. Il a les sens des priorités, vise les solutions efficaces et ne s'arrête pas aux détails. C'est un passionné, un convaincu, mais il sait écouter et rester raisonnable. Il coopère facilement au travail d'équipe, apporte de nouvelles idées et n'hésite pas à manifester son désaccord. Il tient à avoir l'opinion de tous avant que le groupe ne décide quoi que ce soit.

### **3.2. Les difficultés liées au statut de manager**

Le statut de manager n'est pas de tout repos. Un manager est soumis quotidiennement au stress, au doute, à des situations inconfortables...

- **La lucidité** : L'un des premiers problèmes auxquels doit faire face un manager est la perte de lucidité. Le manager a du pouvoir, des responsabilités, il est souvent débordé. Il a rarement le temps de prendre du recul sur ses affaires et risque donc de perdre en clairvoyance. Ce problème concerne particulièrement le manager UTOPISTE, BUREAUCRATE, AUTOCRATE ou OPPORTUNISTE.
- **L'ubiquité** : Le manager a souvent du mal à rester proche de ses collaborateurs tout en conservant une certaine distance hiérarchique. Les relations entre le manager et ses collaborateurs sont souvent instables. Ce problème concerne particulièrement le manager PATERNALISTE, ou AUTOCRATE.
- **L'exclusion** : Le manager est souvent mis à part. Il a un bureau à part, un téléphone filtré, des rendez-vous sélectionnés... Il se sent donc seul. De plus, il doit de plus en plus faire appel à des experts pour résoudre des problèmes, et par conséquent admettre ses domaines d'incompétence. Sa place est aussi constamment menacée par la nouvelle génération. Le

statut du manager est une situation fortement inconfortable et source d'anxiété. Ce problème concerne particulièrement le manager OPPORTUNISTE ou AUTOCRATE.

- **L'ambition** : Le manager a souvent un désir de réussite et de pouvoir ; il craint l'échec. Le manager se doit de rester « jeune et dynamique », à la pointe des dernières tendances, toujours prêt à affirmer son excellence. Mais ses idéaux sont bien souvent difficiles à atteindre, son perfectionnisme se révèle irréaliste et il préfère alors freiner l'ambition des concurrents potentiels en les parquant dans une réussite moyenne. Ce problème concerne particulièrement le manager UTOPISTE ou BUREAUCRATE.

### **3.3. Les difficultés liées aux comportements des collaborateurs**

Le manager doit toujours adapter son discours et son comportement à ses collaborateurs. Les attitudes de ces derniers au travail comportent de nombreux risques. Un manager ne doit pas céder aux jeux d'influences entre ses collaborateurs et lui.

- **La docilité** : Le manager doit avoir des collaborateurs obéissants (ils sont volontaires dans le travail et y trouvent leur équilibre) qui reconnaissent la légitimité de son pouvoir. Face à des collaborateurs trop dociles (qui se plient aux ordres sous la pression et dans la frustration), le manager risque, soit d'accepter la passivité de ses collaborateurs « BUREAUCRATE », soit de tomber dans la direction agressive et autoritaire « AUTOCRATE ».
- **Le dynamisme** : Certains collaborateurs acceptent mal la soumission à la hiérarchie, ils veulent être libres et autonomes. Le manager ne doit pas, alors, céder car il risque de se laisser manipuler « PATERNALISTE ». Il ne doit pas, non plus, adopter le comportement inverse d'affirmation de son pouvoir « AUTOCRATE ».
- **Le perfectionnisme** : Un manager perfectionniste qui rencontre un collaborateur sérieux, qui doute, et aussi perfectionniste a toutes les chances d'entrer dans une complicité improductive « PATERNALISTE ».
- **Le dévouement** : Face à un collaborateur qui accepte et même désire la soumission, le manager risque de se comporter en dictateur « AUTOCRATE ».

### **3.4. Les difficultés liées au niveau relatif de technicité**

Les relations de pouvoir au sein d'une entreprise sont toujours étroitement liées aux niveaux des compétences de chacun.

- Cas où le manager est plus compétent que ses collaborateurs : L'autorité du manager est légitimée par ses compétences techniques, il devient une référence, un modèle. Le manager

a alors le pouvoir d'imposer ses idées « AUTOCRATE ». Ou bien ses collaborateurs se soumettent volontairement à son expérience passée « OPPORTUNISTE ».

- Cas où les compétences du manager sont complémentaires de celles de ses collaborateurs : Le manager devient alors indispensable au travail de l'équipe et cela lui confère une autorité. Mais pour se faire accepter de ses collaborateurs il tend à adopter une attitude démagogique « PATERNALISTE ».
- Cas où le manager a des compétences différentes de celles de ses collaborateurs : Le manager peut être le spécialiste de l'organisation, de la planification, de l'attribution des tâches, etc. Il risque alors de tomber dans le piège de la bureaucratie « BUREAUCRATE ». Le manager peut également être spécialiste des techniques modernes de management, il devient un professionnel de la direction mais perd le contact avec la réalité du terrain « UTOPISTE ».

Les managers doivent apprendre à développer une dimension humaine dans leurs tâches quotidiennes ; ils doivent apprendre à écouter, déléguer, créer une dynamique de communication entre les collaborateurs... ils doivent se comporter comme des leaders.

Ces contraintes et opportunités dépendent en grande partie des pressions objectives, d'une analyse personnelle des situations, d'un style de leadership, d'une personnalité et d'une histoire personnelle singulières, de la nature des interactions passés, présentes et prévues avec l'environnement immédiat et futur ( Amado G., 2008) .

Le chapitre qui suit va permettre de recadrer un autre profil celui de coach. Nous présenterons donc le coaching en général et verrons comment le manager peut s'approprier de ses techniques et les intégrer à son management de tous les jours.

**Conclusion**

Le management gère la complexité. Ses pratiques comme ses procédures sont pour beaucoup une réponse à l'un des développements les plus marquants de ces siècles, à savoir l'émergence des grandes organisations. Faute d'un bon management, ces organisations complexes aboutissent à un fonctionnement chaotique qui menace leur existence même, alors qu'un management adapté apporte ordre et cohérence sur des points aussi essentiels que la qualité ou la rentabilité des produits.

Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. En conséquence, utiliser les bonnes méthodes d'hier, même en les améliorant un peu, n'est plus la formule du succès. Des adaptations majeures sont nécessaires si l'on veut survivre et rester compétitif dans ce nouvel environnement.

Il faut surtout éviter de voir les choses en croyant qu'il existe un style de management ou de leadership idéal. D'après notre recherche, nous considérons qu'il faut plutôt s'orienter vers un style souple et situationnel tenant compte des facteurs en présence dans chaque cas.

## **CHAPITRE 2- LE COACHING**



**Introduction**

En réalité, le terme recouvre une démarche très ancienne et parfaitement structurée. Contrairement à son sens, le coaching est un terme à la mode; une manière de communication évoquée même par Scorâtes: « Je ne peux pas tout enseigner aux gens, mais je peux seulement leur apprendre à réfléchir ». D. Drillon (1996, pp : 76-89)confirme : « le coaching [...], concept à la mode dont on utilise les vertus depuis les philosophes grecs [...] n'est pas une pratique nouvelle en entreprise ».Des pratiques proches de ce qui sera nommé coaching à partir des années 1950 étaient préconisées auparavant par des auteurs comme E. Schein ou E. Mayo. En 1945, E. Mayo écrivait à propos de la manière de mener les entretiens à la Western Electric Company, qu'il convient de respecter les règles suivantes :

- Accorder toute votre attention à la personne interrogée ....
- Ecoutez, ne parlez pas.
- Ne discutez jamais; ne donnez jamais de conseil.
- Ecoutez : ce qu'elle veut dire ; ce qu'elle ne veut pas dire ; ce qu'elle ne peut pas dire sans y être aidée.
- Pendant votre écoute, définissez provisoirement, en l'attente de corrections futures, le profil qui est exposé devant vous. Pour vérifier, résumez, de temps à autre, ce qui a été dit et soumettez-le à votre interlocuteur. Procédez toujours en ce domaine avec la plus grande prudence, autrement dit clarifier les choses sans jamais rien ajouter ni déformer.
- Souvenez-vous que tout ce qui doit être considéré comme une confidence personnelle ne doit être divulgué à personne.

Ces préceptes pourraient figurer en bonne place dans toute formation de coaching, ou dans tout manuel de coaching qui en décrirait le processus. Ces modes d'intervention, existaient à une échelle plus restreinte, de manière moins institutionnalisée en profession que le coaching. Ils étaient plutôt qualifiés d'accompagnement ou de recours à un conseil personnel. Ceci pose la question du degré réel d'innovation du coaching.

**Section1 – Introduction au coaching****1. Présentation du coaching****1.1. Définition du coaching**

La recherche de Hamlin et al. (2008, 2009) a indiqué que le 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 définie à partir d'un déficit d'orientation et conçu comme un processus d'amélioration de la performance (Fournies, 1987, p:60).

D'autres l'ont considéré comme une stratégie de développement et d'autonomisation. Orth et Benfari (1987), Popper et Lipshitz (1992) considèrent le coaching comme un processus d'aide aux employés afin d'améliorer leurs performances et leurs capacités. De même, Burdett (1998) et Hargrove (1995) conçoivent le coaching comme un processus d'autonomisation des employés afin de dépasser les niveaux antérieurs de performance.

Du point de vue de l'apprentissage, Redshaw (2000) et Mink et coll. (1993) conceptualisent 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» (Mink et al. 1993, p. 2).

Dans la plus récente littérature, le coaching a été conceptualisé comme un facilitateur de l'apprentissage (Beattie, 2002), des recherches ont suggéré que le coaching et la facilitation de l'apprentissage sont des termes synonymes (Ellinger, 1997; Ellinger&Bostrom, 1999).

Mc Lean et al (2005, p : 157) ont défini Le coaching comme un outil d'Organisation Développement, (une approche externe et interne à l'organisation résidant dans un processus éducatif et d'accompagnement permettant aux acteurs de résoudre progressivement leurs problèmes), 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 certaines difficultés rencontrées au cours de son travail. Il s'appuie sur une démarche non directive qui doit aider l'équipe ou le coaché à élaborer lui même ses propres solutions à partir des entretiens variant d'une à deux heures sur des



périodes plus ou moins longues et un nombre de sessions s'étalant sur une période d'un mois à plusieurs années.

Dans une autre étude sur le coaching Lenhardt. V (2009, p : 25) définit le coaching, comme un art de faciliter le développement du potentiel humain en vue d'atteindre des objectifs importants et significatifs.

D'après notre recherche et comme récapitulation de toutes les informations qu'on a pu tirer sur ce sujet, on peut définir le coaching comme « Un accompagnement visant l'amélioration de « l'efficacité » individuelle ou collective, une intervention qui porte rarement sur le perfectionnement des compétences techniques mais s'attache plutôt au développement du savoir-faire et du savoir-être dans diverses situations de travail, et aux capacités de leadership. Le coaching est le plus souvent décrit comme visant l'autonomie, la responsabilité, la lucidité, et la disponibilité. »

Remarquant que ce n'est pas le coaching lui-même qui constitue un changement, mais sa mise en œuvre, progressivement intégrée dans les pratiques managériales et de la gestion des ressources humaines de certaines entreprises (Pichault. F, 2005, pp : 169-192).

Depuis ces définitions nous pouvons déduire les particularités de coaching suivantes:

- Le coaching est un processus interactif de développement. (Lenhardt. V, 2009, p : 14)
- Le coaching est l'art de choisir une approche efficace dans une situation donnée. De combiner avec créativité les outils techniques, les modèles et les perspectives pour affronter des défis spécifiques.
- La base du coaching est d'ouvrir la voie aux forces et aux possibilités à naître.
- Pendant les séances du coaching, les coachés ne vont pas essayer de donner une fausse image au coach contrairement avec leurs responsables hiérarchique, ils n'essayeront pas de créer des justifications à leurs fautes de manière défensive par peur de sanction.
- En travaillant avec un coach, on s'engage à produire des résultats comme l'amélioration de la performance, mais afin de l'améliorer il faut signaler que nul ne peut être coaché dans l'absence d'une volonté d'être coaché.
- Le coaching prend lieu dans un environnement où la performance est cruciale. car dans un monde de contrôle il n'y aura pas lieu au coaching.

## **1.2. La spécificité du coaching**

La vogue dont jouit le terme du coaching entraîne une foule d'utilisations douteuses et de contre sens, chez des personnes généralement bien intentionnées mais qui l'appliquent à des concepts anciens. Ce grand flou terminologique porte préjudice au coaching, qui risque d'être mal interprété, mal perçu, et rejeté comme une fausse nouveauté qui faillirait à ses promesses (Whitmore .J, 2004, p : 48). Un examen de la littérature fait apparaître que des pratiques d'accompagnement existaient dans les entreprises avant que l'on ne parle de coaching. Ainsi un type particulier de conseil dont la définition correspond assez précisément à ce que disent faire les coachs : « ce type de consultations ne vise pas à aider le client, mais à l'aider à s'aider lui-même ».

### **1.2.1. La différence entre coaching en management et le coaching sportif**

Depuis 1980 le coaching était considéré comme une technique de développement managérial, un terme qui fait florès dans le jargon du management d'une origine sportive ; car certains principes établis en sport sont conforme en coaching, et surtout en termes d'objectif, les deux types visent à améliorer la performance (Whitmore. J, 2004, p : 12).

En dépit du 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'un effort minimum, plutôt que des défis à relever.

**Tableau 7:** La différence entre coaching sportif et de l'entreprise

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

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

### 1.2.2. Distinguer le coaching du consulting

Le coaching diffère du consulting. Il met l'accent sur le processus au lieu de prescrire des solutions. Le rationnel en faveur du coaching repose sur le fait que les coachés développent le sens de la responsabilité, deviennent mieux équipés, plus confiants, plus satisfaits et plus performants, le consulting peut venir en complément dès lors qu'une expertise supplémentaire est souhaitable.

### 1.2.3. Le coaching vis-à-vis le mentoring

Le mentoring vise essentiellement le transfert des compétences et la constitution d'un réseau pouvant faciliter la carrière de la personne accompagnée. Car il se concrétise dans une relation avec un employé (un moniteur) plus expérimenté qui agit bénévolement et un jeune moins expérimenté « protégé », dans le but de l'aider et développer sa carrière.

Donc la différence entre ces deux approches est que : Les coachs font office de facilitateurs. Les mentors prodiguent conseils et recommandations d'experts. Les coachs écoutent, posent des questions, aident les individus à découvrir par eux-mêmes ce qui est juste pour eux. Les mentors parlent de leur expérience personnelle, supposant que cela aidera leurs « protégés ». Les coachs fournissent des structures pour que les coachés constituent leurs propres réseaux relationnels. Souvent, les mentors « ouvrent des portes », mettent en contact avec des personnes clés. Avec du métier, tout leader peut devenir un mentor, donner des conseils et un coup de pouce, le rôle de coach requiert plus d'empathie et de compétences. En apprenant à coacher, notamment pour favoriser la responsabilité individuelle, les mentors peuvent d'autant mieux tirer parti de leur expérience, au bénéfice de leurs *mentees* (Lenhardt. V, 2009, p : 15).

Le coaching et le monitoring partagent beaucoup de critères en commun :

- Faciliter l'exploration des besoins, des motivations, les désirs, les compétences pendant l'assistance aux employés ;
- Aider les autres dans l'établissement des buts appropriés et les méthodes de l'évaluation de progression de ces buts ;
- Observer, écouter, et poser des questions pour comprendre mieux la situation.

### **1.3. Le but du coaching**

Les coachs visent un impact concret et des résultats tangibles. Ils favorisent une performance de haut niveau. Il a pour but d'aider le manager à progresser et à se développer dans sa position de direction, en l'aidant à améliorer un domaine ou une partie de son travail ou accroître ou améliorer ses compétences et de développer chez lui une meilleure connaissance de lui-même (Evered, R. D., Selman, J. C., 1989, p :32). Le processus du coaching a des objectifs suivants (Flaherty. J, 2010, p: 3):

#### **1.3.1. Une excellente performance à long-terme**

Le client répond à des normes objectives élevées de la discipline dans laquelle le coaching est survenant. Les normes sont objectives quand elles sont observées par toute personne compétente.

### **1.3.2. L'autocorrection**

Les clients qui sont bien coachés peuvent observer s'ils sont entraînés à accomplir efficacement leurs activités ou ils rencontrent des problèmes, auquel cas il faudra faire des ajustements nécessaires.

### **1.3.3. L'auto-génération**

Grâce aux séances de coaching, les coachés apprennent à s'améliorer de façon continue, en apprenant de nouvelles manières et pratiques qui permettent d'améliorer leur compétences et leur rendement.

## **2. Les qualités d'un coach**

Le coach apporte au coaché une meilleure connaissance et une plus grande maîtrise de lui-même, des techniques d'éveil lui permettant de repousser plus loin ses propres limites, il apprend au coaché à mieux gérer ses émotions, à acquérir de nouveaux comportements et de nouvelles ressources, à développer tout son potentiel professionnel et personnel, et à être plus flexible et à modifier ses croyances (Longin. P, 2001, p : 3).

Les coachs professionnels sont issus des filières où ils ont pu creuser grâce à de solides expériences, leur compréhension du facteur humain (anciens managers matures, psychothérapeutes, anciens sportifs, acteurs de théâtre, etc.). Ils ont généralement en parallèle une solide formation en relations humaines ou/ et en business et un parcours conséquent en formation continue (Stacke. E).

Evered et Selman (1989, p : 30) ont défini dix éléments qui caractérisent un coach qui distinguent le coaching des autres techniques de développement des ressources humaines:

- Bâtir des relations de partenariat.
- Avoir un engagement à produire un résultat et d'adopter une vision.
- Compassion et acceptation.
- Parler et écouter
- Pratiquer et préparer.
- Un empressement à être un coach et de subir le coaching.
- Honorer l'unicité des employés.

- Avoir de bonnes relations avec les individus ainsi qu'avec des groupes.
- Une volonté d'aller au-delà de ce qui a déjà été atteint.

### **3. L'apport du coaching**

D'après Louis Gallois, Président de la SNCF en France :

*« Je considère le coach comme un acteur du changement parce qu'il aide le dirigeant à mieux utiliser son potentiel, à trouver des repères face aux contraintes et aux incertitudes. Il stimule son énergie et sa créativité pour inventer de nouvelles façons de travailler ensemble. Il lui permet d'aborder le risque avec un regard positif. Le coach aide le manager à développer les équipes et à relever les défis individuels et collectifs. »*

Les effets attendus du coaching s'expriment essentiellement en termes de comportement ; D'après l'étude de Philippe Vernazobres (2004, p : 205) sur les entreprises du CAC 40 pour étudier l'état du développement des pratiques de coaching dans les grandes entreprises françaises l'enquête portait sur toutes les formes de coaching (individuel, collectif ; réalisé par des consultants internes ou externes à l'entreprise...). Les répondants ont indiqué à 79% que le coaching améliore de manière évidente l'efficacité professionnelle des « coachés ». Tandis que parmi les 14 répondants qui affirment que le coaching contribue au développement des compétences, seul un d'entre eux a mis en place un système d'évaluation pour le vérifier. Pour 11 d'entre eux, cette contribution est évidente. Dans le domaine des compétences également, l'évaluation des effets du coaching reste intuitive. Sans sous-estimer la difficulté de la tâche, le travail d'évaluation de l'impact réel du coaching sur les compétences reste à faire.

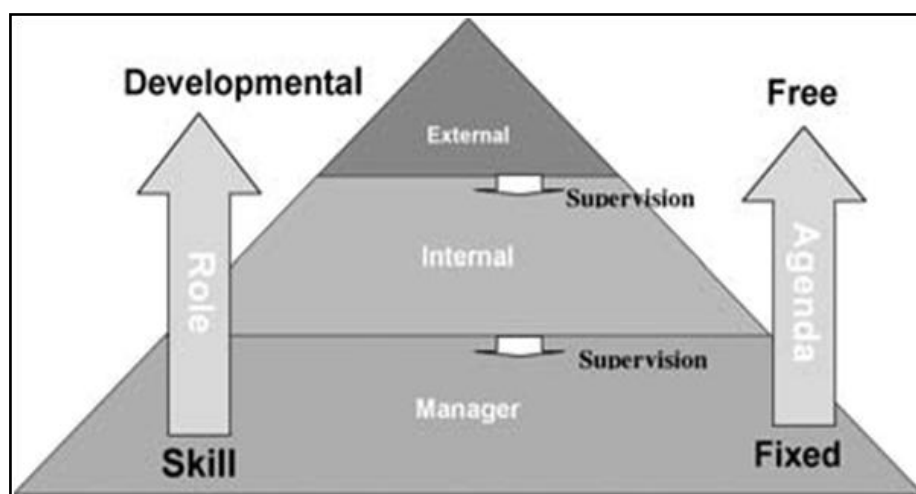
Les effets du coaching sur la performance dérivent seulement de la nature de la communication et de la relation entre le coach et le coaché, grâce au processus de coaching, les coachés deviendront en grande majorité plus impliqués, plus passionnés et efficaces dans la direction de leur entreprise. Certains, cependant, y verront plus clair quant à leurs motivations et prendront peut-être conscience de l'écart entre leurs désirs, leurs objectifs et ceux de l'organisation et s'ils n'arrivent pas à identifier un moyen de concilier ces divergences (Lenhardt. V, 2009, p : 19). Les coachs les soutiennent dans leur recherche de solutions pratiques face à des défis concrets : comment optimiser son temps, améliorer son leadership et sa façon de communiquer, atteindre des objectifs professionnels ambitieux, parvenir à un meilleur équilibre de vie, comprendre et savoir utiliser ses émotions,

développer, sa réflexion créative, surmonter le mauvais stress, établir des relations constructives, etc.

Les coachs aident les individus à prendre du recul pour avoir une vision globale, à construire la vie qu'ils souhaitent. En fait, ce processus qui respecte et s'appuie sur les désirs et les talents de chacun peut mener à la fois à la qualité de vie et à la productivité. Qui plus est, un coaching réussi permet de trouver des moyens créatifs pour servir ses clients, ses collègues et la société tout en préservant ses propres aspirations.

#### 4. Les types du coaching

**Figure 3:** Les types du coaching, rôle et programme

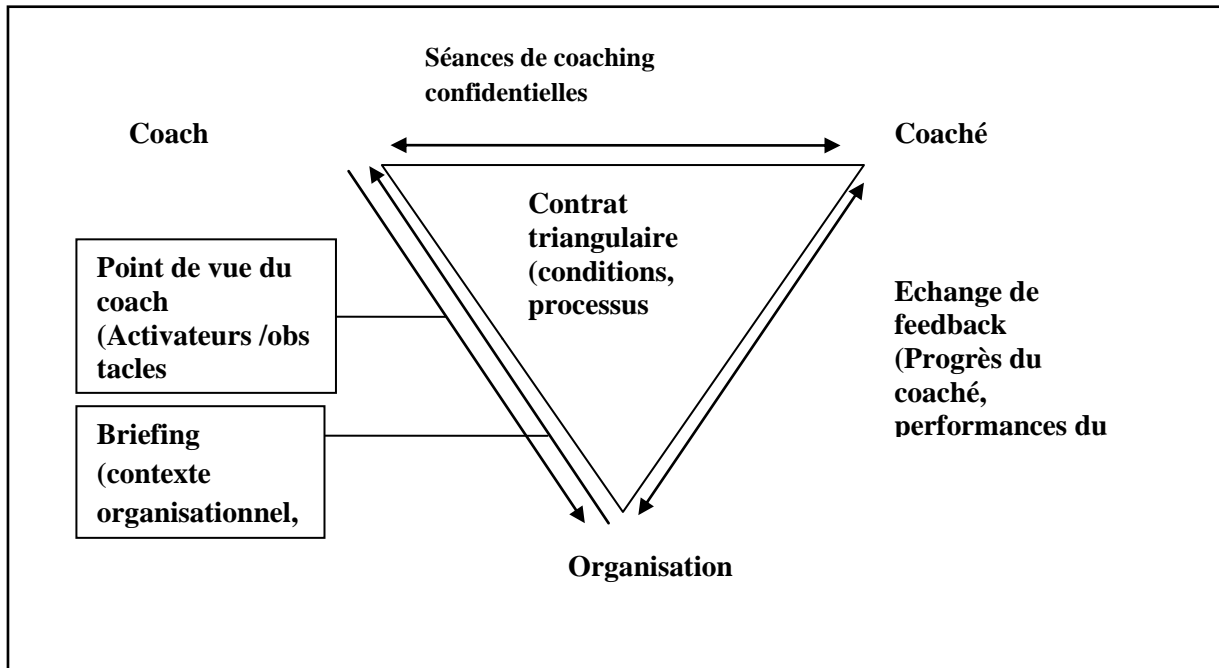


**Source:** Annette Fillery-Travis & David Lane, Does coaching work or are we asking the wrong question? International Coaching Psychology Review \_ Vol. 1 No. 1 April 2006

Une revue de la littérature professionnelle fait apparaître deux conceptions du coaching. Pour une majorité des auteurs français (Délivré, 2004 ; Malarewicz, 2003 ; Devillard, 2001 ; Lenhardt, 1992) le coaching est une démarche utilisée de manière plus ou moins courante et pratiquée par des consultants externes, voire internes à l'entreprise. Pour d'autres auteurs – à l'origine anglo-saxons et, plus en plus, pour certains auteurs français (Whitmore, 2004 ; Fourès, 2003 ; Gallwey, 2000 ; Albert & Emery, 1998...) - il est plutôt un style de management, une posture des managers face à leurs collaborateurs, orientée vers leur développement. Les managers formés au coaching et qui développent ce style de management sont qualifiés de «Managers-Coachs».

#### 4.1. Le coaching externe

**Figure 4 :** les partenaires dans le processus de coaching des dirigeants



**Source:** Vincent Lenhardt (2009), *Le coaching interculturel comment favoriser un succès durable grâce aux différences*, Editions Dunod, paris, p : 21.

La figure 4 illustre les flux d'informations au sein de la relation triangulaire coach-coaché-entreprise. Chacune des parties a la responsabilité de veiller à maintenir la communication. Dans l'impossibilité de commenter le progrès du coaché pour des raisons de confidentialité, le coach encourage les échanges de feedback entre le dirigeant et son organisation. Cela permet que les progrès soient remarqués et que les problèmes ne deviennent pas des tâches aveugles (*blindspots*).

Les coachs aident les leaders à progresser, notamment en démontrant leurs propres compétences en matière de leadership. Le contrat de ce type s'attache à définir les conditions générales et le processus d'intervention. Toutefois, il peut inclure une description d'objectifs spécifiques, établis d'un accord entre le coach, le coaché et un représentant de l'entreprise (le plus souvent, le superviseur de coaché et/ou un responsable des ressources humaines). Cette pratique semble moins courante lorsqu'il s'agit de coacher un dirigeant de haut niveau. En tout cas, le progrès et les résultats du coaché doivent parler d'eux même et le coaché peut toujours choisir de ne partager qu'avec son coach certains objectifs confidentiels (Lenhardt, V, 2009, p : 22).



Le coach externe donc doit rester sous contrôle et peut également assurer de la supervision pour des autres. Aussi le problème est que ce type de coaching peut présenter un risque de manipulation du coaché comme dans toute relation ou message entre des individus.

Les compétences qui doivent être chez un coach externe (Fillery. A, 2006, P: 13):

- Des capacités à soutenir une conversation au-delà des évidences; de sujets philosophiques, de questions sociologiques ou de business, actuelles ou à venir. Les coachs des dirigeants savent aisément aborder des problématiques complexes et internationales.
- La Capacité de prendre des risques, de dire la vérité quand personne d'autre ne le ferait pas.
- L'aptitude à être un confident, devant lequel les dirigeants peuvent dévoiler leurs différentes facettes : leurs espoirs autant que leurs craintes, leurs désirs égotistes autant que leurs besoins sociaux, les rêves qu'ils nourrissent tant pour eux-mêmes que pour leurs organisations.

#### **4.2.Le coaching interne**

Frisch (2001, p : 245) définit le coaching interne comme une intervention pour le développement individuel appuyée par l'organisation et fournie par un collègue digne de confiance afin d'offrir un programme de développement professionnelle.

On peut déduire plusieurs points de la définition ci-dessus :

- Le coach interne est en dehors de la ligne de la gestion de l'entreprise, il est distinct du Manager Coach ;
- Le coach interne n'a pas un modèle d'évaluation des résultats du coaching contrairement au coach externe ;
- Le coaching interne n'est pas une seule discussion informelle, mais un programme en cours.

Les tâches associées à ce rôle sont:

- Coacher les individus, où les managers coach ne sont pas pleinement utilisés ;
- Fournir de la formation en coaching pour les managers ;
- Superviser les managers coach et leur fournir un appui lorsque cela est nécessaire ;

- Des Coachs spécialisés pour les cadres supérieurs.

Le programme du coaching dans ce mode est ciblé sur les objectifs organisationnels, ainsi il explore les aspects qui sous-tendent le comportement ou de les modifier si nécessaire ; même s'il sera toujours limité par la structure organisationnelle. La supervision des coachs internes est nécessaire et souvent confiée à des coachs externes.

Le programme du coaching, quelque soit son type, a un apport sur les résultats de ce dernier, par exemple avec un programme restreint sur la manière de réalisation des buts de l'entreprise aura des résultats limités sur le développement personnel du coaching. Il peut cependant engendrer une amélioration des compétences très spécifiques qui peuvent être quantifiées, par exemple en comparant les chiffres des ventes avant et après le coaching.

### **4.3.Le coaching managérial**

Alors que le coaching peut être fournie par des consultants extérieurs et des professionnels de coaching (des coachs d'affaires professionnels, des coachs de carrière et coachs de vie...), le coaching managérial a été conceptualisé comme un superviseur ou un manager qui doit servir en tant que coach ou facilitateur de l'apprentissage, où il édicte des comportements spécifiques qui permettent à son collaborateur (coaché) d'apprendre, développer et améliorer sa performance (Beattie , 2002; Ellinger&Bostrom, 1999; Ellinger, Beattie, &Hamlin, 2010). Hunt et Weintraub (2002, p : 18) ont suggéré que, le coaching managérial doit être une intervention structurée, il devrait être «*slipped into*, glissé» dans les interactions quotidiennes entre manager et collaborateur.

Contrairement au coaching externe, le programme du coaching managérial est uniquement concerné par les exigences de l'organisation et se concentre explicitement sur la réalisation des objectifs. Les avantages de ce type du coaching sont clairs – le coach est sur le terrain avec une identification claire de la culture organisationnelle et une évaluation des résultats du coaching, on ne prend pas beaucoup de temps entre l'identification des besoins et l'intervention de coaching (Fillery .A, 2008, p : 25). La pratique du coaching par les managers eux-mêmes permet de mettre davantage de cohésion entre leurs collaborateurs, en partageant la même vision et les mêmes valeurs collectives.

**Section 2 - L'enjeu du Manager Coach.****1. L'état d'esprit d'un manager coach**

Un coach n'est pas un enseignant, ni un instituteur, ni un contrôleur, ni même un expert. Son rôle n'est pas de résoudre les problèmes ou de prendre les décisions à la place de ses collaborateurs, mais plutôt de leur renvoyer un écho de leurs démarches, et de les conseiller.

En donnant un aperçu sur les compétences et les comportements que les managers coachs doivent acquérir, la littérature existante suggère que les croyances et les mentalités des managers sont cruciales pour le processus de coaching, et se traduisent dans leurs comportements de coaching. Car ces capacités sont insuffisantes si ces managers ne possèdent pas des attitudes qui suggèrent que le coaching est une activité centrale de management. Selon Hunt et Weintraub (2002, p : 18) «Le coaching est un état d'esprit ».

Les managers coachs efficaces possèdent les attitudes, les croyances et les comportements ; ces managers ont une attitude primordiale de serviabilité lors du coaching des autres, ils croient que la plupart des employés veulent apprendre, et en les aidant à se développer, ils fixent des normes élevées et faire preuve d'empathie dans leurs relations, aussi, ils sont prêts à l'apprentissage personnel, de recevoir des commentaires et d'être coaché. Les systèmes de croyance des managers ont été explorés par Ellinger et Bostrom (2002, p : 160), et leurs résultats offrent un certain soutien empirique pour le concept du «coaching d'esprit ». En outre, la recherche de Ellinger, Bostrom a identifié l'importance des croyances des managers à leurs capacités d'encadrement, à leurs responsabilités de coaching, et leurs points de vue sur le processus d'apprentissage.

**2. Les apports du Coaching managérial**

On suppose souvent que le coaching managérial est une stratégie d'amélioration des performances que peut apporter d'énormes avantages pour les individus, les équipes et les organisations. Parmi les avantages identifiés dans la littérature, il a été suggéré que le coaching peut conduire à l'apprentissage, améliorer la motivation, les relations de travail, les performances, et la satisfaction au travail, (Redshaw, 2000, p : 109-111). Cependant, la recherche empirique sur les avantages liés au coaching managérial est relativement limitée.

Un nombre croissant de preuves suggère que le coaching managérial, même à des niveaux modérés, est lié à la satisfaction au travail et l'amélioration de la performance au travail (Ellinger 2001, Ellinger, et Keller, 2003).

Hannah (2004) a également constaté le développement des compétences et l'amélioration de la fourniture accrue de service à la clientèle lorsque le coaching de surveillance a été mis en œuvre dans le contexte de British Rail. De même, La recherche d'Elmadag, Ellinger, et Franke (2008) a également appuyé l'engagement pour amélioration de la qualité du service à la suite de l'implantation du coaching managérial, Park et al. (2008, p : 156) ont conclu qu'il y avait une influence positive sur l'apprentissage organisationnel et les intentions de départ des employés.

### **3. Le développement des compétences en coaching managérial.**

*“Many effective managers at all levels recognize the need to develop the employees they supervise, by helping staff members expand their capabilities and improve their performance, managers can gain more time to improve their own capabilities and performance. Further by building a reputation for developing employees, managers can enhance their chances for promotion. Even more important, they can create a lasting source of power through mutually beneficial relationships with the employees they have helped.” “ BARRY Tom ”*

Selon l'étude de Tom Barry (1994, pp : 24-26) pour être un bon coach il faut répondre à ces deux critères mentionnés ci dessous:

#### **3.1.Avoir un engagement managérial**

On voit beaucoup de PDG perdre leur place pour défaut de performances financières; on en voit peu la perdre parce que les collaborateurs de leur entreprise sont malheureux. Le plus important but du coaching est de leur donner le vrai sens de responsabilité, le rôle du manager coach est de les aider à s'adapter aux changements. Le manager coach doit prendre le risque en donnant aux individus une marge de liberté pour les aider à apprendre de leurs erreurs. Selon Orth et al (1987, p : 65) pour que le manager pratique ses tâches en tant que coach et qu'il réalise les objectifs attendus de ce processus il doit tout d'abord créer un climat qui permet aux employés d'accepter et de réagir avec le coach.

#### **3.2.Pouvoir changer les perceptions des employés**

Le vrai coaching n'est pas celui qui est imposé par le manager mais celui qui est accepté par les deux parties, « le manager et son staff », donc il faut impliquer les employés dans ce processus. Les employés comme le manager doivent adapter une organisation de travail qui

leur permet de partager les responsabilités de prise de décision, de motivation, et d'engagement.

Les Compétences en coaching peuvent être améliorées par la formation systématique. Kelly (1985, p : 54) a décrit la façon de former les managers pour leurs rôles en tant que coachs. Comme a indiqué Kelly, *“Forcing coaching down field managers’ throats never seems to work. Using corporate training tools does. The systems include senior management’s cooperation and field managers’ performance evaluations, salary reviews and promotion reviews”* En outre, il a reconnu la tâche difficile d'apprendre les techniques d'encadrement et des comportements nouveaux et de les intégrer dans le style de management.

Geber (1992) a également fait valoir que le rôle du manager coach est le plus difficile à réaliser et nécessite un grand changement du paradigme de toute l'organisation. Heureusement, les techniques de coaching peuvent être enseignées et développées grâce à une combinaison de formation et de suivi, un effet désiré sur les comportements du manager coach peut se produire lorsque la formation continue est une partie intégrante du programme de développement des compétences en coaching. Cependant, comme avec n'importe quelle autre approche systémique à la formation, une certaine forme d'évaluation des besoins est nécessaire.

Pour être un manager coach, le manager doit traiter ces collaborateurs comme des personnes à part entière, possédant chacun un style, une personnalité, des limites à élargir, des potentiels à faire émerger et des talents à valoriser. Respecter l'autre et lui porter un intérêt profond est souvent déjà un facteur très mobilisateur et permet d'installer une relation durable et stimulante, mais pour établir ce changement de la culture d'une entreprise vers une culture basée sur le coaching, il faut une bonne dose d'audace pour lancer une telle révolution. Ce processus doit être accepté par tout le staff de cette entreprise, mais par où commencer ?

Le coaching pour l'amélioration des performances des dirigeants et des managers, aussi l'application d'un style de leadership dérivé du coaching fait partie du premier pas vers ce renouvellement; l'entreprise doit être « une entreprise apprenante » si elle veut stimuler et motiver ses collaborateurs et pouvoir répondre à une demande de changement quasi permanent, avec un haut niveau de disponibilité.

Former les managers à devenir des accompagnants est essentiel mais, par certains aspects, insuffisant. Ils ont aussi besoin d'être aidés, suivis dans leur développement : finie l'ère où le manager fait comme il peut. Ces dispositifs sont mis en place pour répondre à un besoin de

développement, en leur fournissant une aide et un accompagnement dans leur pratique du management de terrain. Il devient aussi important de travailler sur comment l'on manage que sur ce qui est managé. Il est possible d'admettre que le goût du management est inné, mais la pratique s'apprend, se travaille, s'améliore.

Cependant, il n'est pas toujours simple pour un manager d'adopter cette posture de coach. Une fois formé, il est chargé de trouver un équilibre entre les projets individuels des ses collaborateurs et les projets collectifs de l'entreprise. Il doit assurer le bon fonctionnement de l'équipe, le développement personnel des individus et la performance économique générale.

#### **4. Le processus du coaching managérial**

Il s'agit tout d'abord de définir avec le manager et son responsable les différents secteurs qui leur semblent importants à développer dans l'environnement professionnel du coaché. De définir ensuite où le manager en est et où il désire être dans un laps de temps prédéfini pour pouvoir dessiner avec lui un plan de développement et un programme de coaching adapté.

- Il peut s'agir par exemple d'un accompagnement où le manager, déjà très efficace, aura à développer...
- Son processus de délégation/ suivi/ contrôle/ feedback ;
- Sa capacité à motiver son équipe ;
- Ses compétences relationnelles dans des situations de stress ;
- Sa capacité d'organisation dans des projets complexes pour pouvoir passer à un niveau supérieur de management.

Le processus de coaching se déroule en quatre étapes (Lenhardt. V, p : 17) et comporte plusieurs caractéristiques essentielles : conduire son évaluation, formuler des objectifs cibles, puis progresser vers leur réalisation, et renvoyer des feedback.

##### **4.1. Conduire son évaluation**

Dans un premier temps, les coachés sont invités à explorer leurs volontés et à les respecter. Ceux-ci sont essentiels car ils abritent l'énergie et la passion. Citons pour preuve la différence qu'il y a entre vouloir faire quelque chose et devoir faire quelque chose. L'évaluation représente également l'occasion pour les personnes coachées d'examiner les occasions les

opportunités de rendre service à autrui. L'évaluation tient alors compte des attentes et du feedback de diverses parties prenantes.

- Le coach doit partager sa vision sur la manière d'achever à un succès dans ce processus, ainsi il doit l'interpréter par son comportement dans le travail en présentant un engagement émotionnel à chaque idée énoncée (Burdell .J. O., 1998, pp: 142-152).
- L'objectivité est un instrument essentiel pour approcher de la réalité, et pour appréhender correctement la réalité, le manager coach et ses collaborateurs doivent donc déjouer les sources de distorsions potentiels qu'engendre leurs opinions, leurs jugements de valeur, leurs angoisses ...etc. cela exige de la part du coach une bonne dose de détachement et de l'aptitude à formuler des questions qui entraineront des réponses concrètes. Ainsi, « quels sont les éléments qui vous ont poussé à faire ce choix ? » à des chances d'entraîner des réponses plus précises que « pourquoi avez-vous décidé de faire ça ? » une formulation qui risque d'inciter l'interlocuteur à se justifier ou à trouver une réponse conforme à ce qu'il suppose que le coach souhaite entendre (Whitmore. J, 1992, p : 79).

#### **4.2. Formuler des objectifs cibles**

Le coaching est axé sur l'obtention de résultats. C'est pourquoi, les personnes coachées se projettent dans l'avenir et définissent les objectifs qu'elles s'efforcent d'atteindre. Des objectifs qui doivent être le résultat d'un accord ferme et unanime entre toutes les parties concerné, sans ce consensus, le sentiment de prise en charge et de responsabilisation de l'équipe s'étoile et les résultats en souffrent inévitablement. Le niveau et la nature de ces objectifs doivent être motivants et aussi exigeants par rapport à l'habilité et les moyens des collaborateurs« *Un manager obtient beaucoup s'il demande beaucoup* (Longin. P, 200, p : 139).

Dans cette étape, il faut parfois faire l'effort de s'assurer que tous les objectifs sont parfaitement compris. Trop souvent, des présupposés erronés viennent perturber la perception de certains, même quand il s'agit d'objectifs qu'ils ont personnellement contribué à déterminer. Tout manager, doit se demander quel niveau de performance il attend de son équipe, quelle qualité de résultat il veut en obtenir. Le coaching peut permettre d'accomplir des performances qui dépassent à la fois les espérances de leurs auteurs et l'attente de leur coach.

### **4.3. Progresser vers la réalisation des objectifs cibles**

La troisième étape consiste à progresser vers la réalisation des objectifs. Le coaching est axé sur les défis qui surviennent le long du parcours. Les manager coachs fournissent des outils et aident les coachés à les utiliser pour traiter les problèmes réels au fur et à mesure. En d'autres termes, l'ordre du jour en fonction des défis rencontrés ; l'apprentissage se fait en « juste-à-temps ». Les coachs encouragent aussi à écouter ses désirs, à tirer partie de ses points forts, à surmonter ses points faibles et à partir de ses succès pour de l'avant.

Chaque séance de coaching managérial s'organise selon des objectifs précis et adaptés à la situation. Pour réaliser l'objectif attendu du coaching, et pour cela le manager doit :

- Identifier les difficultés rencontrées dans l'exercice de ses fonctions ;
- Prendre conscience de ses modes de fonctionnement privilégiés ;
- Analyser les processus interindividuels et de groupe à partir des situations professionnelles concrètes ;
- Repérer ses points forts et ses limites dans la gestion de ces situations ;
- Adapter son style de management en fonction des personnes et des circonstances ;
- Développer une meilleure communication au sein des équipes.

Un manager coach efficace s'efforce de suivre d'aussi près que possible le cheminement mental de son coaché, tout en appréciant sa pertinence vis-à-vis des séances du coaching. En suivant le fil de la pensée des personnes plutôt que le sien, le coach gagne la confiance de celui qu'il guide dans la mesure où ce dernier se rend compte que ses besoins et ces centres d'intérêts sont pris en considération.

Pour réaliser des objectifs ciblés et manager les hommes au quotidien le manager coach doit acquérir des techniques de base, des pratiques managériales pour être à l'aise lors des interactions avec ses collaborateurs dans son poste de commande :

#### **4.3.1. Mobiliser ses collaborateurs**

Un processus de coaching performant est celui qui adopte une stratégie de motivation des hommes. Mobiliser, c'est d'abord écouter pour mettre en route une dynamique sociale. L'écoute, la seule façon de connaître la motivation individuelle, est une thérapeutique



indispensable pour confronter, stimuler et motiver. Sans oublier que, La crédibilité du manager joue un rôle dans l'implication des gens dans ce processus. Il faut davantage faire usage de l'exemple que de la parole.

#### **4.3.2. La délégation des tâches**

Le développement de la performance et de la compétence des personnes ne peut se faire sans la mise en place de systèmes de délégation ; La motivation inclut aussi la délégation, c'est partager avec les collaborateurs le pouvoir du à sa fonction. Partager son pouvoir, mais pas ses responsabilités qui demeurent entières. De manière plus détaillée, c'est confier à ses collaborateurs la réalisation d'objectifs négociés, en leur laissant l'autonomie des méthodes et des moyens à mettre en œuvre dans le cadre prédéfini. La délégation comporte l'assistance au moment de difficultés éventuelles ainsi que des mises au point périodiques, mais dans le cadre de procédures de contrôle et d'assistance convenues à l'avance. Il s'agit donc d'une relation de confiance, d'ouvertures à d'autres idées, d'autres façons de faire. La délégation est un mode de travail de base pour l'établissement d'une culture de coaching dont la disponibilité du manager coach qui est considéré comme un acteur de développement des capacités est un facteur principal de réussite du processus.

#### **4.3.3. La direction par le sens**

Dans sa relation avec ses collaborateurs directs, le manager coach est confronté à deux attitudes contradictoires, c'est-à-dire opposées et complémentaires à la fois : en principe, il délègue et dirige par le sens. L'autonomie correspond à la possibilité de négocier ses objectifs et ses ressources, de mener à bien des projets sous tous leurs aspects, et de prendre des initiatives et des décisions correctives importantes sans avoir à en référer systématiquement à son supérieur. La direction par le sens aide les collaborateurs à mieux se situer dans l'organisation, à rêver, se sentir utile, se professionnaliser, se développer dans un climat éthique, être en confiance et avoir une pulsion de vie.

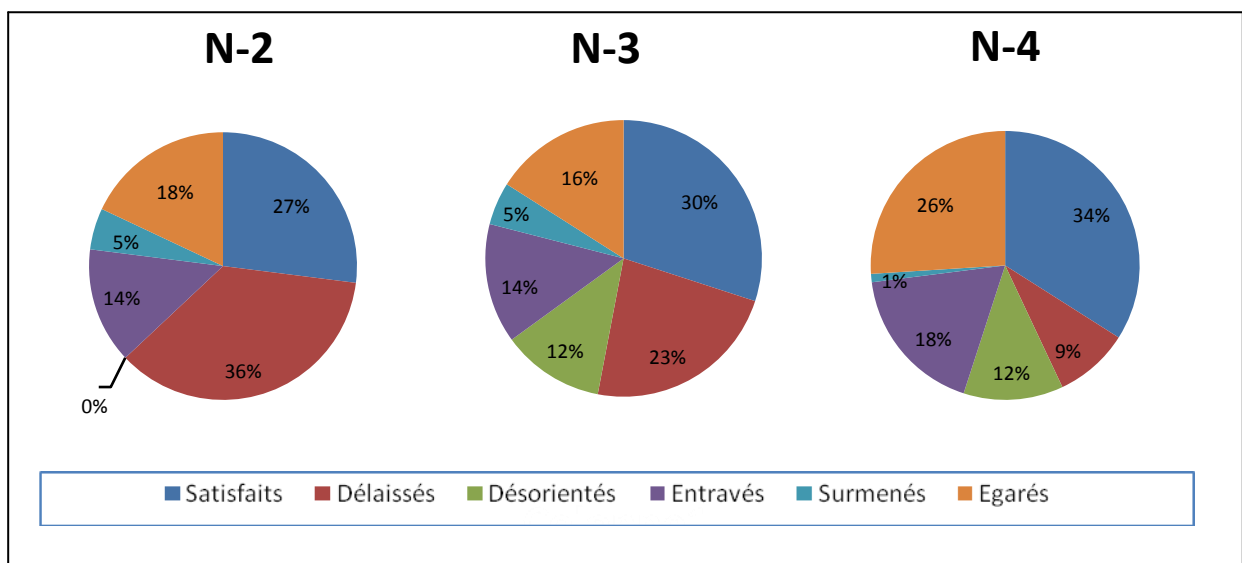
Une étude menée par la HEC Paris (Fiol. M, 2008, P: 21), auprès de 267 dirigeants d'une grande entreprise. Cette entreprise a été choisie pour deux raisons : elle offre un bon taux de satisfaction en matière d'autonomie ; elle permet de comparer trois niveaux hiérarchiques. Selon les résultats obtenus par questionnaire, 61% se sentent autonomes qu'ils le souhaitent, Par ailleurs tous niveau confondus. Ce pourcentage varie peu d'un niveau à l'autre (63 %, 65%, 65%, 55% respectivement pour les niveaux N-2, N-3 et N-4), même s'il semble tout de même régresser au niveau N-4.

**Tableau 8:** Les profils types des dirigeants intermédiaires

Besoin de plus ...	Satisfaits	Délaissés	Désorientés	Entravés	Surmenés	Egarés
D'autonomie	=	=	=	++	+	+
De direction	=	++	++	+	+	++
D'analyse de passé	=	=	+	+	=	++
De projection	=	+	+	+	+	++
D'action	=	=	=	=	-	-
De réflexion	++	+++	++	+++	+++	+++
Répartition	31%	19%	11%	15%	4%	20%

Source: Fiol Michel, Mangin Nicolas, Dirigeants : leaders, managers ou simplement exécutants, Les Echos Editions, HEC Paris, 2008, P: 21.

**Figure 5 :** les profils types par niveau hiérarchique



Source: Fiol Michel, Mangin Nicolas, Dirigeants : leaders, managers ou simplement exécutants, Les Echos Editions, HEC Paris, 2008, P: 21.

Si l'autonomie est une condition nécessaire, elle reste insuffisante pour faciliter le développement du coaching chez les managers. Elle requiert un équivalent de direction par le sens ; sinon, elle est vécue comme un abandon. Seule la moitié de ceux qui se déclarent aussi autonomes qu'ils le souhaitent, se sentent également dirigés par le sens. L'autre moitié regroupe ceux qui se disent « délaissés » ou « désorientés ».

#### **4.4. Le feedback**

Le feedback est une composante essentielle de l'apprentissage et de l'amélioration, Considéré comme un élément crucial pour un processus de coaching durable (John O. Burdell, 1998, pp: 142-152). Il doit être à un niveau qui puisse favoriser un véritable apprentissage et une amélioration des performances.

Pour émettre et recevoir un véritable feedback, l'utilisation d'un mode descriptif plutôt que celui du jugement, pour éviter que le coaché ne soit mis en position de se défendre, car les éléments objectifs de vérité et de réalité seront dissimulés derrière des excuses et des justifications qui ne sont pas favorables à l'amélioration des performances.

Le feedback nous permet aussi de diagnostiquer les points faibles et les points forts des coachés, et de ce diagnostic, on se fixe pour but le renforcement de ces points forts et de régler les points faibles. De cela les exercices de coaching peuvent être déclinés à l'infini.

Il serait donc nécessaire de faire régulièrement des réunions en face à face et en groupe afin d'enclencher le processus de feed-back, de discuter sur les points positifs et négatifs du travail, etc.

### **5. Les facteurs influençant l'efficacité du coaching managérial**

Tous d'abord il faut comprendre que le coaching n'est pas un processus didactique, on ne peut pas l'enseigner mais on doit le coacher (Redshaw. B, 2000. pp: 106-108). Donc les sessions efficace du coaching sont celles qui sont gérées par les participants eux mêmes. En adaptant le style du management et le climat de l'organisation efficaces.

#### **5.1. L'environnement organisationnel et la culture managériale**

Le premier facteur clé de la réussite du coaching managérial est lié avec la création d'une culture de coaching au sein de l'entreprise, que doit le manager faire pour implanter un changement dans le style du management, une variété des modèles qui ont été conçus pour cette raison. Il a fait valoir que le contexte imprègne tous les aspects de l'apprentissage dans milieu de travail, mais les recherches sur l'organisation des facteurs contextuels par rapport à un tel apprentissage a été limitée (Ellinger, 2005; Ellinger&Cseh, 2007; Sambrook, 2005). De même, ce déficit comprend également un manque de recherches empiriques sur les influences qui sont essentiels pour la promotion de comportements de coaching managérial. Alors que les chercheurs ont reconnu que la création d'une culture de coaching est importante pour promouvoir des comportements de coaching managérial, peu d'attention a été accordée à cet

aspect (Evered et Selman, 1989). Cependant, l'étude de Beattie (2002) donne un aperçu initial sur les facteurs environnementaux et organisationnels qui influencent le coaching managérial.

La recherche de Beattie a suggéré que les facteurs environnementaux tels que les tendances politiques, économiques, sociales et technologiques ont influencé le cadre de management et de l'apprentissage au sein des deux organisations qu'elle a étudiées. Son travail a également identifié les influences organisationnelles, y compris l'histoire, la mission et la stratégie, la structure et la culture comme une incidence sur le contexte du coaching managérial. Plus précisément, les aspirations à devenir des organisations apprenantes contribuent à la volonté et l'engagement des dirigeants à s'engager comme coachs avec leurs collaborateurs. Dans les deux organisations, les stratégies de développement des ressources humaines étaient fortement intégrées, et chaque organisation avait adopté une approche systématique de l'apprentissage et de développement. Plus important encore, un partenariat positif entre la fonction de développement des ressources humaines et les managers, et la formation a été offerte aux managers pour les aider à assumer des responsabilités de développement. Ces stratégies doivent aussi influencé la culture organisationnelle et créé des attentes de développement ainsi que la promotion d'une culture de coaching.

De même, Hutchinson et Purcell (2007, p: 6) ont conclu qu'il y a cinq facteurs clés qui encouragent les managers à prendre des responsabilités d'apprentissage et de développement au sérieux dans les organisations qu'ils ont étudiés. Ces facteurs ont notamment mis l'accent sur la possession des compétences (qui peut conduire à l'inégalité des chances), la construction d'une langue d'apprentissage et de développement (similaire au cas des organisations étudiées par Beattie), la création d'une culture de la performance où l'apprentissage et le développement sont pris en considération; concevoir des systèmes efficaces de management de la performance et le développement des cadres hiérarchiques. Il y avait aussi la nécessité de reconnaissance pour les responsables hiérarchiques en charge dans leurs rôles d'apprentissage car «ils ont besoin, avant tout, de la confiance en soi et un fort sentiment de sécurité dans leur propre organisation», que tous les managers sont aussi efficaces dans la conduite et le développement de leurs employés. Hutchinson et Purcell (2007, pp. 8-14) ont également souligné «la nécessité de reconnaître le rôle pastoral de son supérieur hiérarchique, et pour l'individu d'être prêt à prendre la responsabilité de coach ou un mentor»

(Orth et al. 1987, p : 66-74) ont précisé que l'environnement organisationnel joue un rôle crucial dans la création d'une culture de coaching. Par conséquent, la culture d'entreprise peut

être défavorable au coaching avec des modèles de réussite imposés et assez rigides. Des enquêtes fréquentes démontrent que certaines entreprises ne croient pas du tout au coaching, elles préfèrent utiliser d'autres approches plus classiques, comme le consulting ou le recours à des experts ou à des mentors (comme dans les entreprises de conseil). (Recherche du Center for Creative Leadership, p : 13)

### **5.2.Le nombre de personnes à coacher**

L'une des préoccupations du management est la contrainte du temps pour coacher efficacement. Les résultats de la recherche de (Graham et al., p , 11) ont indiqué que les managers auront de bons résultats avec un nombre restreint de huit personnes à coacher.

### **5.3.La relation entre coach et coaché**

Une bonne relation de travail entre le coach et le coaché constitue un élément essentiel dans le succès du coaching. Cette relation a un apport très important sur le bon déroulement du coaching. Les effets attendus du coaching sur la performance dérivent seulement de la nature de la relation entre le coach et le coaché et de niveau de communication entre eux, la confiance. Donc l'habilité à former une très forte connexion avec le personnel est un élément crucial dans le bon déroulement du coaching. Pour que le processus de coaching managérial soit efficace, un climat de support et de soutien est exigé, où le coaching est considéré comme une partie de la gestion quotidienne de l'entreprise, et où on permet aux employés d'apprendre de leurs erreurs au lieu de les reprocher.

De nombreux travaux, dont ceux de J.F.Chanlat (1990), insistent aujourd'hui sur cette dimension oubliée de la relation individu/organisation et l'expliquent par le sentiment de malaise et de suspicion que véhicule tout ce qui a trait à l'humain et à sa subjectivité.

### **5.4.Le nombre des séances du coaching**

Le leader qui cherche à « coacher » son équipe a besoin de temps, nous l'avons vu : un temps d'écoute, consacré à la personne dans ce qu'elle est, un temps pour explorer sans agir, un temps pour clarifier les objectifs et le chemin.

## **6. Les limites du manager coach**

Le manager ne peut pas toujours et en toute situation prétendre pouvoir coacher son équipe. Il existe des situations pour lesquelles un manager coach ne peut et ne doit même pas intervenir car celles-ci ne relèvent plus de ses compétences, ni de son rôle en tant que manager. Parfois, des décisions doivent être prises au niveau de la direction. Il peut alors signaler des problèmes

à ses supérieurs hiérarchiques et doit ensuite s'effacer. Il doit également renoncer à son rôle de coach lorsqu'il sent qu'il ne peut plus assurer son devoir de neutralité. Un manager ne doit pas tout savoir sur son employé. Le management affectif est un style à considérer, mais il a ses limites.

L'étude de nombreux articles permet de montrer que si la posture de manager coach paraît séduisante, elle est également incomplète car elle néglige certains aspects managériaux. En effet, elles s'appuient trop sur l'empathie et l'affectif en n'oubliant la dimension de responsabilité. Cette dimension, représentée par l'état parent de l'analyse transactionnelle, utilise la fonction de jugement mais aussi celle d'évaluation (à travers l'état de parent normatif). Or, l'un des fondamentaux du coaching repose sur l'absence de tout jugement. C'est pourtant une des fonctions du manager en particulier lors des entretiens d'évaluation. La notion de performance pose également le véritable problème car sa mesure est proposée par l'institution le plus souvent de manière quantitative quand elle est plutôt qualitative et personnelle dans l'approche liée au coaching.

Le manager est responsable des résultats de son équipe, il est donc « pris au piège ». Un autre problème est lié à ce que Thierry Chavel appelle « l'irruption du secret en coaching » (cité par Stéphane Jacquet, 2009, p:17). C'est un des fondamentaux du coaching et il s'accommode mal avec le nécessaire reporting lié au management de l'équipe en entreprise.

**Exemple de sociétés qui pratiquent le coaching managérial****❖ Unilever et son chemin vers la croissance.**

Ce chemin comprend le développement de compétences de leadership de classe mondiale, dont par exemple :

- Contribuer au développement des autres (en agissant notamment comme un coach).
- Démontrer une volonté affirmée de croître.
- Penser créativement.
- Avoir le sens politique.
- Saisir le futur.
- Être un catalyseur de changement.
- Responsabiliser les individus.
- Savoir déléguer.
- Avoir une influence au niveau stratégique.
- S'impliquer dans l'équipe.
- Démontrer un leadership d'équipe.

Les programmes de formation et de coaching autour du développement du leadership sont conçus pour renforcer ces compétences. Il en va de même des systèmes de récompense et de promotion.

Chez Unilever, on attend des cadres dirigeants qu'ils sachent fonctionner comme des coachs au bout d'un an de coaching individualisé.

**❖ IBM et son style de coaching affirmé.**

Chez IBM, le coaching représente l'une des compétences clés de leadership. Un leader d'IBM se comporte en coach lorsqu'il :

- Témoigne de la fierté pour les réussites des autres.

- Se réjouit de voir ses subordonnés développer leur potentiel et aller de l'avant, même s'il y a un prix à payer pour lui ou pour son équipe.
- Coacher et inspirer le développement des autres sur le long terme.
- A une influence positive non négligeable sur le développement et l'ascension des autres.<sup>1</sup>

IBM a pu, en outre, constater qu'un style de coaching affirmé systématiquement est propice à la réalisation d'excellentes performances. Un phénomène de la plus grande importance si l'on considère que, selon l'analyse d'IBM, le climat organisationnel compte pour 28 à 36% dans les résultats de la compagnie.

Le coaching est en effet devenu une composante importante du leadership. Lou Gerstner, président d'IBM, déclarait en 1998 : « autrefois, l'on pouvait se contenter de ce que les managers atteignent leur chiffre et concluent des affaires. Aujourd'hui, la définition du leadership chez IBM va au-delà. Vous dirigez des programmes et des projets, d'accord. Mais vous êtes aussi là pour diriger les personnes, bâtir une équipe, coacher et créer une culture axées sur la performance de haut niveau. <sup>2</sup> »

#### ❖ **L'exemple de Danone.**

Frank Riboud, le PDG de Danone s'exprime ainsi : « 40% du bonus des managers reposera sur la capacité qu'ils ont à gérer, former et faire évoluer les gens qu'ils encadrent ». Le journal LE MONDE 26 février 1999.

« Mon rôle est de fixer la direction, de la faire partager et de donner à chacun les moyens de la mettre en œuvre. Mais accompagner le changement, c'est aussi savoir générer les talents qui demain seront leaders et porteur des valeurs »<sup>3</sup>.

Chez Danone, on considère que 40 % de la performance d'un manager est dans sa capacité à accompagner et développer ses collaborateurs. La compétence nécessaire est évidente : le coaching. En somme, on peut estimer que 40 % de la compétence des managers passe par le coaching. Même si cela paraît excessif, il n'en demeure pas moins que c'est la compétence de fond pour conduire le changement.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>-“Strengthening leadership at IBM – an assessment Handbook for executives”, IBM, 1997.

<sup>2</sup>- “Global executive and organizational development”. IBM, juin 2001.

<sup>3</sup>- Frank Riboud, le leadership "preface", Harvard Business Review, Edition d'Organisation, 1999, P: 09.

<sup>4</sup>-Albert Eric, Emery Jean-luc, Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher, Editions d'Organisation, 1999, P : 05.



**Conclusion**

Le coaching est prescrit comme une approche performante de leadership et de l'accompagnement d'une ou de plusieurs personnes, mobilisant les réalités intra subjective et intersubjective de celles-ci, en liaison avec le système organisationnel, et visant l'efficacité ou tout au moins un meilleur fonctionnement professionnel. Ses démarches impliquent l'entreprise à travers les responsables des ressources humaines et /ou les responsables hiérarchiques qui les prescrivent, et se situent couramment dans une logique de développement des compétences et de gestion des carrières.

Si l'entreprise reste sourde et aveugle à cette réalité; si les politiques de management ou de ressources humaines ne qualifient pas toujours ces comportements humains précis, ou ne les appliquent pas vraiment au-delà des injonctions, des incitations, des vœux pieux, souvent très bien énoncés, cette non-prise en compte du facteur humain est synonyme de gaspillage de motivation, de contre-performance et d'appauvrissement du sentiment d'appartenance.

**Conclusion de la partie I**

Cette partie a donné un aperçu sur le rôle important que les managers et les superviseurs peuvent adopter à titre de coachs, afin de faciliter l'apprentissage et d'améliorer le rendement de leurs collaborateurs. Pour devenir un manager coach performant, des compétences en coaching et une compréhension claire de l'importance de déployer des comportements efficaces sont nécessaires, tout en reconnaissant que l'état d'esprit des managers, leurs attitudes et leurs croyances influencent leurs comportements de coaching qui se manifestent. En outre, il faut reconnaître aussi que le contexte organisationnel peut soit favoriser l'adoption du rôle de coaching ou d'entraver ou d'empêcher les managers à exploiter leurs capacités dans le développement des ressources humaines, qui peuvent ensuite finalement entraver ou empêcher l'apprentissage. Le coaching managérial représente une avenue riche pour la promotion des lieux de travail.

Le coaching managérial est un humanisme pragmatique, d'épanouissement, et de développement personnel, incite à veiller sur soi et sur sa qualité de vie, une méthode pour améliorer la performance, et l'estime de soi qui ne peut pas être satisfait seulement par le prestige ou les privilèges, mais lorsque l'on vous juge capable de décider. En d'autres termes, lorsqu'il y a une véritable délégation de pouvoir et avoir l'opportunité de révéler tout le potentiel c'est l'essence même du coaching.

En dépit des avantages apparents associés au coaching managérial comme une stratégie d'apprentissage, les chercheurs affirment que le coaching managérial est une espèce relativement rares (Goleman, 2000; Hunt & Weintraub, 2002). Cela est dû au manque de formation des responsables opérationnels pour réussir à encadrer leurs employés ; aux tensions entre les activités opérationnelles et de développement ; au manque de compréhension des individus et la manière de l'apprentissage ; au soutien insuffisant de la part des ressources humaines ; à un manque des managers intéressés à leur rendement à titre de coachs, et d'un contexte et une culture qui ne reconnaît pas, comment promouvoir le coaching managérial (Beattie, 2002; Hunt & Weintraub, 2002).

**PARTIE II - METHODOLOGIE EMPIRIQUE**  
**RESULTATS ET ANALYSES**

## **Introduction**

Cette partie "**Méthodologie empirique, résultats et analyses**" est structurée en deux chapitres. Le chapitre trois a pour objet de décrire et de justifier notre méthodologie empirique. Nous adoptons le modèle de coaching de MC LEAN et al (2008). Nous détaillons la construction du questionnaire et présentons, plus concrètement, le déroulement de l'enquête que nous menons. Aussi nous allons aborder les autres modèles de recherche dans ce domaine car leur apport est indéniable dans l'épuration du modèle que nous avons adopté.

Nous allons mettre l'accent sur la modalité d'échantillonnage, la taille et compositions de notre échantillon et la question de l'optimalité qui en découle. Avant de conclure, nous expliquons la procédure de collecte de données.

Le chapitre quatre « Résultat et discussion » comprend les analyses descriptives et les traitements d'homogénéité. Nous débutons par les résultats concernant les données sociodémographiques. Nous exposons les concepts de dimensionnalité et de fiabilité. Dans un premier niveau d'analyse, nous procédons aux tests d'homogénéité des échelles par le biais des analyses factorielles et d'alpha de Cronbach. Ces tests sont indispensables avant d'effectuer les calculs concernant la validation des hypothèses.

Et puis, nous alternons vers le deuxième niveau de notre analyse, qui sera consacré aux compétences requises associées au coaching managérial, ces compétences sont souvent décrites dans la littérature comprenant la capacité d'écoute, capacité d'analyse, les techniques d'entretien efficaces, techniques de questionnement, d'observation, d'encadrement et des comportements typiques qui comprennent souvent une rétroaction « *feedback* » sur le rendement, la communication et l'établissement d'attentes claires, et la création d'un environnement favorable propice à l'entraînement (Graham et al, 1993, Hunt et Weintraub, 2004; Orth et al, 1987).

**CHAPITRE 3 – LA RECHERCHE EMPIRIQUE SUR LE  
COACHING MANAGERIAL**

**Introduction**

Face à des demandes de nouvelles approches pour la résolution des problèmes, les organisations tentent de développer davantage d'équipes autogérées pour créer des organisations ou des entreprises apprenantes. Ces changements exigent aux managers à assumer un rôle plus important qui est le rôle des managers-coachs.

Compte tenu du nouveau rôle des managers entant que coachs, une méthode d'évaluation pour déterminer les besoins de développement dans une entreprise serait utile. Quoique lors de notre recherche bibliographique, nous avons constaté un manque de données fiables et des échelles valides conçus pour le monde du business concernant l'évaluation des coachs (Ellinger et al., 2003), En dépit des recherches qui ont mis au point et validé des échelles de coaching sportif (Chelladurai & Saleh, 1980; Jambor et Zhang, 1997; Smith, Smoll, et Hunt, 1977).

Comme une étape vers une meilleure compréhension des compétences en coaching managérial dans les milieux des affaires, Mc Lean et al (2005) ont mené une série d'études visant à développer et valider un instrument de mesure des compétences des managers coachs au sein des organisations. Pour cela, ils ont suivi une approche systématique et rigoureuse de développement et de validation de cet instrument.

Dans ce chapitre, nous allons procéder à une description du contexte au sein duquel se trouve la population que nous visons à évaluer ses compétences en coaching managérial, avant d'entamer les différents outils de mesure des compétences en coaching, et enfin nous présentons les démarches que nous allons poursuivre pour répondre à notre problématique.

**Section 1- Description de l'environnement de travail des managers algériens****1. L'évolution de l'entreprise algérienne**

Avec l'avènement de la gestion socialiste des entreprises en 1971, l'entreprise prend la forme d'une entreprise socialiste dont le patrimoine est constitué intégralement par des biens publics. Elle possède le caractère économique, et c'est un instrument pour la réalisation du plan national (Benmessaoud, K., 2009, p : 2 ). L'entreprise socialiste dépend de l'autorité duquel elle est placée et d'où elle tient les directives.

Les facteurs qui entravent le fonctionnement régulier de l'entreprise :

- Un mode de gestion uniforme et bureaucratique.
- La nomination des cadres dirigeants, membres des conseils de direction, le personnel d'encadrement, le statut de l'entreprise et l'organigramme doivent être approuvés par l'autorité de tutelle.
- L'organisation socialiste des entreprises est une des multiples composantes politico-économiques du développement algérien.

Au sein du secteur public de l'Etat, l'organisation dite socialiste se situe comme un moyen de développement national et un moyen de lutte contre toute forme de dépendance économique.

De multiples recherches avancent ce qui suit :

- La gestion socialiste n'est pas une technique de gestion, mais un impératif de la révolution socialiste qui vise à réaliser une transformation des rapports sociaux.
- Les travailleurs ne peuvent être considérés comme des gestionnaires ou de managers en raison de l'état de développement de l'économie algérienne, et les contraintes qu'imposait la planification à l'époque. Les travailleurs n'étaient pas encore en mesure d'assurer la gestion de leurs entreprises.
- Le directeur, tout en détenant le pouvoir hiérarchique est tenu à respecter les directives de l'Etat, seul et unique propriétaire des moyens de production.

Jusqu'à une date récente, en 1988, l'entreprise n'avait pas un comportement économique au sens où l'entend le marché. En effet, toute son activité, qu'elle soit orientée vers l'investissement ou la production était déterminée en dehors d'elle par des décisions administratives non fondées sur des critères de « commercialité » et de rentabilité. De ce fait, l'entreprise n'avait aucune maîtrise sur ces instruments de gestion, et à la limite n'en éprouvait pas la nécessité vu l'absence de la sanction du marché.

Pour soulager les entreprises publiques des graves difficultés financières dont elles souffraient, la restructuration financière prévoyait notamment :

- La consolidation des dettes à court terme (découvert bancaire) ;
- l'injection de fonds (plan de financement).

Les difficultés étaient le sureffectif, le surendettement et la déstructuration financière. Ces difficultés font que les entreprises publiques algériennes ne peuvent continuer à fonctionner sans le concours de l'Etat. Cette opération consistait à constituer ou reconstituer le capital des entreprises, à «éponger » les dettes octroyées par le Trésor public en les comptabilisant comme dotations définitives; et à rééchelonner les dettes bancaires.

Le passage du management public au management privé commençait à se sentir à partir de la restructuration financière initiée à partir de 1982 parallèlement à la restructuration organique qui poursuivait comme principal objectif la recherche de la qualité et la flexibilité dans la gestion. Cette dernière consistait en :

- Un découpage des sociétés d'Etat, le plus souvent effectué par filières. A titre d'exemple, la SONITEX a donné naissance aux entreprises suivantes : COTITEX pour la filière coton, SOITEX pour la filière soie, ELATEX pour la Filière laine, INDITEX pour les tissus industriels, ECOTEX pour la confection ; au plan vertical, ENEDIM pour l'engineering et DISTRITEX pour la distribution ;
- Une déconcentration régionale avec la création de Sièges des nouvelles Sociétés Nationales dans certaines wilayas (Bel-Abbes pour l'ENIE , Tizi-Ouzou pour l'ENIEM, Sétif pour l'ENPC, etc.) ;
- Un contrôle et une rationalisation des effectifs notamment d'encadrement.

Cette opération de restructuration organique a contribué cependant à altérer des dynamiques au niveau des équipes de managers s'occupant surtout des projets et qui ont pu acquérir une expérience riche dans certains domaines technologiques (Benmessaoud,K., 2009, p : 6-10 ).

Quant à la restructuration financière, elle n'a pas évité aux entreprises publiques de retomber dans d'autres déséquilibres financiers graves. La raison essentielle en est dans son occultation de leurs causes réelles, à savoir le mode de régulation.

La promulgation de la loi n° 88 – 01 du 12 janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques économiques a entraîné des modifications dans la forme des entreprises. D'après cette loi, les Sociétés Nationales deviennent des entreprises publiques économiques (EPE), sociétés par actions (SPA), et les entreprises locales se transforment en entreprises publiques locales ( EPL).



Les nouvelles règles du jeu se caractérisent par l'autonomie dans les décisions liées aux actes de gestion et l'application des dispositions du droit commercial. L'autonomie est une étape qui vise d'abord à mettre une distance entre l'Etat et la vie interne de l'entreprise.

L'autonomie des entreprises signifie, en premier lieu, la rupture avec l'esprit de la gestion socialiste des entreprises (G.S.E). La négociation de cette rupture s'est favorisée par les réformes politiques instaurées depuis la nouvelle constitution de 1989. Elle constitue une remise en cause profonde des modes de gestion administratifs jusque là pratiqués.

Le passage à l'autonomie est survenu dans un contexte peu favorable aux entreprises, confrontées à bon nombre de contraintes, dont le manque de matières premières (intrants), la sous utilisation des capacités de production, la déstructuration financière amplifiée par des pertes de changes massives, les sureffectifs, la mauvaise utilisation des ressources humaines et la multiplication des conflits sociaux, et le plus important le manque des outils de management et la non qualification des dirigeants dans ce domaine.

Hocine Benissad (1994) (1994, cité par Benmessaoud, p :11) (professeur d'économie et ancien ministre), note qu'à ces facteurs se greffe, au sein des entreprises, une mentalité persistante, fermée à toute idée de « commercialité » et extrêmement « perméable aux interférences de l'Etat... ». Cette perméabilité implique soumission et non réceptivité aux réformes et à l'autonomie.

Le processus de privatisation des entreprises publiques algériennes entamé à la fin des années quatre-vingt a entraîné un mouvement massif de licenciements qui a touché essentiellement les personnes les moins qualifiées. L'accès à la petite entreprise privée artisanale, de service ou de production, devient donc le seul moyen pour ces populations de se réinsérer sur le marché du travail. La multiplication des mesures d'incitation financière en faveur des entreprises qui embauchent des chômeurs a amené les PME algériennes à insérer ou réinsérer ces publics en difficulté dans une perspective opportuniste de l'abaissement des coûts salariaux.

Dans les petites entreprises algériennes, les relations sociales se réduisent à une multitude d'arrangements interpersonnels et informels qui privilégient d'abord l'entretien de la relation de proximité avec l'employeur au prix d'une certaine passivité des salariés. Dans ce contexte, il est difficile de parler d'action collective des salariés. Le rapport de force est en faveur de l'employeur qui, du fait de son caractère paternaliste et de son pouvoir discrétionnaire, impose des régulations sociales implicites et personnelles dans l'objectif d'avorter toute forme

d'action collective des salariés. Par ailleurs, profitant de la rareté de l'emploi et d'un taux de chômage excessif qui frappe essentiellement les populations jeunes et moins qualifiées, les entrepreneurs imposent ainsi à leur main-d'œuvre des régulations sociales qui les mettent dans des situations de forte dépendance. Il faut rappeler ici l'importante contribution des PME algériennes à l'insertion des publics en difficulté (faible niveau scolaire, voire parfois même analphabètes).

Les relations de travail, dans les entreprises algériennes privées, surtout les PME, se caractérisent par un formalisme extrêmement réduit. Les relations entre employeurs et employés sont généralement basées sur la proximité, la confiance et l'interconnaissance puisque l'ensemble des salariés provient des villages avoisinants où « tout le monde connaît un peu tout le monde » (Mohamed Madoui, 2009, p : 530). Ainsi, l'appartenance à un même territoire (même village, même localité ou même région), la connaissance du candidat à l'embauche et de sa famille, ou des réseaux familiaux ou de sociabilité auxquels il participe ont une importance capitale dans les pratiques de recrutement qui prennent souvent le pas sur les critères de sélectivité basés sur la qualification ou la compétence (Baranger, 1995, cité par Benmessaoud, 2004). Tout ça a une influence sur le mode de comportement entre le manager et ses collaborateurs dans l'exécution des tâches. C'est toujours le dirigeant qui définit les projets stratégiques de son entreprise, fixe les salaires et organise les emplois du temps. Les salariés n'ont d'autre choix qu'adhérer bon gré mal gré à ces orientations.

Dans un contexte de chômage endémique (près de 30 % de la population active) qui frappe essentiellement les régions rurales, les entreprises disposent d'une offre de travail abondante et de bon marché. C'est pourquoi, les salariés sont peu regardants sur les conditions de travail car le plus important est déjà d'avoir un emploi stable et un salaire plus ou moins correct.

## **2. Etats des lieux de l'environnement de travail dans les entreprises algériennes**

L'Etat algérien a procédé à des réformes qui restent partielles ou qui manquent d'harmonie générale. En tout cas, c'est l'avis de plusieurs opérateurs économiques qui rencontrent une multitude de problèmes sur le terrain. Il est vrai que, pour l'ensemble des secteurs de l'économie nationale, le concept de l'emploi a évolué de façon fulgurante au cours des quinze dernières années suivant en cela la courbe des changements économiques, de la transformation de l'entreprise et de l'accélération des échanges à l'échelle mondiale. En tout cas, il ne répond plus à la définition figée d'un poste salarié stable, d'une carrière assurée et d'un revenu correspondant toujours au coût de la vie. Ce fut une période où l'illusion de richesse et de prospérité permise par l'économie rentière assurait un plein emploi factice

généralisé par une pléthore de personnel dans les entreprises publiques et l'administration en particulier.

Avec l'ouverture de l'économie nationale au privé, une nouvelle vague d'entrepreneurs a pris le relais d'une économie publique moribonde. Dans presque tous les secteurs d'activité, des micro-entreprises de travaux, de prestations de services ou de production ont vu le jour. Sans oublier les managers privilégiés du secteur privé qui ont bénéficié de programmes publics d'investissement. Les autres managers du secteur privé doivent pour continuer leur activité, négocier en permanence l'obtention d'autorisations administratives et de crédit. Des l'année 1990 à nos jours, les nouveaux managers du secteur privé se sont spécialisés d'abord dans l'importation où le quasi-monopole était de rigueur pour certains produits.

Le recrutement du personnel s'est limité au strict minimum pour faire des gains de productivité, partant, des gains de marge bénéficiaire. Inexorablement, le monde du travail se dirige vers plus de flexibilité dans presque la totalité des domaines (horaires, rythmes hebdomadaires ou mensuels, rémunération...). L'encadrement de l'État s'opère, dans les impératifs minimaux qui devront sauvegarder la santé et la dignité humaine du travailleur, y compris par un SMIG imposé (résultat de la concertation avec les partenaires sociaux) et une obligation de déclarations sociales (desquelles découleront les droits aux assurances sociales et à la retraite). En dehors de ces minima sociaux, les entreprises n'attendent de l'État que l'incitation à l'investissement, l'équité fiscale et l'exercice de son pouvoir de régulateur.

Ce pendant, l'évolution rapide du cadre de travail des employés et techniciens algériens exige une nouvelle vision et d'autres exigences en matière de salaire, de formation, de conditions ergonomiques de santé et de relation du travail s'avère aux yeux des analystes et des pouvoirs publics une nécessité vitale.

Dans notre recherche, nous allons tenter d'évaluer l'une des stratégies du management et de leadership chez les dirigeants algériens. Toutefois, ce travail de recherche ne prétend pas à l'exhaustivité ni à la représentativité de toutes les situations que vivent les employés algériens et le niveau de compétences de leurs supérieurs.

### **3. Présentation de la recherche**

#### **3.1. Les instruments existants pour mesurer les compétences des coachs**

La revue de la littérature sur le coaching démontre une large base empirique disponible sur ce thème, notamment en athlétisme. Bien que l'application du coaching comme un concept et un

ensemble de techniques dans la pratique du management a connu une croissance rapide depuis les années 1980, mais reste que la base scientifique pour ces applications est extrêmement limitée.

### **3.1.1. Les instruments de mesure de coaching en sport comme une base pour le modèle de mesure en management**

En plus de l'échelle d'évaluation du comportement des coachs «*Coaching Behavior Assessment System (CBAS)*» (Smith et al., 1977), Chelladurai et Saleh (1980) ont étudié cinq comportements des managers (la formation et l'instruction ; démocrate ; autocrate ; le soutien social ; et le feedback) qui ont été utilisés pour mesurer les perceptions des coachs de leur propre comportement et développer l'Echelle de Leadership en Sport «*The Leadership for Sport Scale*» (LSS). Plus tard, en 1997, Jamboret Zhang ont modifié LSS à **RLSS** en ajoutant les considérations des coachs, pour les variables utilisées dans la LSS pour fournir un autre comportement dont les dirigeants peuvent adopter.

### **3.1.2. Coaching Behavior Assessment System (CBAS)**

Le **CBAS** est l'un des plus anciens instruments pour évaluer le comportement des coachs (Smith et al., 1977). L'instrument original se composait de douze catégories pour le codage des comportements observés des coachs. Deux catégories ont ensuite été supprimées par les développeurs d'échelle, car ils ont trouvé que les observations avaient une faible fiabilité des scores, et qu'elles n'ont pas de corrélation significative avec les attitudes des athlètes (Smith, Smoll, et Coppel, 1983). Bien que les dix autres catégories de conventions collectives avaient une liaison directe avec les coachs sportifs.

Selon l'étude de Mc Lean, ces observations fournissent quelques idées pour un coaching efficace en management. D'abord, les deux catégories «*Renforcement et Communication*» reflètent le style de communication, les trois catégories «*Organisation, Garder le contrôle, et Les techniques générales d'instructions d'un coach*» visent à évaluer les efforts pour développer les compétences techniques de l'équipe, les trois autres catégories, «*Erreur-contingent encouragement et erreur-contingent instruction techniques*»<sup>5</sup> indiquent la valeur des membres de l'équipe et la tâche. Enfin, deux mesures-erreur-contingent encouragements et erreur-contingent instruction technique signifient si le coach accepte le caractère ambigu de l'environnement du travail (Julian Christopher Bauer pp: 30-34).

---

<sup>5</sup> - *punishment, punitivemistake-contingent technical instruction, and general encouragement.*

### **3.1.3. L'échelle de leadershipen sport« *The Leadership for Sport Scale* »**

LSS est un autre instrument mis au point pour mesurer les comportements des coachs (Chelladurai& Saleh, 1980). Il fait état de cinq facteurs: *La formation et l'enseignement ; Le comportement démocratique ;Le comportement autocratique ; Le soutien socia ; et La rétroaction positive.*

Les relations entre ces cinq facteurs et le cadre proposé par Mc Lean (2005) pour la mesure du comportement en coaching managérial peuvent être identifiés. La rétroaction positive (feedback) indique le style de communication du coach. Le comportement démocratique et le comportement autocratique sont deux aspects d'une dimension sous-jacente essentielle du comportement du coach: une approche individuelle ou une approche d'équipe dans l'exécution des tâches. Le comportement démocratique indique dans quelle mesure un coach permet la participation aux décisions, et le comportement autocratique reflète la mesure dans laquelle le coach tient à l'écart les membres de l'équipe et met l'accent sur sa propre autorité pour agir avec eux. Le soutien social et la formation et l'enseignement reflètent l'une des fonctions importantes du coach: reconnaître la valeur des membres de l'équipe et leur fournir un soutien adéquat afin d'améliorer la performance de l'équipe.

Par rapport au CBAS, la LSS a une caractéristique de parcimonie dans l'identification des dimensions sous-jacentes au comportement des coachs. Cependant, cinq facteurs inclus dans la LSS ne sont pas conceptuellement comparables, et certains d'entre eux ne parviennent pas à indiquer les bonnes qualités d'un coach. Par exemple, le facteur de la formation et de l'enseignement tend à être un travail de routine d'un coach et ne permet donc pas de différencier les comportements efficaces des moins efficaces. Deux autres facteurs, du comportement démocratique et le comportement autocratique, sont essentiellement deux éléments d'une seule dimension.

### **3.1.4. Revised Leadership for Sport Scale (RLSS)**

Zhang et al. (1997) ont révisé la LSS pour aboutir à une dimension supplémentaire qui soutient le comportement d'un coach en athlétisme: la prise en considération de la situation de chaque individu. Cette dimension reflète l'utilisation des méthodes différentes de coaching en fonction de différentes situations et différents niveaux selon la maturité des membres de l'équipe. Traduite dans le contexte du management, cette dimension de la considération des situations indique l'acceptation du manager coach de la nature ambiguë de l'environnement de travail.

### **3.1.5. Coaching for Results Assessment Instrument(CFRAI).**

Berry, Cadwell, et Fehrmann (1995, cité par Mc Lean et al, 2005, p: 168) ont développé le **Coaching for Results Assessment Instrument** (CFRAI). Cet instrument a été conçu pour agir comme un indicateur aux besoins de développement des compétences des coaches. Trente-six compétences ont été développées. Contrairement à d'autres instruments, CFRAI est conçu pour que les utilisateurs peuvent s'auto-évaluer et demander à leurs managers de les évaluer. Il a également suggéré que les utilisateurs doivent solliciter l'opinion de leurs dirigeants, les subordonnés et les collègues afin d'assurer une évaluation de leurs compétences en coaching.

## **3.2. L'instrument de mesure des compétences en coaching managérial**

### **3.2.1. L'instrument Mc Lean et al (2005)**

Avec la reconnaissance de la nécessité d'une meilleure compréhension du coaching managérial, McLean, Yang Kuo, Tolbert, et Larkin (2005) ont développé et validé une mesure des compétences en coaching managérial dans les organisations. Grâce à une série de révisions et un processus de validation, ils ont identifié quatre dimensions de compétences en coaching managérial, chacune mesurée avec cinq items, pour un total de vingt items. Les quatre dimensions sont : « *La communication ; Le travail d'équipe ; La valorisation des individus ; et L'acceptation de l'ambiguïté* ».

Cette étude a permis le développement d'un instrument valide et fiable pour l'auto-évaluation des compétences des managers coaches. Par conséquent, l'utilisation de cet instrument aidera les professionnels du DRH à développer les compétences des managers en coaching, en diagnostiquant et identifiant leurs besoins de développement.

- **Purification de l'instrument de mesure**

Cette ultime étape de la phase exploratoire se propose de purifier les échelles de mesure de façon quantitative au cours d'un processus par itérations.

Dans une première itération où le chercheur teste la fiabilité et opère des analyses factorielles, les items qui nuisent à la cohérence interne des échelles, c'est-à-dire à l'identification d'une structure factorielle claire, sont éliminés ou modifiés. La modification d'un énoncé est nécessaire lorsque l'item nuit faiblement à la cohérence interne et qu'il procure une information importante. Dans une deuxième itération où il aura supprimé les items inadaptés, le chercheur soumettra à nouveau les données recueillies au test de fiabilité, notamment à l'alpha de Cronbach et aux analyses factorielles.

Une fois terminée la purification des instruments de mesure, une nouvelle version du questionnaire est alors rédigée si besoin est. Celle-ci est soumise à une deuxième collecte de données ainsi qu'aux analyses statistiques de la phase de validation

L'approche statistique rigoureuse soutient l'instrument comme un outil valide et fiable pour mesurer les compétences de coaching dans les organisations.

Une première version de l'instrument de mesure des compétences en coaching a été développée sur la base du cadre théorique proposé. En définissant les compétences qui démontrent les caractéristiques de coaching efficaces en termes de communication, l'approche d'équipe, la valorisation des gens envers l'exécution des tâches, et l'acceptation de l'ambiguïté dans le travail. Ces quatre dimensions reflètent les relations dynamiques entre les quatre éléments majeurs: *le manager, les membres de l'équipe, les tâches, et l'environnement de travail.*

Une approche d'« observation comportementale ». Chacun des auteurs (Tolbert, Larkin, et McLean, 1998) a été impliqué en tant que mentor et mentoré avec la collaboration de dix membres du groupe d'experts pour valider l'instrument. Dix experts ont été identifiés sur la base de trois critères: être actif dans le domaine du développement des ressources humaines, ayant l'expérience en tant que coach ou mentor, et l'inclusion de coaching en tant que composante essentielle dans leurs activités. Quarante items ont été inclus dans un test de suffisance du contenu afin d'assurer la validité du contenu.

Ce type de procédure d'analyse rigoureuse des données a permis aux chercheurs de confirmer les constructions théoriques proposées et leur dimensionnalité sous-jacente. Enfin, l'instrument mesure quatre dimensions des compétences des managers coachs en utilisant seulement vingt articles et fournit ainsi une excellente occasion pour d'autres chercheurs à intégrer cet instrument avec d'autres échelles dans leurs recherches.

En somme, les résultats suggèrent que le projet de quatre facteurs a formé un modèle de mesure raisonnable pour évaluer les compétences de coaching managérial dans les organisations.

### **3.2.2. Le modèle de Mc Lean et Park 2008 (Révision et validation de l'instrument de 2005)**

Avec l'intérêt croissant porté sur le coaching managérial en tant qu'initiative efficace de leadership dans les organisations, une forte augmentation des besoins pour des outils fiables et valides pour évaluer les compétences en coaching managérial. Cette étude a examiné et

révisé l'instrument existant pour la mesure des compétences de coaching dans les organisations. Grâce à des efforts de recherches qualitatifs et quantitatifs, cette étude a identifié cinq dimensions de compétences en coaching managérial et validé le nouvel instrument de mesure des compétences en coaching dans les organisations.

Cependant, il y avait encore des points à améliorer dans l'instrument. Peterson et Little (2005, p : 180) ont contesté premièrement, que les éléments de la version finale de l'instrument n'inclut pas plusieurs facteurs mentionnés à plusieurs reprises dans la littérature, telles que le développement d'un partenariat efficace, capacité d'écoute, et fournir du feedback, considérés comme des techniques pour faciliter le développement.

Deuxièmement, certains items sont difficile à utiliser par les employés afin d'évaluer leurs dirigeants, et surtout l'instrument original a été développé pour être destiné aux managers eux-mêmes afin d'évaluer leurs propres compétences en coaching managérial qui rend l'instrument peu fiable. Pour utiliser l'instrument par les employés afin d'évaluer leurs managers, certains éléments devaient être révisés pour décrire les comportements observables des managers, tels que les rapports directs, ce qui pourrait être un moyen plus approprié pour mesurer l'efficacité du coaching, Peterson et Little ont souligné qu'une grande partie de la littérature à Mc Lean et al. (2005) axée sur le coaching sportif plutôt que sur le coaching managérial.

Le cadre révisé comprend cinq composantes. Un coaching efficace est basée sur: *La communication* ouverte. En abordant le travail, les managers coachs adoptent une approche *d'un travail d'équipe avec leurs collaborateurs*, et ils doivent être équipés et d'utiliser de diverses manières et méthodes afin de *faciliter le développement des employés*. Ils ont besoin de prendre en considération *les besoins personnels de leurs collaborateurs* au cours de travail. En abordant l'environnement, ils devraient *accepter son ambiguïté*. Un coaching efficace peut être assuré par l'interrelation de ces cinq éléments.

Cette étude a suit les quatre étapes essentielles pour développer et valider un instrument proposées par Benson et Clark (1982): *la planification pour le développement des instruments, la construction de l'instrument, la réalisation d'analyses quantitatives et l'évaluation de la fiabilité de l'instrument, et d'examiner la validité de l'instrument*. Il y avait quatre objectifs pour le processus de révision du contenu. (Benson, Clark, 1982, P : 789-800.):



- La vérification par le biais d'un examen approfondi de la littérature sur le coaching en entreprise ;
- La révision de la formulation des items ;
- La clarté et l'observation des comportements; permettant à la fois aux managers et leurs collaborateurs à compléter l'instrument,
- Gagner une preuve quantitative de la fiabilité et de la validité de l'instrument

### **3.2.3. Autres études concernant l'évaluation des managers coachs**

En plus d'être un compétents en coaching, les comportements qui facilitent la promulgation du coaching managérial sont essentiels pour le processus de coaching managérial. En général, les comportements de coaching rapportés dans la littérature sont les suivants: «Donner et recevoir des commentaires sur le rendement», «communiquer et établir des attentes claires», et «la création d'un environnement favorable propice au coaching». Des comportements plus spécifiques à l'encadrement de managers ont été étudiés.

Les recherches faites par Ellinger (1997) et Ellinger, Bostrom (1999) ont entraîné une taxonomie des comportements en coaching managérial qui a élargi la gamme des comportements du coaching effectués par les managers. La taxonomie composée de 12 comportements de coaching représentant les deux groupes « facilitant les comportements » et « l'autonomisation des comportements ».

**Tableau 9 :** les comportements étudiés des managers coachs

Faciliter les comportements	Autonomisation des comportements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir du feedback aux employés</li> <li>• solliciter le feedback des employés</li> <li>• Approche d'équipe dans résolution de problèmes</li> <li>• La création et la promotion d'un environnement d'apprentissage</li> <li>• Fixer et communiquer clairement les attentes et aider les employés à mieux comprendre comment leurs contributions s'inscrivent dans l'unité de l'organisation</li> <li>• élargir les perspectives des employés</li> <li>• changer les perspectives des employés en utilisant des analogies, des scénarios et des exemples</li> <li>• Engager les autres à faciliter l'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les employés à réfléchir aux problèmes</li> <li>• la suppression des obstacles</li> <li>• le transfert de la responsabilité aux l'employé</li> <li>• ne pas fournir les réponses aux employés en retenant la fourniture de solutions pour eux</li> </ul>

**Source:** Tableau réalisée par nos soins depuis l'étude d'Ellinger. A.D, Bostrom P.R, Managerial coaching in learning organizations. Journal of Management Development, 18(9), 1999, p : 756-758.

L'étude de Beattie (2002) de coaching managérial dans le contexte d'un organisme de services sociaux a fait ressortir 22 comportements efficaces de facilitation d'apprentissage qui ont ensuite été classés et répartis en 9 catégories de comportement. La recherche comparative entre les taxonomies d'Ellinger et de Beattie a trouvé beaucoup de similitude entre les comportements de coaching identifiés dans les deux études.

Une étude plus récente mise au point par le groupe Longenecker et Neubert (2003, cité par Ellinger, 2005, p: 586) a examiné les pratiques que les managers juniors considéraient comme critiques pour les cadres supérieurs lors de la mise en œuvre d'une stratégie de coaching afin d'améliorer les performances. Leurs conclusions se composait de dix pratiques, comme suit: «clarifier quels sont les résultats , fournir un feedback honnête et continu des performances ,fournir des informations en temps opportun sur le rendement réel des jeunes cadres, connaître les forces du manager junior et ses faiblesses, améliorer les performances, et développer une relation de travail fondée sur l'intérêt mutuel et la confiance, comprendre le contexte, la pression et la demande de travail d'un manager junior; soutenir le manager junior pour résoudre les problèmes de travail, aider le manager junior à se concentrer, en fournissant des objectifs précis et mesurables, réalisables, et pertinents, ainsi que le calendrier de leur réalisation ».

Enfin, Noer (2005), et Noer, Leupold, (2007) ont reconnu que le coaching managérial est une interaction dynamique entre l'évaluation, difficile, et les comportements de soutien. Dans

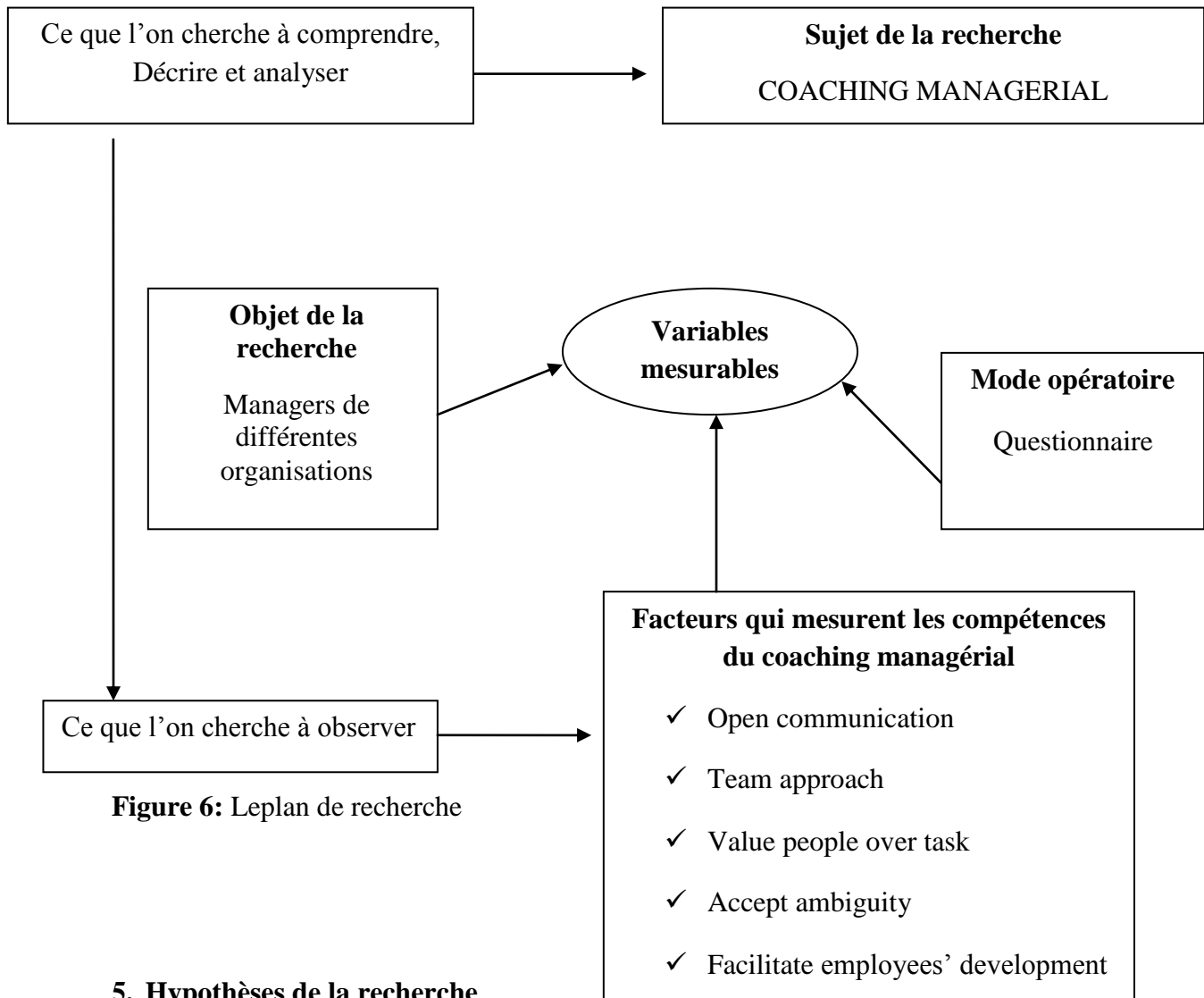
l'ensemble, la littérature de recherche examinant les comportements de coaching managérial a révélé une similitude considérable en termes de comportements utilisés par les managers pour coacher efficacement leurs employés.

En résumé, il y a eu de nombreux articles sur le coaching en général, et en particulier le coaching managérial. Cependant, depuis quelques années seulement les chercheurs ont commencé de s'intéresser sur l'examen empirique des compétences et des comportements efficaces des managers. Dans notre étude nous allons mettre l'accent sur l'évaluation des compétences des managers dans ce domaine.

#### **4. Rappel de l'objet et de l'objectif de notre recherche**

L'objet de la recherche est un élément clé du processus de recherche : il traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur, son objectif. C'est au travers de l'objet que le chercheur interroge les aspects de la réalité qu'il souhaite découvrir, qu'il tente de développer une compréhension de cette réalité ou qu'il construit une réalité. C'est finalement en regard de l'objet que sera évaluée la contribution de sa recherche.

**Notre volonté et d'évaluer à partir d'un modèle fondé sur le coaching managérial, si les managers algériens possèdent des compétences qui leurs permettent de pratiquer cette doctrine au sein de leurs organisations.**



**Figure 6:** Leplan de recherche

**5. Hypothèses de la recherche**

Le caractère scientifique de toute recherche est notamment subordonné au dispositif méthodologique d’opérationnalisation des hypothèses. Depuis des recherches documentaires et des réflexions personnelles, nous avons pu encadrer les hypothèses de recherche en exposant ce que recouvrent les facteurs qui agissent sur le coaching managérial. La déduction est l’expression courante du positivisme (Tounès. A, p: 210). Elle implique de partir d’une (des) question(s) "précise(s)". Après avoir défini les concepts de façon rigoureuse et traduit les analyses théoriques en hypothèses "testables", le chercheur conçoit alors, à partir d’un échantillon représentatif, une enquête empirique pour confirmer ou infirmer la validité de ces dernières. L’explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d’accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable.

Ainsi, nous avons pu traduire le modèle de Mc Lean et al (2008), afin d’émerger les variables qui mesurent le niveau de compétences des managers algériens en coaching. En addition de ce

que nous avons pu retirer depuis notre recherche bibliographique et surtout depuis nos interactions avec le milieu professionnel en Algérie.

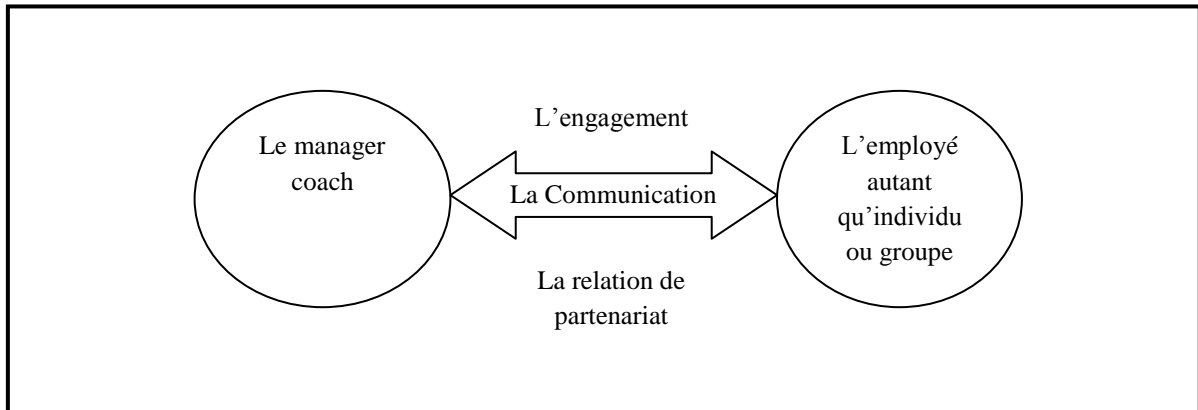
## **5.1. Les variables permettant l'évaluation des compétences en coaching**

### **5.1.1. La communication**

La communication est l'un des facteurs qui détermine l'efficacité du coaching managérial, un échange des idées, des sentiments et d'informations ; comme une manière de développement des rapports interpersonnels. Une bonne communication permet aux managers et leurs collaborateurs de gagner un accord mutuel et de développer leur relation. (Lenhardt. V, p : 54) . Plusieurs recherches (Evered et Selman, 1989; Graham, 1993; Peterson & Hicks, 1998) ont insisté sur le libre échange des idées, des sentiments et de l'information comme un moyen de développement de la relation interpersonnelle nécessaire pour influencer les comportements des autres. En permettant aux managers et à leurs collaborateurs d'acquérir une bonne compréhension de l'autre, Evered et Selman (1989, p : 30) ont souligné l'importance de la communication dans l'efficacité de coaching et ont suggéré que la recherche sur le coaching doit explorer les qualités de parole et d'écoute entre un manager coach et un collaborateur.

Des compétences spécifiques qui aident à une excellente communication incluent le partage des informations, des opinions et des valeurs. Selon Ellinger et al (2003, p : 450), le manager doit acquérir des compétences spécifiques pour faciliter la communication :

- Le partage des informations ; des opinions et des valeurs.
- Les managers doivent écouter leurs employés,
- Une compréhension claire de ce que les employés disent.

**Figure 7:**Le processus de communication

Source :Evered, R. D., & Selman, J. C.. Coaching and the art of management.Organizational Dynamics, 18 (2), 1989, p:10.

Il s'agit également, par un réel écoute et une maîtrise de la communication, de créer les conditions où les compétences des collaborateurs seront véritablement prises en compte et accueillies. Cela suppose de la part des responsables, des compétences spécifiques telles, que celles développés par la psychologie humaniste (Mc Mahon, G., 2002, p :15-18) :

- Communiquer clairement;
- Ecouter clairement pour assurer un accord total;
- Apprendre comment se comporter avec les émotions des employés;
- Déléguer des projets afin de motiver les employés et améliorer leurs compétences ;
- Encourager l'amélioration continue;
- Critiquer pour aider;
- Discuter avec les employés sur le but de leurs carrières, leurs intérêts et préoccupations ;
- Ecouter des motivations profondes;
- Valorisation de l'autre et de soi-même ;
- Avoir une aptitude à résoudre les conflits ;
- Prise en compte des émotions ;
- Subtilité et complexité de la gestion des paramètres humains, du changement.

Pour vérifier cette variable avec un maximum de précision, nous supposons les deux hypothèses suivantes :

**H1a** : *Le manager algérien a un manque de communication.*

**H1b** : *Le manager algérien discute ses attentes avec une catégorie spécifique de ses collaborateurs, en prenant en considération leurs caractéristiques personnelles.*

### **5.1.2. L'approche d'équipe**

Les managers doivent considérer leurs collaborateurs en tant que partenaires, et ces derniers vont devenir plus autonomes. Plutôt d'agir en tant que contrôleur, les managers ont besoin d'être des facilitateurs du travail d'équipe, en respectant les idées des employés de prendre de meilleures décisions grâce à un consensus entre le manager et ses collaborateurs. Mc Lean et al. (2005) ont appelé cela «*un travail d'équipe*».

Toutefois, cette dimension signifie réellement travailler ensemble et construire un partenariat. Mc Lean et al. 2008 ont fourni une définition de cette dimension comme «*préférence à travailler avec les autres pour prendre des décisions et obtenir des résultats*». Ils ont insisté sur le coaching comme un effort de collaboration.

Des concepts semblables ont été traités dans d'autres recherches, comprenant *la construction d'une approche d'équipe* (Evered et Selman, 1989; Stowell, 1988), *la collaboration* (Stowell, 1988), et de *l'autonomisation dans les principales équipes autogérées* (Fisher, 1993; Garber, 1993; Geber, 1992).

Le travail d'équipe implique que le manager se trouve dans l'obligation de discuter avec son groupe en prenant en considération leurs idées avant de prendre une décision. Le manager a besoin d'acquérir des compétences pour encourager son comportement de collaboration et de leadership.

*Le travail d'équipe* ( Evered, R. D., & Selman, J. C., 1989, p: 25): ***building a partnership = collaboration+ building team work and empowerment in leading self-directed teams.***

Les bons coachs s'efforcent d'arriver à des solutions gagnant-gagnant – des opportunités qui se situent au carrefour entre les besoins de l'équipe et ceux des individus (Lenhardt .V, 2009, p : 58).

Pour mesurer cette variable nous supposons les deux hypothèses suivantes :

**H2a :** *Les managers algériens adoptent rarement une approche d'équipe dans la réalisation des tâches.*

**H2b:** *Le manager algérien consulte une catégorie spécifique selon la durée de travail avec elle, l'âge, le sexe, et le niveau d'instruction des ses membres.*

### **5.1.3. La prise en considération des besoins des individus ou les besoins d'exécution des tâches « *value people over task* »**

L'humanisme, c'est le partage, la responsabilité, le respect de l'autre, l'attention portée à l'individu, c'est mettre l'homme au cœur de nos décisions. Mc Lean et al(2008) ont expliqué qu'un coach efficace doit reconnaître en parallèle les besoins des individus et la manière dont ces individus vont réaliser les tâches.

Dans leur approche du travail, les managers doivent tenir compte des besoins des deux personnes et des tâches. Mc Lean Tolbert (communication personnelle, Mars5, 2007) ont expliqué qu'un bon coach doit, à la fois, reconnaître les besoins des individus et ceux de la réalisation des tâches. Cependant, les managers ont eu tendance à se concentrer sur l'accomplissement des tâches plutôt que sur les besoins de leurs collaborateurs. Il doit y avoir un changement de cette situation (McLean, communication personnelle, Mars22, 2007). Cette dimension est également basée sur la non-marginalisation des besoins et des attentes des collaborateurs (Stowell, 1998) et une approche axée sur la personne (Evered et Selman, 1989).

Selon Frank Riboud (1999, p : 4) le plus important pour un leader ou un manager coach est de faire coexister le tout en préservant le socle incontournable du « double projet économique et social ». C'est-à-dire la prise en compte au même niveau des hommes et des objectifs économiques.

De même, pour vérifier cette variable, nous posons deux hypothèses :

**H3a :** *Les managers algériens ignorent les besoins de leurs collaborateurs, et affichent une préférence à l'exécution des tâches.*

**H 3b:** *Le manager algérien prend en considération seulement le besoin d'une catégorie spécifique selon la durée de travail avec elle l'âge, le sexe, et le niveau d'instruction des ses membres*



#### **5.1.4. Accepter la nature ambiguë de l'environnement de travail**

Les managers ont besoin d'être ouvert à de nouvelles idées afin d'explorer de multiples solutions pour travailler avec leurs employés. Cette dimension est caractérisée par une volonté d'en tirer des idées des autres et le désir de prendre en considération de multiples perspectives dans la prise de décision. La notion « *accepter l'ambiguïté* » est alignée avec l'adaptabilité et la flexibilité cognitive que Peterson et Hicks (1998, p : 41) ont suggéré. En traitant l'environnement des affaires caractérisé par sa complexité et sa mutation rapide, les managers coachs doivent explorer les réponses possibles plutôt que d'être coincé sur une réponse, ne servira pas seulement à aider les leaders à faire face aux problèmes, mais aussi encourager leurs collaborateurs à tirer parti des possibilités offertes par l'incertitude. McLean et al. (communication personnelle, Mars 5, 2007) ont affirmé que les bonnes pratiques de coaching en même temps aident à clarifier ce qui peut être clarifié afin de réduire l'inconfort de l'incertitude et encourager les individus à saisir les opportunités offertes par l'incertitude et anticiper de nouvelles solutions.

En ce qui concerne les managers algériens nous posons les hypothèses suivantes :

**H4a** : *Les managers algériens s'adaptent avec l'ambiguïté de l'environnement du travail.*

**H4b** : *les managers algériens prennent risque seulement avec une catégorie spécifique.*

#### **5.1.5. Faciliter le développement**

Cette dimension du coaching managérial n'était pas incluse dans la recherche de Mc Lean et al 2005. Elle consiste à utiliser divers moyens pour faciliter le développement des collaborateurs. Pour un coaching efficace, les managers doivent être équipés avec des techniques spécifiques pour faciliter le développement de leurs employés.

Cependant, Faciliter le développement n'était pas seulement abordé par Mc Lean et al. (Peterson & Little, 2005. Hamlin, Ellinger, et Beattie 2006) ont insisté sur cet aspect de coaching. Ils ont défini le coaching comme une stratégie qui permet de faciliter l'apprentissage (Beattie, 2002; Ellinger, 1997; Ellinger & Bostrom, 1999; Hamlin, 2004). En faisant appel à des techniques spécifiques : adopter des comportements exemplaires « *role model* », fournir du feedback, fixer des objectifs, (Ellinger et al, 2003) des scénarios, des jeux de rôle, et de questionnement pour les employés afin de les aider à réfléchir et de fournir une rétroaction et des suggestions (Ellinger et al, 2003; Good, 1993; Graham et al, 1994; Orth et al, 1987), et une volonté d'encourager à aller au-delà de ce qui a déjà été réalisé (Evered et Selman, 1989), en

élargissant les perspectives des employés (Ellingeret al., 2003), et d'être une ressource d'orientation (Ellingeret al., 2003).

Dans cette dimension nous avons supposé les deux hypothèses suivantes :

**H5 a :** *Les managers algériens considèrent le développement de leurs collaborateurs comme un facteur primordial.*

**H5b :** *Les managers algériens ne servent pas comme modèle à leurs collaborateurs.*

## **5.2. Les variables qui influent sur le niveau des compétences des managers en coaching**

Nous supposons les hypothèses suivantes :

### **5.2.1. Le type et le domaine d'activité de l'organisation**

**H6a :** *Les managers dans les entreprises publiques ont moins de compétences en coaching que les managers des entreprises privées.*

**H6b :** *les managers des entreprises industrielles ont plus de compétences en coaching que celles de services.*

## **Section 3- Méthodologie empirique**

### **1. Construction et administration du questionnaire de la recherche**

Le projet consiste à l'utilisation de questionnaires pour recueillir des données, car :

- Les réponses peuvent être aisément quantifiés et résumés ;
- Les données peuvent être recueillies rapidement, à moindre coût et de manière efficace ;
- Un grand nombre de répondants peut être atteint dans un temps court.

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer.

### **1.1. Présentation de l'objet de l'enquête**

Il est important de ne pas négliger la présentation de l'objet de l'enquête. L'introduction à notre enquête est formulée de la façon suivante :

*Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche de magister à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger. Elle vise à Tester les compétences en coaching de vos managers.*

*Sur une échelle de 1 à 4, (1= Constamment, 2= la plupart du temps, 3= rarement, 4= jamais) veuillez lire et cocher la case qui décrit le mieux le comportement de votre manager.*

*Le temps que vous consacrerez à ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée.*

*Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos sentiments de haute considération.*

**1.2. Les instruments de mesure**

A travers cette thématique, notre but est de tester l'existence des 4 variables de notre modèle chez un manager algérien.

**1.2.1. Evaluation de la communication**

<b>1. Quand j'essaie d'être proche de mon manager, il semble être :</b>		
• A l'aise	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Mal à l'aise
<b>2. Quand j'ai besoin de l'apport de l'expérience de mon manager, il :</b>		
• Affiche sa disponibilité volontier	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• En est réticent
<b>3. Face à de nouveaux problèmes, mon manager préfère :</b>		
• Ecouter mon opinion en premier	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne pas écouter mon opinion
<b>4. Quand je travaille avec mon manager, il :</b>		
• Discute ses attentes avec moi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Garde ses attentes pour lui

**1.2.2. Evaluation de l'approche d'équipe**

<b>5. Mon manager préfère :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>travailler avec les autres</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler tout seul</li> </ul>
<b>6. Dans le cadre d'un travail d'équipe, mon manager préfère :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>le consensus de l'équipe</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre des décisions seul</li> </ul>
<b>7. Quand une décision est à prendre, mon manager préfère :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulter pour déterminer les conséquences</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas consulter</li> </ul>
<b>8. Lors de l'analyse d'un problème, mon manager tend à :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>s'appuyer sur les idées du groupe</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'appuyer sur ses idées</li> </ul>

**1.2.3. La valorisation des individus**

**9. Pendant notre discussion professionnelle, mon manager prend en considération :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mes besoins personnels</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seulement l'accomplissement du travail</li> </ul>
--	---	--

**10. Pendant les réunions de travail, mon manager :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisse le temps pour l'établissement des relations</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se focalise sur l'ordre du jour</li> </ul>
--	---	---

**11. face à d'éventuels conflits entre les besoins personnels et les tâches, mon manager donne la priorité à :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfaction des besoins des individus</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réalisation des tâches</li> </ul>
---	---	---

**12. Dans le travail quotidien, mon manager :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient compte des besoins des gens en dehors du lieu travail</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignore ces besoins</li> </ul>
---	---	--

1.2.4. Accepter l'ambiguïté

<b>13. Mon manager considère la différence des opinions comme :</b>		
• Productive	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Improductive
<b>14. Quand je prends des initiatives, mon manager insiste sur :</b>		
• la prise de risque	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• La stabilité
<b>15. Quand mon manager cherche des solutions à des problèmes, il tend à :</b>		
• essayer de nouvelles solutions	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Privilégier les solutions qui ont fait leur preuve
<b>16. Mon manager considère les situations conflictuelles dans le lieu de travail comme des situations :</b>		
• Normales	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• déstabilisantes

1.2.5. Faciliter le développement

<b>17. Mon manager considère l'apprentissage et le développement :</b>		
• comme l'une de ses responsabilités majeures	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne font pas partie de ses responsabilités
<b>18. Afin d'améliorer ma performance, mon manager :</b>		
• Me sert comme un modèle.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne me sert pas comme modèle
<b>19. Mon manager :</b>		
• m'offre des opportunités pour prendre plus de responsabilité	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• se concentre sur mon activité principale
<b>20. Afin d'améliorer la qualité du travail, mon manager:</b>		
• Fourni le feedback	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne fourni aucun feedback

## 1.3. Les informations concernant le manager

- Votre manager est de sexe : F  M

- Tranche d'âge de votre manager :

Moins de 25 ans	
26 à 35	
36 à 45	
46 à 55	
Plus de 55 ans	

- Le niveau d'instruction de votre manager :

En dessous du baccalauréat	
Licence	
Ingénieur	
Master	
Doctorat	
Autres	

Si autres mentionnez : .....

- Vous travaillez avec votre manager depuis :

Moins de 1 an	
2 à 3 ans	
4 à 6 ans	
7 à 9 ans	
Plus de 9 ans	

- Quel est le poste occupé par votre manager (supérieur)?

**1.4. La fiche signalétique**

Il est d’usage que les renseignements signalétiques soient laissés à la fin du questionnaire. Les variables que nous avons sélectionnées sont essentiellement descriptives. Notre fiche signalétique reprend donc les intitulés suivants :

- Sexe :            F               M
- Tranche d’âge.

Moins de 25 ans	
26 à 35	
36 à 45	
46 à 55	
Plus de 55 ans	

- Le niveau d’instruction :

En dessous du baccalauréat	
Licence	
Ingénieur	
Master	
Doctorat	
Autres	

Si autres, mentionnez ....

**2. Présentation de l’échantillon étudié et la méthode d’échantillonnage**

Par notre recherche, nous visons à étudier le phénomène du coaching chez les managers des entreprises et organisations algériennes, dans des différents secteurs, publiques et privées. Ainsi, les individus composant notre base d’échantillon sont des exécutants, cadres intermédiaires, managers, cadres supérieurs, au niveau de ces entreprises, afin d’évaluer leurs supérieurs.

Afin d’atteindre cet ensemble représentant de la population des employés au niveau de ces entreprises, et pour garantir une grande marge de fiabilité, nous avons envisagé une méthode de collecte d’informations basée sur une enquête face-à-face, autrement dit, le déplacement au niveau de différentes entreprises afin de collecter le plus grand nombre de réponses.



Ce choix était avéré très difficile, et nous avons mis beaucoup de temps pour aboutir à un niveau de réponse qui nous permet de commencer l'analyse et pouvoir acquérir des réponses qui peuvent être généralisées sur toute la population étudiée ; celle des managers algériens.

Pour déterminer la taille de l'échantillon à contacter, il faut tenir compte des non-réponses probables. Donc la taille de l'échantillon utile pour notre recherche doit être corrigée du taux de réponse estimé. Pour estimer ce taux, nous avons principalement fait recours à l'expertise des recherches ayant pratiqué des collectes de données similaires dans le même domaine (Seyed Ali Akbar Ahmadi 2011 ; Cheong Lai Har 2008).

Nous avons pu distribuer 250 exemplaires de notre questionnaire, sur plus que 30 entreprises, mais vu la contrainte du temps et la non collaboration de plusieurs entreprises nous avons décidé d'arrêter la distribution et de se contenter des 84 réponses reçues, évaluant le comportement de 38 managers. Notre démarche de distribution a commencé le mois de septembre et elle s'est achevée le mois de mars.

**Conclusion**

Le concept de coaching n'est pas un phénomène nouveau, il a été largement discuté dans divers domaines tels que les comportements sportifs, la psychologie, le conseil, la psychologie clinique, la thérapie familiale, la psychologie industrielle et organisationnelle.

En management (Mc Lean et al., 2005). Selon Evered et Selman (1989), le coaching a émergé dans les années 1950 comme une approche pour développer les employés par le biais d'une relation de type maître-apprenti élaborée à partir du coaching sportif (Evered et Selman, 1989; Mc Lean et Kuo, 2000) ; dans les années 1970, plusieurs articles ont apparu pour tenter de traduire le coaching sportif dans des contextes managériaux. Même si la base générale existante de la littérature sur le coaching a comme source le comportement sportif, certains chercheurs suggèrent que l'utilisation de l'analogie avec le coaching sportif peut être insuffisante en management (Evered et Selman, 1989; Mc Lean et Kuo, 2000).

Afin de mesurer les compétences en coaching des managers algériens, nous nous sommes inspirés de la méthode, et de l'outil d'évaluation développés par Mc Lean et Park (2005 et en 2008).

Ayant déterminé le protocole empirique dans sa globalité, l'objectif du chapitre suivant est de présenter les propriétés socio-démographiques de la population enquêtée et les traitements statistiques de dimensionnalité et de fiabilité.

**CHAPITRE 4 - TEST DES COMPETENCES EN  
COACHING DES MANAGERS**

**Introduction**

Cette étude a pour but d'examiner les compétences en coaching managérial en Algérie. Une enquête sur le coaching managérial a été menée par la distribution des questionnaires aux employés de nombreuses organisations dans différents secteurs économiques, un total de 84 répondants a été obtenu à partir de cette enquête. L'instrument utilisé dans cette étude est développé par Mc Lean et al (2005), et révisé par Mc Lean et Park en 2008.

L'objet de ce chapitre est d'exposer les analyses descriptives et les tests d'homogénéité des construits. Nous réalisons tout d'abord des tris croisés concernant les caractéristiques socio-démographiques. Ensuite, nous passons en revue les concepts de dimensionnalité et de fiabilité. Ceux-ci nous permettent, à travers l'analyse factorielle et le test de l'alpha de Cronbach, de procéder à l'agrégation, et si nécessaire à l'épuration, des items composants. Les résultats de l'analyse des données de l'enquête ont été en mesure d'étayer l'hypothèse de cette étude comme nous le verrons ci-dessous.

## Section 1 : Analyse du questionnaire

### 1. Analyse des données socio-démographiques

Avant d'entamer les tests d'homogénéité indispensables à la validation des hypothèses, il est opportun de spécifier les propriétés des données que nous avons recueillies par le biais de la fiche signalétique du questionnaire.

Les variables démographiques ont été extraites en posant des questions sur le sexe du répondant, l'âge, le niveau d'éducation, et la durée de travail avec son supérieur. Questions au sujet de leurs supérieurs leur ont été posées sur le sexe et l'âge.

#### 1.2. Répartition par sexe

**Tableau 10** : Répartition de l'échantillon étudié par sexe

Sexe	MANAGERS		EMPLOYÉS	
	Nbr.d'individus	pourcentage	Nbr.d'individus	pourcentage
Masculin	22	57,89%	53	63,09%
Féminin	16	42,11%	31	36,91%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Source:** tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage.

Sur la base de ces informations, nos répondants se composent d'un pourcentage plus élevé de sexe masculin au sexe féminin. Nos répondants travaillent sous la direction de supérieurs hiérarchiques, qui se composent d'hommes (57,89%) et de femmes (42,11%).

#### 1.3. Répartition par âge

Dans la variable démographique de l'âge, les personnes interrogées sont pour la plupart dans la tranche d'âge de 36- 45 ans (37%) suivi par la tranche d'âge des 26 à 35 ans (32,0%) et la tranche d'âge de 46 - 55 ans (20% ). Concernant leurs supérieurs, nous avons trouvé le même classement, l'âge de 37 % des managers se situe dans la tranche d'âge de 36 - 45 ans suivi par la tranche d'âge de 46-55 ans (27%).

**Tableau 11:** Répartition de l'échantillon étudiée par âge

Age	Employés		Managers	
	Nbr.d'individus	pourcentage	Nbr.d'individus	pourcentage
< = 25 ans	7	8%	0	0
[26 – 35] ans	27	32%	9	23%
[36 à 45] ans	31	37%	14	37%
[46 à 55] ans	17	20%	10	27%
>55 ans	2	3%	5	14%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Source:** tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

#### 1.4.Répartition selon le niveau d'instruction

Selon le **tableau 13**, l'exhaustivité n'a pas été réalisée à cause du nombre très restreint des questionnaires récupérés. La répartition par niveau indique que le niveau d'instruction de la majorité des répondants se situe entre « en dessous du baccalauréat », « licence » et « ingénieur » (respectivement **23,81%**, **38,09%**, **13,10%**) ; Seulement **8,33%** possèdent des masters, et **7,14%** ont un doctorat. En ce qui concerne l'échantillon visé (les managers), leurs niveaux d'instruction sont comme suit **39,47%** sont titulaire d'une licence, **26,31%** des ingénieurs, **21,05%** possèdent des masters, seulement **2,63%** n'ont pas le baccalauréat, le reste est répartie entre doctorat et autres formations.

**Tableau 12 :** Répartition de l'échantillon étudié selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Employé		Manager	
	nbr d'individus	pourcentage	nbr d'individus	pourcentage
En dessous du baccalauréat	20	23,81%	1	2,63%
Licence	32	38,09%	15	39,47%
Ingénieur	11	13,10%	10	26,31%
Master	7	8,33%	8	21,05%
Doctorat	6	7,14%	2	5,27%
Autres	8	9,52%	2	5,27%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

**Source:** tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

#### 1.5. Répartition selon la durée de travail avec son supérieur

Dans la variable démographique de l'emploi avec le supérieur, la durée de service de nos répondants comprennent principalement en dessous de 1 an de service avec le supérieur et l'intervalle entre 2 et 3 ans à **39,28%**, tandis que plus de 4 années de service à **21,44%**. (16,67% sont avec leurs supérieurs de 4 à 6 ans ; 3,57% de 7 à 9 ans, le reste 1,2% plus de 9ans).

**Tableau 13 :** Répartition de l'échantillon étudié selon la durée de travail

Durée de travail	Nombre d'individus	Pourcentage
Moins de 1 an	33	39,28%
2 à 3 ans	33	39,28%
4 à 6 ans	14	16,67%
7 à 9 ans	3	3,57%
Plus de 9 ans	1	1,2%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Source: tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

### 1.6. Répartition Selon le poste occupé du manager

Les managers dans cette enquête, occupent principalement le poste de chef de département et de sous directeur (respectivement **18,42%** ; **15,79%**), suivi par Directeur / Directeur Général (**15,79%**). La colonne (Autres) inclut divers occupations mais avec des taux très bas.

**Tableau 14 :** Répartition de l'échantillon étudié selon le poste occupé

Le poste	Nombre d'individus	Pourcentage
Directeur / Directeur général	6	15,79%
Divisionnaire	3	7,89%
Sous directeur	7	18,42%
Chef de département	9	23,68%
Chef de projet	3	7,89%
Autres	10	26,31%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Source: tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

### 1.7. Répartition selon le type et le secteur d'activité des entreprises

Nos répondants sont des employés des entreprises nationales comprenant 37,5% des entreprises privées. (50% de ces entreprises sont actives dans l'industrie), concernant les entreprises publiques nous avons pu obtenir des réponses de 10 entreprises (62,5%).

**Tableau 15 :** Répartition de l'échantillon selon le secteur

Secteur	Privé	Public	Total
Service	2	5	7
Industrie	3	5	8
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

Source: tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

## 2. Analyse de l'homogénéité des échelles

L'homogénéité, appelée aussi validité, est la capacité des échelles à mesurer "précisément et uniquement" les concepts définis dans les hypothèses de recherche (Tounes, 2004 , P : 257).

Lors de ces deux étapes, l'objectif principal consiste à tester la stabilité des validités convergente et discriminante du questionnaire dans le temps et sur un autre échantillon. S'il se révèle que des items nuisent à l'homogénéité et à la cohérence interne des échelles, le chercheur doit envisager leur élimination définitive.

### **2.1. Analyse en Composantes Principales (ACP)**

L'idée à la base de l'analyse en composantes principales est de pouvoir expliquer ou rendre compte de la variance observée dans la masse de données initiales en se limitant à un nombre réduit de composantes, définies comme étant des transformations mathématiques pures et simples des variables initiales. Tout d'abord, la première composante extraite doit correspondre à un score composite qui maximise la proportion de variance expliquée dans les variables initiales.

Dans une première itération où le chercheur teste la fiabilité et opère des analyses factorielles, les items qui nuisent à la cohérence interne des échelles, c'est-à-dire à l'identification d'une structure factorielle claire, sont éliminés ou modifiés. La modification d'un énoncé est nécessaire lorsque l'item nuit faiblement à la cohérence interne et qu'il procure une information importante.

Dans une deuxième itération où il aura supprimé les items inadaptés, le chercheur soumettra à nouveau les données recueillies au test de fiabilité, notamment à l'alpha de Cronbach et aux analyses factorielles.

Le modèle de Mc Lean et Park recommande particulièrement les traitements d'homogénéité dans la mesure où ils permettent d'épurer les échelles si besoin.

### **2.2. Test de dimensionnalité**

La dimensionnalité se réalise grâce à l'analyse factorielle. La fiabilité s'opère par le biais du coefficient alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach, utilisé comme instrument de mesure dans les travaux les plus récents.

Mesure de coefficient alpha de Cronbach peut être conçue comme une mesure des corrélations entre les différents indicateurs utilisés pour capturer le concept sous-jacent. L'hypothèse est que les différents indicateurs doit être en corrélation positive, mais ils ne devraient pas être parfaitement corrélés. Si tous les indicateurs sont parfaitement corrélés, ils seraient tous de capturer exactement la même chose. La fiabilité interne est d'atteindre d'Alpha de Cronbach n'est pas inférieur à 0,60.



**2.2.1. La variable « Communication »**

La variable "communication " contient les items « C1, C2, C3, C4 ». L'analyse factorielle concernant notre échantillon met en évidence l'unidimensionnalité du construit. La matrice des composantes, reprise dans le tableau ci-dessous, montre que les coefficients de contribution factorielle des items sont très bons (**supérieurs à 0,7**). De plus, la variance totale du nuage de points, concentré sur un seul axe, restitue une bonne valeur de l'information totale (**62,415%**).

**Tableau 16:** Analyse factorielle de la variable «communication »

**Qualité de représentation<sup>a</sup>**

	Initial	Extraction
C1	1,000	0,620
C2	1,000	0,724
C3	1,000	0,561
C4	1,000	0,591

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales

**Variance totale expliquée<sup>a</sup>**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs Retenus		
	Total	% de Variance	Cumulés %	Total	% de Variance	Cumulés %
1	2,497	62,415	62,415	2, 497	62,415	<b>62,415</b>
2	0,772	19,289	81,703			
3	0,456	11,400	93,103			
4	0,276	6,897	100,000			

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

**Matrice de Composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
C1	<b>0,788</b>
C2	<b>0,851</b>
C3	<b>0,749</b>
C4	<b>0,769</b>

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

**a : 1 composante extraite.**

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées par SPSS

L'approfondissement des résultats de l'ACP, à travers le test de fiabilité (alpha de cronbach), indique une bonne cohérence interne entre les 4 items constituant l'échelle utilisée pour

mesurer les compétences des managers algériens en communication, en effet, le  $\alpha$  de Cronbach est égal à **0,796**, ce qui est supérieur à la norme retenue qui est **0,60**.

**Tableau 17** : Alpha de Cronbach de la variable « Communication »

Statistique de fiabilité					
Alpha de Cronbach		Alpha de Cronbach après standardisation des items		Nombres des Items	
0,796		0,798		4	
Statistiques pour l'échelle					
	Moy échelle si item supprimé	Variance échelle si item supprimé	Corrélation item-total corrigé	Corrélation multiple	Alpha si item Supprimé
C1	7,27	6,466	0,595	0,500	0,753
C2	7,48	7,638	0,699	0,560	0,702
C3	7,52	7,240	0,560	0,385	0,767
C4	7,55	6,660	0,585	0,380	0,757

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées par SPSS

**2.2.2. La variable « L'approche de l'équipe »**

La variable « Approche de l'équipe » à son tour contient quatre items. L'analyse factorielle concernant l'échantillon met en évidence l'unidimensionnalité du construit. La matrice des composantes, reprise dans le tableau ci-dessous, montre que les coefficients de contribution factorielle des quatre items sont respectivement (**0,590 ; 0,883 ; 0,837 ; 0,851**). De plus, la variance totale du nuage de points, concentré sur un seul axe, restitue une bonne valeur de l'information totale (**63,829%**).

Examinons la fiabilité pour se prononcer sur l’homogénéité de cette échelle (tableau 8). Le calcul de l’ $\alpha$  révèle un coefficient au-dessus du seuil retenu (**0,810**), les Items sont corrélés entre eux et mesurent bien la variable "Approche d’équipe".

**Tableau 18:** Analyse factorielle de la variable «Approche d’équipe »

<b>Qualité de représentation</b>						
	Initial			Extraction		
EQ1	1,000			0,348		
EQ2	1,000			0,779		
EQ3	1,000			0,701		
EQ4	1,000			0,725		

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

<b>Variance totale expliquée <sup>a</sup></b>						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de Variance	Cumulés %	Total	% de Variance	Cumulés %
1	2,553	63,829	63,829	2,553	63,829	<b>63,829</b>
2	0,815	20,368	84,196			
3	0,330	8,245	92,441			
4	0,302	7,559	100,000			

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

<b>Matrice des Composantes <sup>a</sup></b>	
	Component
	1
EQ1	<b>0,590</b>
EQ2	<b>0,883</b>
EQ3	<b>0,837</b>
EQ4	<b>0,851</b>

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

**A : 1 composante extraite.**

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées par SPSS

Examinons la fiabilité pour se prononcer sur l’homogénéité de cette échelle (tableau 20). Le calcul de l’ $\alpha$  révèle un coefficient au-dessus du seuil retenu (**0,781**), les Items sont corrélés entre eux et mesurent bien la variable "Approche d’équipe".

**Tableau 19 :** Alpha de Cronbach de la variable « Approche d'équipe »

<b>Statistique de fiabilité</b>					
Alpha de Cronbach		Alpha de Cronbach après standardisation des items		Nombres des Items	
0,781		0,803		4	
<b>Statistiques pour l'échelle</b>					
	Moy échelle si item supprimé	Variance échelle si item supprimé	Corrélation item-total corrigé	Corrélation multiple	Alpha si item supprimé
EQ1	7,93	5,272	0,398	0,240	0,850
EQ2	7,76	5,220	0,750	0,570	0,659
EQ3	7,96	5,264	0,632	0,522	0,706
EQ4	7,95	5,154	0,651	0,550	0,696

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

### **2.2.3. La variable « Valorisation des employés »**

L'analyse factorielle sur l'échantillon de référence indique que l'unidimensionnalité est respectée (**tableau 21**). Les quatre items présentent de très bonnes contributions factorielles (toutes supérieures à **0,7**). La variance totale expliquée est elle aussi très satisfaisante (**76,759%**).

**Tableau 20** :Analyse factorielle de la variable «Valorisation des employés »

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
VE1	1,000	0,754
VE2	1,000	0,512
VE3	1,000	0,798
VE4	1,000	0,807

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée <sup>a</sup>						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de Variance	Cumulés %	Total	% de Variance	Cumulés %
1	2,780	71,757	71,757	2,870	71,757	<b>71,757</b>
2	0,687	17,181	88,938			
3	0,334	8,361	97,299			
4	0,108	2,702	100,000			

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

Matrice des composantes <sup>a</sup>	
	Composante
	1
VE1	0,868
VE2	0,715
VE3	0,893
VE4	0,898

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.  
**a : 1 composante extraite.**

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

Le test de Cronbach indique que l'échelle est très cohérente (**tableau 22**). Le score de **a** est très bon (**0,853**) et tous les items sont corrélés à plus de **50%** au score global de l'échelle (quatrième colonne).

**Tableau 21** : Alpha de Cronbach de la variable « valorisation des employés»

Statistique de fiabilité					
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach après standardisation des items	Nombres des Items			
0,853	0,866	4			
Statistiques pour l'échelle					
	Moy échelle si item supprimé	Variance échelle si item supprimé	Corrélation item-total corrigé	Corrélation multiple	Alpha si item supprimé
VE1	8,57	4,392	0,761	0,618	0,784
VE2	9,39	4,820	0,568	0,428	0,878
VE3	8,54	5,167	0,756	0,777	0,795
VE4	8,43	5,164	0,756	0,808	0,795

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

**2.2.4. La variable « Acceptation de l’ambiguïté »**

Nous avons conçu une échelle multiple à 4 items pour mesurer cette variable. Pour tester sa dimensionnalité, nous avons effectué une analyse factorielle reprise dans le tableau 23. La procédure de résolution permet d’identifier les axes factoriels, de calculer la variance qui leur est associée et les contributions factorielles de chaque item. L’ACP indique que la variable "acceptation de l’ambiguïté " ainsi constituée est unidimensionnelle. Les items (AA1, AA2, AA3, AA4) se rapportent de manière significative à la même composante. Ils ont tous un coefficient de contribution factorielle (matrice des composantes) supérieur à **0,80**. De plus, **78,96%** de l’information recueillie est représentée par le seul facteur contenant ces items.

**Tableau 22 :** Analyse factorielle de la variable « Acceptation de l’ambiguïté »

Qualité de représentation <sup>a</sup>		
	Initial	Extraction
AA1	1,000	0,768
AA2	1,000	0,795
AA3	1,000	0,861
AA4	1,000	0,734

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de Variance	Cumulés %	Total	% de Variance	Cumulés %
1	3,158	78,960	78,960	3,158	78,960	<b>78,960</b>
2	0,386	9,645	88,605			
3	0,283	7,084	95,689			
4	0,172	4,311	100,000			

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

	Composante
	1
AA1	<b>0,876</b>
AA2	<b>0,892</b>
AA3	<b>0,928</b>
AA4	<b>0,857</b>

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

**a : 1 composante extraite.**

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

La fiabilité étant une condition nécessaire d’homogénéité, nous avons procédé au test de cohérence interne pour approfondir les résultats de l’ACP. Celui-ci calcule, d’une part, la corrélation de chaque item avec l’échelle globale (quatrième colonne) ; d’autre part, l’ $\alpha$  est calculé en enlevant à chaque fois un item de l’échelle (cinquième colonne). L’ $\alpha$  global est

égal à 0,909, ce qui est une valeur largement supérieure à la norme retenue, soit 0,60. L'échelle présente donc une bonne cohérence interne.

**Tableau 23:** Alpha de Cronbach de la variable « Acceptation de l'ambiguïté »

<b>Statistique de fiabilité</b>					
Alpha de Cronbach		Alpha de Cronbach après standardisation des items		Nombres des Items	
0,909		0,911		4	
<b>Statistiques pour l'échelle</b>					
	Moy échelle si item supprimé	Variance échelle si item supprimé	Corrélation item-total corrigé	Corrélation multiple	Alpha si item supprimé
AA1	8,69	6,361	0,779	0,614	0,890
AA2	8,69	6,554	0,801	0,678	0,880
AA3	8,58	6,680	0,860	0,752	0,861
AA4	8,64	6,907	0,747	0,602	0,899

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées par SPSS

**2.2.5. La variable « Faciliter le développement »**

L'ACP de notre échantillon est détaillée dans le tableau 25. Chaque item possède une contribution factorielle égale à **(0,777; 0,846; 0,835; 0,824)** et la variance totale est bonne **(67,384%)**. Le construit est donc unidimensionnel.

**Tableau 24:** Analyse factorielle de la variable « Faciliter le développement »

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
FD1	1,000	0,603
FD2	1,000	0,716
FD3	1,000	0,698
FD4	1,000	0,679

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de Variance	Cumulés %	Total	% de Variance	Cumulés %
1	2,695	67,384	67,384	2,695	67,384	<b>67,384</b>
2	0,661	16,537	83,537			
3	0,339	8,483	92,404			
4	0,304	7,596	100,000			

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
FD1	<b>0,777</b>
FD2	<b>0,846</b>
FD3	<b>0,835</b>
FD4	<b>0,824</b>

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.  
**a : 1 composante extraite**

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées Par SPSS

Le calcul du coefficient de fiabilité indique un  $\alpha$  supérieur à **0,60**, soit **0,837**.

**Tableau 25:** alpha de Cronbach de la variable « Faciliter le développement »

Statistique de fiabilité					
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach après standardisation des items	Nombres des Items			
0,837	0,838	4			
Statistiques pour l'échelle					
	Moy échelle si item supprimé	Variance échelle si item supprimé	Corrélation item-total corrigé	Corrélation multiple	Alpha si item supprimé
FD1	7,67	7,454	0,620	0,440	0,815
FD2	7,75	6,575	0,712	0,529	0,775
FD3	7,92	7,499	0,684	0,534	0,788
FD4	7,92	7,523	0,666	0,516	0,795

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées lors du sondage

- **Condensation des échelles de mesure**

En utilisant la méthode ACP, nous avons pu condenser les données des items, car nous avons obtenu pour chaque variable, une seule variable regroupant 84 observations. Ces données seront utilisées lors de notre analyse afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.



**Section 2- Examen de validation des hypothèses de la recherche**

**1. Analyse des Compétences en communication des managers algériens**

En se référant aux réponses des 84 répondants sur cette première compétence qui est considérée comme primordiale dans la désignation d'un manager autant qu'un coach. Le **tableau 27** nous étale les résultats suivant :

**Tableau 26:** Evaluation de la communication des managers algériens

	Constamment		La plupart de temps		Rarement		jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
C1	<b>18</b>	21,42%	<b>19</b>	22,61%	<b>21</b>	25%	<b>26</b>	30,95%	84	100%
C2	<b>18</b>	21,42%	<b>21</b>	25%	<b>32</b>	38,09%	<b>12</b>	14,28%	84	100%
C3	<b>19</b>	22,61%	<b>22</b>	26,19%	<b>30</b>	35,71%	<b>13</b>	15,47%	84	100%
C4	<b>23</b>	27,38%	<b>22</b>	26,19%	<b>19</b>	22,61%	<b>31</b>	29,82%	84	100%

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données collectées par Excel

En analysant ce tableau, nous remarquons que le nombre des managers qui ont une bonne communication avec leur collaborateurs est inférieur par rapport au nombre des managers qui la fournissent, sauf s'ils sont dans l'obligance de la fournir ou ceux qui ne la fournissent jamais.

Pour approfondir notre analyse et pour connaître les raisons du manque de communication, nous allons analyser cette variable avec d'autres facteurs.

**1.1.Analyse de la relation entre le niveau de communication, les données socio-démographiques et la durée de travail avec les collaborateurs**

L'influence des données socio-démographiques des employés se vérifie par le biais de la technique de l'ANOVA à des facteurs particulièrement adaptée au cas d'une variable explicative qualitative et d'une variable à expliquer quantitative.

Nous obtenons ainsi un coefficient **F** de FISHER-SNEDECOR dont les propriétés statistiques sont connues. Nous comparons la valeur calculée de **F** à sa valeur critique, à un seuil  $\alpha$  fixé et pour le nombre de degrés de liberté correspondant.

Pour notre échantillon, la table de FISHER-SNEDECOR donne pour  $\alpha = 0,05$  et 4 et 79 degrés de liberté, une valeur approximative de 3,04.

**Tableau 27:**Régression multiple de la communication par rapport à la durée de travail avec le manage, le niveau d’instruction et l’âge de l’employé.

Variables introduites/éliminées <sup>b</sup>						
Modèle	Variables introduites		Variables éliminées	Méthode		
1	DUREE, Sexe, TAE, NIE		.	Introduire		

a : toutes variables requises introduites.  
b : variable dépendante : C.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,246 <sup>a</sup>	0,070	0,023	1,131

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	7,570	4	1,892	1,479	0,217 <sup>a</sup>
	Résidu	101,097	79	1,280		
	<b>Total</b>	<b>108,667</b>	<b>83</b>			

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.  
b : variable dépendante : C.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Beta		
1	(Constant)	3,287	0,590		5,570	0,000
	SexeE	0,120	0,260	0,051	0,461	0,646
	TAE	-0,096	0,136	-0,078	-0,708	0,481
	NIE	-0,198	0,087	-0,261	-2,277	0,026
	DUREE	-0,004	0,161	-0,003	-0,023	0,982

Variable dépendante : C.

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par SPSS

Les résultats statistiques qui viennent d’être évoqués sont des indicateurs de la liaison globale entre la variable à expliquer et les variables explicatives. Pour évaluer les contributions de chacune de ces dernières à l’explication globale du modèle, nous calculons les valeurs du coefficient partiel de régression Bêta. Celui-ci représente la variation attendue de la variable à expliquer lorsqu’une variable explicative *"changed'une unité"* et que les autres variables explicatives *"sont maintenues constantes ou contrôlées"* (J.-L. GIANNELLONI et E. VERNETTE, cité par Tounès, p :360). C’est le coefficient de régression standardisé qui importe (rubrique des "Coefficients" du tableau précédent). Il est calculé sur les mêmes bases que le coefficient non standardisé, mais il est supposé que *"toutes les variables prise en*

compte dans l'analyse aient été centrées-réduites", c'est-à-dire ramenées à une moyenne nulle et un écart-type égal à 1.

L'examen des valeurs de ce coefficient indique que le sexe de l'employé est la variable qui explique le mieux le comportement des managers envers ses collaborateurs (**0,120**). Les variables concernant le niveau d'instruction, la tranche d'âge et la durée de travail avec le manager, présentent des contributions successives égales à **-0,096,-0,198,-0,004**.

Pour s'enquérir sur les variables qui influencent significativement la performance de communication des managers, nous avons effectué un test de STUDENT sur chaque coefficient de régression. Ce test permet, le cas échéant, d'éliminer les variables explicatives dont la contribution au modèle de régression ne serait pas significative. Ainsi le test de T de STUDENT conduit à un modèle "*plus parcimonieux*" (Mc lean et al.).

Il découle des valeurs affichées par T que les variables "NIE", "TAE", "DUREE" ne sont pas significatives et ne contribuent pas à l'explication de modèle. Par contre, l'influence de la variable "sexe" **est significative**.

Cette analyse rejette l'hypothèse (**H1b : Le manager algérien discute ses attentes avec une catégorie spécifique de ses collaborateurs en prenant en considération leurs caractéristiques personnelles.**)

Nous avons remarqué lors de l'analyse des questionnaires qu'un seul manager peut avoir plusieurs attitudes envers ses collaborateurs, une bonne communication avec une catégorie des employés et une différente attitude avec d'autre. Mais nous n'avons pas pu définir sur quelle base repose cette discrimination.

## **1.2. Relation entre le niveau de communication et le type d'entreprise**

### **1.2.1. Les managers des entreprises publiques**

Le croisement du type d'entreprise et de son domaine d'activité avec la variable « Communication » laisse apparaître que les réponses sur les 4 items sont biaisées vers les cases 3 et 4 de notre échelle. Autrement dit, un grand nombre de managers ne communique ou communique rarement avec leurs collaborateurs,

**C1** : 3 des collaborateurs (**7,89%**) sont à l'aise en discutant avec leurs managers, et 20 d'autres ne le sont pas ; avec le reste, nous remarquons que les managers n'adaptent pas une seule attitude avec eux : (**21,05%**) ont rarement un sentiment que leurs managers communiquent aisément avec eux.

**C2:** Nous remarquons qu'il y a une égalité entre *afficher sa disponibilité rarement* ou *jamais* (en être réticent) (37,5%), par contre (10,52%) 4 collaborateurs confirment que leurs managers affichent leur disponibilité quand leurs collaborateurs ont besoin de leurs apports. Les autres déclarent que l'attitude de leurs managers n'est pas stable.

**.C3 et C4 (26,31%)** des employés considèrent que leurs managers écoutent leurs opinions et discutent leurs attentes avec eux, le reste des employés remarquent que leurs managers prennent souvent ou rarement leurs opinions en compte et évitent de partager avec eux leurs attentes (**Tableau 29**).

En prenant en compte la différence entre les tailles des deux échantillons des employés dans les entreprises publiques de service et celles de l'industrie ; Les résultats concernant les entreprises industrielles publiques ont des proportions qui indiquent les mêmes résultats et comportements que ceux des managers des entreprises publiques de services. (**Tableau 30**)

**Tableau 28 :** Le niveau de communication dans les entreprises publiques de service

	<b>Publique/service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		<b>Total</b>	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>C1</b>	<b>3</b>	7,89%	<b>7</b>	18,42%	<b>8</b>	21,05%	<b>20</b>	52,63%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>C2</b>	<b>4</b>	10,52%	<b>10</b>	26,31%	<b>12</b>	37,5%	<b>12</b>	37,5%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>C3</b>	<b>10</b>	26,31%	<b>7</b>	18,42%	<b>12</b>	37,5%	<b>9</b>	23,7%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>C4</b>	<b>10</b>	26,31%	<b>10</b>	26,31%	<b>6</b>	15,8%	<b>12</b>	37,5%	<b>38</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 29 :** Le niveau de communication dans les entreprises industrielles publiques

	<b>Publique/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		<b>Total</b>	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>C1</b>	<b>3</b>	10%	<b>9</b>	30%	<b>11</b>	36,67%	<b>7</b>	23,34%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>C2</b>	<b>4</b>	13,34%	<b>9</b>	30%	<b>16</b>	53,34%	<b>1</b>	3,34%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>C3</b>	<b>6</b>	20%	<b>10</b>	33,34%	<b>10</b>	33,34%	<b>4</b>	13,34%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>C4</b>	<b>7</b>	23,34%	<b>9</b>	30%	<b>10</b>	33,34%	<b>4</b>	13,34%	<b>30</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**1.2.2. Les managers des entreprises privées**

Chez les managers des entreprises privées, nous remarquons que les managers de ces entreprises ont plus de capacité de communication avec leurs employés ; nous remarquons que (77,78%) des employés sont proches de leurs managers, les autres (22,23%) sont dans la plupart du temps de travail à l'aise dans leurs communications avec eux sauf cas

exceptionnels. 66,67% avouent que leurs managers font appel à l'apport de leurs expériences afin de les aider ; les autres reçoivent cette aide rarement.

Nous avons trouvé qu'un seul répondant (11,12%) déclare que son manager écoute son opinion lors de la résolution des problèmes, mais (55,56%) sont rarement appelés pour partager leurs opinions.

Concernant la discussion des attentes ; (22,23%) approuvent que leurs managers discutent leurs attentes, la même proportion concernant ceux qui désavouent ce comportement, 44,45% déclarent que leurs managers se comportent rarement ainsi.

**Tableau 30 :** La communication dans les entreprises de service privées

	<b>Privée /Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>C1</b>	<b>7</b>	<b>77,78%</b>	<b>2</b>	<b>22,23%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>C2</b>	<b>6</b>	<b>66,67%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	<b>33,34%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>C3</b>	<b>1</b>	<b>11,12%</b>	<b>3</b>	<b>33,34%</b>	<b>5</b>	<b>55,56%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>C4</b>	<b>2</b>	<b>22,23%</b>	<b>1</b>	<b>11,12%</b>	<b>4</b>	<b>44,45%</b>	<b>2</b>	<b>22,23%</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

En ce qui concerne les entreprises privées de service, nous remarquons qu'il n'y a pas de réponse par la négation. Toutes les réponses se situent entre adapter un comportement qui exprime le niveau de communication du manager, « Constamment, la plupart du temps ou rarement ». Et les plus grandes proportions dans les 4 items (C1, C2, C3, C4) et celle d'adapter les 4 comportements constamment avec (respectivement **71,43%**; **57,71%**; **28,57%** ; **57,14%**)

**Tableau 31 :** La communication dans les entreprises industrielles privées

	<b>Privée /Service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>C1</b>	<b>5</b>	<b>71,43</b>	<b>1</b>	<b>14,28%</b>	<b>1</b>	<b>14,28%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>C2</b>	<b>4</b>	<b>57,71</b>	<b>3</b>	<b>42,8%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>C3</b>	<b>2</b>	<b>28,57</b>	<b>3</b>	<b>42,8%</b>	<b>2</b>	<b>28,57%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>C4</b>	<b>4</b>	<b>57,14</b>	<b>3</b>	<b>42,8%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

D'après l'analyse des tableaux ci-dessus, nous pouvons confirmer que les managers algériens ont un manque dans la compétence de communication, ce qui confirme notre hypothèse H1a.

**2. Mesure de la compétence « Approche d'équipe »**

**EQ1 :30,95%** des collaborateurs estiment que leurs managers préfèrent travailler seuls qu'avec leurs collaborateurs, **20,24 %** considèrent que leurs managers préfèrent travailler avec eux, notons que **27,38%** des employés affirment que leurs managers travaillent avec les autres la plupart de temps ; le reste déclarent que leurs managers font rarement appel à ses collaborateurs.

**EQ2 :**Dans le cadre de travail d'équipe, 51% des employés considèrent que leurs managers préfèrent rarement le consensus d'équipe contre 7,14 % d'entre eux qui trouvent leurs managers se référer au consensus d'équipe.

**EQ3 :**11,90% des employés ont été consultés par leurs managers afin de participer dans le processus de prise de décision. 15,47% n'ont jamais été pris en considération lors de la prise de décision

**EQ4 :** lors de l'analyse d'un problème, peu d'employés participent constamment avec leurs managers (15,47%). 23,81% le font la plupart du temps, et 13,09% n'ont jamais été associés.

**Tableau 32 :** Le niveau d'adoption de l'approche d'équipe par les managers algériens

	Constamment		La plupart de temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
EQ1	<b>17</b>	20,24%	<b>23</b>	27,38%	<b>17</b>	20,24%	<b>26</b>	30,95%	<b>84</b>	100%
EQ2	<b>6</b>	7,14%	<b>21</b>	25%	<b>43</b>	51,19%	<b>14</b>	16,67%	<b>84</b>	100%
EQ3	<b>10</b>	11,90%	<b>29</b>	34,52%	<b>32</b>	34,52%	<b>13</b>	15,47%	<b>84</b>	100%
EQ4	<b>13</b>	15,47%	<b>20</b>	23,81%	<b>40</b>	47,62%	<b>11</b>	13,09%	<b>84</b>	100%

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**2.1. La relation entre l'adoption d'une approche d'équipe les données socio-démographique et la durée de travail avec son collaborateur**

Les résultats de la régression de l'approche d'équipe par rapport à la durée de travail avec le manager, l'âge, le sexe et le niveau d'instruction de ses collaborateurs donnent une très faible corrélation dont le coefficient est estimé à 3,42 % (**tableau 34**). La qualité de l'ajustement obtenue par cette relation linéaire, évaluée à 2,610 pour un sig. = 0,042, n'est pas significative. La valeur critique de F (3,04 au seuil  $\alpha = 0,05$ , pour 4 et 79 degrés de liberté) lui est supérieure. L'hypothèse 2b, sur la base de la régression multiple, est donc rejetée au sein de notre échantillon.

**Tableau 33:**Régression multiple de l’approche d’équipe par rapport à la durée de travail avec le manager, le niveau d’instruction et l’âge de l’employé.

Variables introduites/éliminées <sup>b</sup>						
Modèle	Variables Introduites		Variables éliminées	Méthode		
1	DUREE, TAE, NIE	Sexe,	.	Introduire		

a : toutes variables requises introduites.  
b : variable dépendante :EQ.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,342 <sup>a</sup>	0,117	0,072	1,099

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	12,613	4	3,153	2,610	0,042 <sup>a</sup>
	Résidu	95,423	79	1,208		
	<b>Total</b>	<b>108,036</b>	<b>83</b>			

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.  
b : variable dépendante : EQ.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Beta		
1	(Constant)	2,930	0,573		5,111	0,000
	SexeE	0,168	0,252	0,072	0,667	0,507
	TAE	0,115	0,132	0,092	0,867	0,389
	NIE	0,002	0,084	0,002	0,019	0,985
	DUREE	-0,475	0,156	-0,335	-3,040	0,003

Variable dépendante : EQ.

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par SPSS

## 2.2. Relation l’adoption d’une approche d’équipe et le type d’entreprise

### 2.2.1. Chez les managers des entreprises publiques

Les managers des entreprises publiques industrielles ou de service ont un manque dans l’adoption d’une approche d’équipe ; seulement (13,15% ; 23,34%) des employés dans les deux secteurs ont déclaré que leurs managers préfèrent travailler avec les autres. Nous constatons des faibles proportions dans les autres comportements qui désignent l’adoption d’une approche d’équipe. (**Tableaux : 35,36**)

**Tableau 34 :** Le niveau de l'adoption d'une approche d'équipe dans les entreprises publiques de service

	<b>Publique/service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>EQ1</b>	<b>5</b>	13,15%	<b>8</b>	21,05%	<b>11</b>	28,95%	<b>14</b>	36,84%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>EQ2</b>	<b>4</b>	10,52%	<b>8</b>	21,05%	<b>18</b>	21,43%	<b>8</b>	21,05%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>EQ3</b>	<b>5</b>	13,15%	<b>14</b>	36,84%	<b>11</b>	28,95%	<b>8</b>	21,05%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>EQ4</b>	<b>6</b>	15,79%	<b>10</b>	26,32%	<b>17</b>	20,24%	<b>5</b>	13,15%	<b>38</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 35 :** le niveau de l'adoption d'une approche d'équipe dans les entreprises publiques industrielles

	<b>Publique/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>EQ1</b>	<b>7</b>	23,34%	<b>7</b>	23,34%	<b>4</b>	13,34%	<b>12</b>	40%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>EQ2</b>	<b>1</b>	3,34%	<b>8</b>	26,67%	<b>16</b>	53,34%	<b>5</b>	16,67%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>EQ3</b>	<b>2</b>	6,67%	<b>10</b>	33,34%	<b>15</b>	50%	<b>3</b>	10%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>EQ4</b>	<b>2</b>	6,67%	<b>7</b>	23,34%	<b>17</b>	56,67%	<b>4</b>	13,34%	<b>30</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**2.2.2. Les managers des entreprises privées**

Nous remarquons, malgré le nombre limité des répondants, ceux-ci ont dit que leurs managers préfèrent travailler avec les autres. (22,23%, 57,14%) dans les deux secteurs. (55,56% ; 42,86%) dans les deux secteurs d'activité préfèrent dans la plupart du temps, *travailler avec les autres*. Dans l'industrie, 0% des répondants concernant la non préférence de travail avec des autres et la prise de décision sans consultation des collaborateurs.

Concernant les entreprises privées de service, 0% de répondants dans les 3 autres comportements qu'inclue l'approche d'équipe.



**Tableau 36** :le niveau de l’adoption d’une approche d’équipe dans les entreprises privées de service

	Privée/Industrie									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>EQ1</b>	<b>2</b>	22,23%	<b>5</b>	55,56%	<b>2</b>	22,23%	<b>0</b>	0%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>EQ2</b>	<b>1</b>	11,12%	<b>2</b>	22,23%	<b>6</b>	66,65%	<b>0</b>	0%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>EQ3</b>	<b>2</b>	22,23%	<b>4</b>	44,45%	<b>2</b>	22,23%	<b>1</b>	11,12%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>EQ4</b>	<b>3</b>	33,32%	<b>2</b>	22,23%	<b>3</b>	33,32%	<b>1</b>	11,12%	<b>9</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 37** :le niveau de l’adoption d’une approche d’équipe dans les entreprises industrielles privées

	Privée/Service									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>EQ1</b>	<b>4</b>	57,14%	<b>3</b>	42,86%	<b>0</b>	0%	<b>0</b>	0%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>EQ2</b>	<b>0</b>	0%	<b>3</b>	42,86%	<b>3</b>	42,86%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>EQ3</b>	<b>0</b>	0%	<b>2</b>	28,57%	<b>4</b>	57,14%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>EQ4</b>	<b>0</b>	0%	<b>2</b>	28,57%	<b>4</b>	57,14%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

Les managers des entreprises privées comme ceux des entreprises publiques adoptent rarement une approche de travail d’équipe.

Après une analyse, exhaustive, de la tendance d’adoption d’une approche d’équipe, lors de l’exécution des tâches, il s’est avéré que les managers algériens adoptent peu cette approche, ce qui confirme notre hypothèse **H2a**.

**3. Mesure de la variable « Valorisation des employés vis-à-vis les tâches à exécuter »**

Concernant cette variable, les employés jugent que leurs managers mettent en priorité la réalisation des tâches que la prise en compte de leurs besoins personnels. Prenant par exemple le premier critère VE1 (Pendant notre discussion professionnelle, mon manager prend en considération) le taux de réponse est comme suit : 4,76% de notre échantillon ont répondu que leurs managers prennent en considération constamment leurs besoins personnels, 19,04% la plupart du temps, 32,14 % rarement, et 44,04% jamais.

Concernant les réunions de travail, les réponses étaient comme suit : 27,36% des réponses jugent que les managers laissent le temps pour l'établissement des relations entre leurs collaborateurs, 13,09% des répondants que leurs managers se focalisent sur l'ordre du jour.

1,19% des employés jugent que leurs managers prennent en compte leurs besoins lors d'un conflit entre ses derniers et la réalisation des tâches.

**Tableau 38:** La prise en considération des besoins des employés dans l'exécution des tâches

	constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		Total	
	nbr	%	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
VE1	<b>4</b>	4,76%	<b>16</b>	19,04%	<b>27</b>	32,14%	<b>37</b>	44,04%	<b>84</b>	100%
VE2	<b>23</b>	27,38%	<b>26</b>	30,95%	<b>24</b>	28,57%	<b>11</b>	13,09%	<b>84</b>	100%
VE3	<b>1</b>	1,19%	<b>16</b>	19,04%	<b>40</b>	47,62%	<b>27</b>	32,14%	<b>84</b>	100%
VE4	<b>1</b>	1,19%	<b>13</b>	15,47%	<b>37</b>	44,04%	<b>33</b>	39,28%	<b>84</b>	100%

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**3.1. La relation entre la prise en considération des besoins des employés vs l'exécution des tâches avec les données socio-démographiques et la durée de travail avec ses collaborateurs.**

Les contributions des variables explicatives prises séparément affichent de faibles valeurs pour le coefficient Bêta, excepté pour les variables « Sexe » (0,172) ; Le test de STUDENT estime qu'aucune variable explicative quantitative ne contribue significativement à l'explication et la prédiction du changement du comportement des managers envers leurs collaborateurs. Les résultats des tests statistiques permettent de conclure, au vu des informations recueillies dans l'échantillon, qu'aucune variable explicative quantitative n'a d'impact significatif sur le comportement des managers de prise en considération des besoins d'une catégorie précise. La régression multiple rejette l'hypothèse H3b. (**tableau 40**)

**Tableau 39 :** La régression multiple entre la prise en compte des besoins des employés, l'âge, le niveau d'instruction, le sexe de l'employé et la durée de travail avec son subordonné

Variables introduites/éliminées <sup>b</sup>						
Modèle	Variables introduites		Variables éliminées	Méthode		
1	DUREE, Sexe, TAE, NIE		.	Introduire		

a : toutes variables requises introduites.  
b : variable dépendante : VE.

**Récapitulatif du modèle**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	0,241 <sup>a</sup>	0,058	0,010	0,937		

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	4,259	4	1,065	1,214	0,312 <sup>a</sup>
	Résidu	69,312	79	0,877		
	<b>Total</b>	<b>73,571</b>	<b>83</b>			

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.  
b : variable dépendante : VE.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Signification
		B	Erreur standard	Beta	t	
1	(Constant)	3,288	0,489		6,728	0,000
	SexeE	0,333	0,215	0,172	1,549	0,125
	TAE	-0,131	0,113	-0,128	-1,163	0,248
	NIE	-0,064	0,072	-0,102	-0,885	0,379
	DUREE	-0,081	0,133	-0,069	-0,607	0,545

Variable dépendante : VE.

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par SPSS

### 3.2. Relation entre la valorisation des besoins des employés et le type d'entreprise

#### 3.2.1. Les managers des entreprises publiques

Chez les managers des entreprises publiques, 5,26% des employés ont répondu que leurs managers prennent en considération leurs besoins personnels lors d'une discussion professionnelle, 47,36% des employés, leurs besoins n'ont jamais été pris en considération, 31,57 % ont répondu que leurs besoins ont rarement été pris en considération.

Les réponses sur VE3 et VE4 (la satisfaction des besoins des individus face à un conflit entre besoin et tâche et pendant le travail quotidien des besoins des gens en dehors du lieu travail)

les pourcentages sont très faibles 2,63% pour les employés qui ont répondu constamment ; 21,05% et 52,63% pour jamais, 13,16 % leurs besoins sont pris la plupart du temps, et pour les (39,15% ; 31,57%) des employés, rarement.

**Tableau 40 :** La prise en compte des besoins des employés dans les entreprises publiques de services

	<b>Publique/service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		<b>Total</b>	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>VE1</b>	<b>2</b>	5,26%	<b>6</b>	15,79%	<b>12</b>	31,57%	<b>18</b>	47,36%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>VE2</b>	<b>10</b>	26,32%	<b>9</b>	23,68%	<b>11</b>	28,94%	<b>8</b>	21,05%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>VE3</b>	<b>1</b>	2,63%	<b>5</b>	13,16%	<b>15</b>	39,47%	<b>8</b>	21,05%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>VE4</b>	<b>1</b>	2,63%	<b>5</b>	13,16%	<b>12</b>	31,57%	<b>20</b>	52,63%	<b>38</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 41 :** La prise en compte des besoins des employés chez les managers des entreprises industrielles publiques

	<b>Publique/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		<b>Total</b>	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>VE1</b>	<b>3</b>	10%	<b>7</b>	23,34%	<b>8</b>	26,67%	<b>12</b>	40%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>VE2</b>	<b>8</b>	26,67%	<b>12</b>	40 %	<b>9</b>	30%	<b>1</b>	3,33%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>VE3</b>	<b>0</b>	0%	<b>7</b>	23,34%	<b>17</b>	56,67%	<b>6</b>	20%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>VE4</b>	<b>0</b>	0%	<b>6</b>	20%	<b>16</b>	%	<b>8</b>	26,67%	<b>30</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

### 3.2.2. Les managers des entreprises privées

Dans les entreprises privées industrielles, nous avons remarqué l'absence quasi-totale de la prise en considération des besoins des employés. Le tableau 43 nous récapitule le comportement des managers envers cette dimension. Pareil chez les managers des entreprises privées de service, nous remarquons que tous les employés considèrent que leurs managers ne prennent pas en compte constamment leurs besoins personnels pendant le travail quotidien.

Un seul employé (14,28% de la population étudiée) a jugé que son manager prend en compte ses besoins personnels lors d'une conversation professionnelle. 28,5% leurs besoins n'ont jamais été évoqués lors de ces discussions (**Tableau 44**).

**Tableau 42 :** La prise en compte des besoins des employés chez les managers des entreprises industrielles privées

	<b>Privée/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		<b>Total</b>	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	Nbr	%	nbr	%
<b>VE1</b>	<b>0</b>	0%	<b>2</b>	22,22%	<b>5</b>	55,55%	<b>2</b>	22,22%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>VE2</b>	<b>3</b>	33,33%	<b>3</b>	33,33%	<b>2</b>	22,22%	<b>1</b>	11,11%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>VE3</b>	<b>0</b>	0%	<b>3</b>	33,33%	<b>4</b>	44,22%	<b>2</b>	22,22%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>VE4</b>	<b>0</b>	0%	<b>2</b>	22,22%	<b>6</b>	66,66%	<b>2</b>	22,22%	<b>9</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 43 :** La prise en compte des besoins des employés chez les managers des entreprises privées de service

	<b>Privée/Service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		<b>Total</b>	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	Nbr	%	nbr	%
<b>VE1</b>	<b>1</b>	14,28%	<b>1</b>	14,28%	<b>3</b>	42,86%	<b>2</b>	28,57%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>VE2</b>	<b>2</b>	28,57%	<b>2</b>	28,57%	<b>2</b>	28,57%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>VE3</b>	<b>0</b>	0%	<b>1</b>	14,28%	<b>4</b>	57,14%	<b>2</b>	28,57%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>VE4</b>	<b>0</b>	0%	<b>1</b>	14,28%	<b>3</b>	42,86%	<b>3</b>	42,86%	<b>7</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

Depuis les tableaux ci-dessus traitant la variable de prise en compte des besoins des employés, les managers algériens ne prennent pas en considération cet aspect ce qui confirme l’hypothèse H3a.

**4. Mesure de la compétence « Accepter l’ambigüité »**

**AA1 :**Le pourcentage des employés qui jugent leurs managers, comme étant de ceux qui considèrent, constamment, la différence des opinions comme productive est de (13,09%.

32,14%) de cette population les a noté tout à fait le contraire (improductive). 33,34% ont rarement eu l’impression que leurs managers voient cette différence comme productive

**AA2 :**Quand les employés prennent des initiatives, le pourcentage est comme suit : (10,71% ont répondu que leurs managers insistent constamment sur la prise de risque, pour les 28,57 % leur manager insistent plutôt sur la stabilité, 22,62%leurs manages insistent la plupart du temps,et 38,09% rarement sur la prise de risque).

**AA3 :**Egalement pour le mode de recherche de solutions des managers, il y a de faibles pourcentages concernant la recherche de nouvelles solutions (7,14% et 20,23%) (**Tableau 45**)

**AA4** :La considération des situations conflictuelles comme normales ou stabilisantes, 9,52% des répondants ont évalué leurs managers comme ceux qui les considèrent constamment comme situations normales, les 29,76% de notre échantillon l’ont évalué comme ceux qui les considèrent comme stabilisantes. 20,23% la plupart du temps, et 42,85% pour rarement.

**Tableau 44** : L’acceptation de l’ambiguïté chez les managers algériens

	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		Total	
	nbr	%	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
AA1	<b>11</b>	13,09%	<b>18</b>	21,42%	<b>28</b>	33,34%	<b>27</b>	32,14%	<b>84</b>	100%
AA2	<b>9</b>	10,71%	<b>19</b>	22,62%	<b>32</b>	38,09%	<b>24</b>	28,57%	<b>84</b>	100%
AA3	<b>6</b>	7,14%	<b>17</b>	20,23%	<b>36</b>	42,85%	<b>25</b>	29,76%	<b>84</b>	100%
AA4	<b>8</b>	9,52%	<b>17</b>	20,23%	<b>34</b>	40,47%	<b>25</b>	29,76%	<b>84</b>	100%

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**4.1.La relation entre l’acceptation de l’ambiguïté, les données socio-démographiques et la durée de travail avec ses collaborateurs**

L’analyse de régression (tableau 46) laisse apparaître que la corrélation entre l’acceptation de l’ambiguïté et les variables explicatives est très faible ( $R^2 = 2,8\%$ ). Le coefficient de détermination linéaire ajusté est négatif ( $R^2$  ajusté = -0,021). En fait, le lien unissant ces variables n’est pas significatif (la valeur calculée de F est inférieure à la valeur critique observée sur la table statistique : F calculé = 0,572 ; sig. = 0,648 ; F critique = 3,04, au seuil  $\alpha = 0,05$  pour 4 et 79 degrés de liberté). L’hypothèse 4b est ainsi rejetée au sein de notre échantillon.

**Tableau 45 :** La régression multiple entre l'acceptation de l'ambiguïté, l'âge, le niveau d'instruction, le sexe de l'employé et la durée de travail avec son collaborateur

Variables introduites/éliminées <sup>b</sup>						
Modèle	Variables introduites		Variables éliminées	Méthode		
1	DUREE, TAE, NIE	Sexe,	.	Introduire		

a : toutes variables requises introduites.  
b : variable dépendante : AA.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,168 <sup>a</sup>	0,028	-0,021	1,034

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	2,449	4	0,612	0,572	0,684 <sup>a</sup>
	Résidu	84,539	79	1,070		
	<b>Total</b>	<b>86,988</b>	<b>83</b>			

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.  
b : variable dépendante : AA.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Beta		
1	(Constant)	3,561	0,540		6,598	0,000
	SexeE	-0,122	0,238	-0,058	-0,515	0,608
	TAE	-0,079	0,124	-0,071	-0,635	0,527
	NIE	-0,065	0,080	-0,096	-0,819	0,415
	DUREE	-0,089	0,147	-0,070	-0,603	0,548

Variable dépendante : AA.

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par SPSS

## 4.2. L'acceptation de l'ambiguïté selon les types d'entreprises

### 4.2.1. Les managers des entreprises publiques

En analysant les réponses concernant chaque entreprise et chaque secteur, nous remarquons que les managers des entreprises publiques de service et industrielles ont des comportements et des attitudes en commun. Malgré la différence entre les pourcentages, nous pouvons déduire qu'ils ont un problème d'acceptation de l'ambiguïté de l'environnement de travail et une aversion à la prise de risque.

**Tableau 46 :** L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises publiques de service

	<b>Publique/service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		Total	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>AA1</b>	<b>3</b>	7,89%	<b>8</b>	21,05%	<b>10</b>	26,31%	<b>17</b>	44,73%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>AA2</b>	<b>5</b>	13,15%	<b>9</b>	23,68%	<b>11</b>	28,94%	<b>13</b>	34,21%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>AA3</b>	<b>3</b>	7,89%	<b>7</b>	18,42%	<b>13</b>	34,21%	<b>15</b>	39,47%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>AA4</b>	<b>15</b>	39,47%	<b>3</b>	7,89%	<b>9</b>	23,68%	<b>11</b>	28,94%	<b>38</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 47:** L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises publiques industrielles

	<b>Publique/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>AA1</b>	<b>5</b>	16,66%	<b>6</b>	20%	<b>10</b>	33,33%	<b>9</b>	30%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>AA2</b>	<b>3</b>	10%	<b>6</b>	20%	<b>11</b>	36,66%	<b>10</b>	33,33%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>AA3</b>	<b>4</b>	13,33%	<b>6</b>	20%	<b>13</b>	43,34%	<b>7</b>	23,33%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>AA4</b>	<b>5</b>	16,66%	<b>9</b>	30%	<b>11</b>	36,66%	<b>5</b>	16,66%	<b>30</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

#### 4.2.2. Les managers des entreprises privées

En analysant les tableaux 49 et 50, concernant l'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises privées de service et de l'industrie, nous remarquons qu'eux aussi ont des difficultés d'adaptation au changement de l'environnement surtout chez les managers des entreprises privées industrielles.

**Tableau 48 :** L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises industrielles privées

	<b>Privée/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>AA1</b>	<b>2</b>	22,23%	<b>1</b>	11,12%	<b>5</b>	55,56%	<b>1</b>	11,12%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>AA2</b>	<b>1</b>	11,12%	<b>1</b>	11,12%	<b>4</b>	44,45%	<b>3</b>	33,34%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>AA3</b>	<b>1</b>	11,12%	<b>0</b>	0%	<b>5</b>	55,56%	<b>3</b>	33,34%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>AA4</b>	<b>1</b>	11,12%	<b>1</b>	11,12%	<b>4</b>	44,45%	<b>3</b>	33,34%	<b>9</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL



**Tableau 49 :** L'acceptation de l'ambiguïté chez les managers des entreprises privées de service

	Privée/Service									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		Total	
	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>AA1</b>	<b>1</b>	14,28%	<b>3</b>	42,86%	<b>3</b>	42,86%	<b>0</b>	0%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>AA2</b>	<b>1</b>	14,28%	<b>3</b>	42,86%	<b>2</b>	28,57%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>AA3</b>	<b>0</b>	0%	<b>3</b>	42,86%	<b>4</b>	57,14%	<b>0</b>	0%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>AA4</b>	<b>1</b>	14,28%	<b>1</b>	14,28%	<b>4</b>	57,14%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

Suite à notre analyse de la compétence « Acceptation de l'ambiguïté », les managers algériens ne sont pas flexibles devant le changement d'environnement et préfèrent la certitude que la prise de risque ; ce qui confirme l'hypothèse H4a.

**5. Mesure de l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de facilitation du développement chez les managers algériens**

L'évaluation de cette variable a donné les résultats ci-dessous. (Tableau 51) ;

FD1 : Seulement 17,25% des employés considèrent que leurs managers incluent l'apprentissage dans leurs responsabilités, 33,34% ont jugé que leurs managers l'incluent rarement, 29,76 % ne l'ont jamais pris en considération.

Afin d'améliorer leurs performances(FD2), 36,90% des employés prennent rarement leurs managers comme modèle, 26,19 % ne leurs servent jamais comme modèle, 21,42% leurs managers leur servent comme modèle.

FD3 : 20,23% des employés estiment que leurs managers leur offrent constamment des opportunités afin de prendre de nouvelles responsabilités, 16,66% n'ont pas cette opportunité. 36,90% ont cette occasion rarement.

Afin d'améliorer la qualité du travail (FD4), 22, 61% des employés reçoivent du feedback de la part de leurs managers et 16,66 % n'ont jamais reçu de feedback, 41,66 % l'ont reçu rarement, et 19,04% l'ont reçu sauf dans des cas particuliers.

**Tableau 50 :** La facilitation du développement chez les managers algériens

	Constamment		La plupart de temps		Rarement		jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
FD1	<b>15</b>	17,85%	<b>16</b>	19,04%	<b>28</b>	33,34%	<b>25</b>	29,76%	<b>84</b>	100%
FD2	<b>18</b>	21,42%	<b>13</b>	15,47%	<b>31</b>	36,90%	<b>22</b>	26,19%	<b>84</b>	100%
FD3	<b>17</b>	20,23%	<b>22</b>	26,19%	<b>31</b>	36,90%	<b>14</b>	16,66%	<b>84</b>	100%
FD4	<b>19</b>	22,61%	<b>16</b>	19,04%	<b>35</b>	41,66%	<b>14</b>	16,66%	<b>84</b>	100%

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**5.1. La relation entre l'adoption d'une stratégie de facilitation du développement et les données socio-démographiques des collaborateurs**

Depuis le modèle de régression multiple, nous rejetons l'hypothèse H5b, car les variables que nous avons choisies sont non significatives et n'expliquent pas le modèle. Donc il y a sûrement d'autres variables sur lesquelles le manager facilite le développement d'une catégorie précise des employés.

**Tableau 51 :** La régression multiple entre l'acceptation de l'ambiguïté, l'âge, le niveau d'instruction, le sexe de l'employé et la durée de travail avec son subordonné

Variables introduites/éliminées <sup>b</sup>						
Modèle	Variables Introduites	Variables éliminées	Méthode			
1	DUREE, Sexe, TAE, NIE	.	Introduire			

a : toutes variables requises introduites.  
b : variable dépendante : AA.

**Récapitulatif du modèle <sup>a</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	0,144 <sup>a</sup>	0,021	-0,029	1,089		

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.

**ANOVA <sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	1,985	4	0,496	0,418	0,795 <sup>a</sup>
	Résidu	93,765	79	1,187		
	<b>Total</b>	<b>95,750</b>	<b>83</b>			

a : valeurs prédites : (constantes), DUREE, Sexe, TAE, NIE.  
b : variable dépendante : AA.

**Coefficients <sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Beta		
1	(Constant)	2,387	0,568		4,201	0,000
	SexeE	0,051	0,250	0,023	0,203	0,840
	TAE	0,158	0,131	0,135	1,202	0,233
	NIE	0,008	0,084	0,011	0,095	0,925
	DUREE	-0,087	0,155	-0,065	-0,560	0,577

Variable dépendante : AA.

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par SPSS

## 5.2. La facilitation du développement selon le type d'entreprise

### 5.2.1. Les managers des entreprises publiques

Nous remarquons depuis les tableaux 53 et 54, que le nombre des employés qui reçoivent de l'apprentissage de la part de leurs managers est faible par rapport à ceux qui les reçoivent rarement ou ne l'ont jamais reçu.

**Tableau 52 :** La facilitation du développement chez les managers des entreprises publiques de service

	Public/service									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>FD1</b>	<b>4</b>	10,52%	<b>6</b>	15,79%	<b>12</b>	31,58%	<b>16</b>	42,10%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>FD2</b>	<b>6</b>	15,97%	<b>5</b>	13,15%	<b>14</b>	36,84%	<b>13</b>	34,10%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>FD3</b>	<b>5</b>	13,15%	<b>7</b>	18,42%	<b>16</b>	42,10%	<b>10</b>	26,31%	<b>38</b>	<b>100</b>
<b>FD4</b>	<b>8</b>	21,05%	<b>6</b>	15,79%	<b>17</b>	44,73%	<b>7</b>	18,42%	<b>38</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 53:** La facilitation du développement chez les managers des entreprises industrielles publiques

	Publice/Industrie									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		Jamais		Total	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>FD1</b>	<b>5</b>	16,67%	<b>7</b>	23,34%	<b>12</b>	40%	<b>6</b>	20%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>FD2</b>	<b>9</b>	30%	<b>9</b>	30%	<b>4</b>	13,33%	<b>8</b>	26,67%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>FD3</b>	<b>7</b>	23,34%	<b>9</b>	30%	<b>11</b>	36,67%	<b>3</b>	10%	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>FD4</b>	<b>8</b>	26,67%	<b>7</b>	23,34%	<b>11</b>	36,67%	<b>4</b>	13,33%	<b>30</b>	<b>100</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

### 5.2.2. les managers des entreprises privées

Dans les entreprises privées industrielles, un grand nombre d'employés estime que leurs managers leur facilitent le développement et leur servent comme des modèles afin d'améliorer leurs performances, que celui des employés qui estiment que leurs managers leur fournissent rarement ou ne l'ont jamais fourni, d'aide afin de les aider à se développer.

Dans les entreprises privées de service, nous remarquons qu'il y a une convergence entre le nombre des employés qui reçoivent constamment ou dans la plupart du temps le développement et l'amélioration et considèrent que leurs managers leur facilitent le

développement constamment ou dans la majorité du temps, et le nombre des employés qui disent le contraire.

**Tableau 54:** La facilitation du développement chez les managers des entreprises industrielles privées

	<b>Privée/Industrie</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		<b>Total</b>	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>FD1</b>	<b>5</b>	55,56%	<b>1</b>	11,12%	<b>1</b>	11,11%	<b>2</b>	22,22%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>FD2</b>	<b>3</b>	33,34%	<b>2</b>	22,23%	<b>2</b>	22,22%	<b>2</b>	22,22%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>FD3</b>	<b>2</b>	22,23%	<b>4</b>	44,44%	<b>1</b>	11,11%	<b>3</b>	33,33%	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>FD4</b>	<b>3</b>	33,34%	<b>3</b>	33,34%	<b>2</b>	22,22%	<b>1</b>	11,11%	<b>9</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

**Tableau 55:** La facilitation du développement chez les managers des entreprises privées services

	<b>Privée/Service</b>									
	Constamment		La plupart du temps		Rarement		jamais		<b>Total</b>	
	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
<b>FD1</b>	<b>1</b>	14,28%	<b>2</b>	28,57%	<b>3</b>	42,85%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>FD2</b>	<b>2</b>	28,57%	<b>1</b>	14,28%	<b>4</b>	57,14%	<b>0</b>	0%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>FD3</b>	<b>2</b>	28,57%	<b>2</b>	28,47%	<b>3</b>	42,85%	<b>0</b>	0%	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>FD4</b>	<b>3</b>	42,85%	<b>0</b>	0%	<b>3</b>	42,85%	<b>1</b>	14,28%	<b>7</b>	<b>100</b>

**Source:** Tableau réalisé par nos soins suite au traitement des données par EXCEL

Malgré le nombre des managers qui facilitent ou essaient de faciliter le développement de leurs collaborateurs, les managers des entreprises publiques et privées, dans les deux secteurs d'activité, n'ont pas suffisamment les compétences nécessaires et requises pour faciliter le développement de leurs employés ; ce qui rejettent l'hypothèse H5a. Un grand nombre des managers algériens ne considèrent pas le développement de leurs collaborateurs comme l'une de leurs responsabilités majeures

**Conclusion du chapitre**

Pour tester les hypothèses de recherche développées dans le chapitre 3, nous avons procédé aux analyses exhaustives de comportement des managers algériens selon les cinq compétences mentionnées dans l'étude de Mc Lean et al, en se référant à leur modèle créé en 2008.

Ces analyses effectuées par la régression multiple et les tableaux tri-croisés, ont révélé que les managers n'adoptent pas une seule attitude et un seul comportement envers tous leurs collaborateurs, mais ils peuvent avoir des attitudes différentes. Nous avons essayé de connaître les raisons de ces changements d'attitudes par la régression multiple entre chaque compétence, les données soci-démographiques des employés et la durée de travail avec eux. Cette démarche nous a permis d'annuler ces quatre critères (sexe, âge, niveau d'instruction et la durée de travail avec le manager) comme variable explicatives du changement des comportements des managers, d'autres facteurs influent et expliquent cette attitude. En conséquence, par le biais de la régression multiple, nous avons pu rejeter les hypothèses (1b, 2b, 3b, 4b, 5b).

En addition à la régression multiple nous avons effectué une analyse par le biais des tableaux tri-croisés afin d'analyser chaque compétence en liaison avec les caractéristiques des entreprises étudiées, nous n'avons pas pu confirmer les hypothèses H7a et H7b.

Concernant la mesure et l'analyse des compétences, nous avons pu confirmer seulement les hypothèses (1a, 2a, 3a) et infirmer les hypothèses (4a et 5a )

Cette étude apporte un plus dans le domaine du développement des ressources humaines en Algérie et nous la considérons comme une première étape vers une recherche de moyens et de techniques qui permettent de résoudre les problèmes des compétences de développement et de partage d'information au sein des entreprises algériennes

**Conclusion de la partie 2**

Selon la recherche que nous avons réalié, un manager qui ne se contente que de la pratique rigoureuse des procédures formelles peut être confronté au désengagement de certains collaborateurs. A contrario, un manager ne s'appuyant que sur le relationnel s'expose au non respect des processus organisationnels définis et des objectifs associés.

Renforcer les pratiques managériales, permet une utilisation appropriée de ces deux modes de management et favorise l'adhésion ainsi que la motivation d'une équipe, dans le cadre organisationnel défini. Le « coaching », utilisé pour améliorer les pratiques managériales - sous forme d'accompagnement individuel ou collectif - vise ainsi à développer les performances des responsables, celles de leur équipe, donc de l'entreprise.

Il s'agit alors d'aider le manager, souvent absorbé par ses problématiques quotidiennes, à réaliser ses objectifs professionnels ; de lui apporter un support pour affiner sa pratique des organisations et lui permettre de se situer dans l'exercice de l'autorité.

Nous exposons les résultats des tests des hypothèses, ci-après :

- Concernant les compétences relatives à la communication, nous avons pu affirmer l'hypothèse qui suppose que les managers algériens ont un manque de maîtrise de communication avec leurs collaborateurs, et qu'ils adoptent une discrimination dans leurs attitudes avec ces derniers, mais l'âge, le sexe, le niveau d'instruction des collaborateurs, et la durée de travail avec eux ne sont pas les facteurs sur lesquels les managers se basent en communiquant avec leurs collaborateurs, donc l'hypothèse est rejetée.
- Nous avons pu aussi affirmer les hypothèses relatives à l'approche d'équipe. Les managers algériens adoptent rarement ce mode de travail. Puis, rejeter celle qui stipule qu'ils (les managers) consultent une catégorie spécifique, en se basant sur des critères : âge, niveau d'étude, sexe, et durée de travail.
- Les besoins personnelles des employés, hors du lieu de travail, ne font pas partie des préoccupations des managers, ce qui affirme l'hypothèse consacrée pour mesurer cette variable. L'âge, le niveau d'étude, le sexe et la durée de travail passée avec le manager ne sont pas les principaux déterminants du comportement du manager, mais d'autres facteurs que nous n'avons pas pu cerner.

- Les managers ne s'adaptent pas vraiment avec l'ambiguïté de l'environnement du travail, ce qui rejette notre hypothèse (H4a). Lors de l'analyse des réponses nous avons constaté qu'un certain nombre de managers prennent le risque mais pas avec tous leurs collaborateurs mais seulement avec un nombre bien précis selon des raisons que nous n'avons pas pu définir. Notons qu'avec une régression multiple, nous avons conclu que les données personnelles des employés et la durée de travail avec les managers n'ont pas pu expliquer la variable *prise de risque*, ce qui rejette notre hypothèse (H4b).
- Les managers algériens ne sont pas des facilitateurs d'apprentissage, ce qui nous mènent à dire qu'ils ne sont pas des coachs. Cette conclusion rejette l'hypothèse qui suppose que les managers algériens considèrent le développement de leurs collaborateurs comme un facteur primordial. Aussi, ces derniers ne servent pas comme modèle à tous leurs employés alors nous pouvons ni affirmer ni rejeter l'hypothèse H5b.
- En ce qui concerne le type et le domaine d'activité des entreprises de notre étude, nous avons remarqué que les managers de ces entreprises ont les mêmes problèmes de compétences, et les différences des résultats sont dues à la différence de taille entre les deux échantillons de notre étude.

# **CONCLUSION GENERALE**



L'objectif de notre recherche est de décrire, d'évaluer et de mesurer, et surtout de chercher si les managers algériens ont des compétences en coaching.

Selon l'analyse précédente, nous pouvons ressortir une réponse claire à notre problématique formulée ainsi en introduction : « **Les managers algériens ont-ils les compétences nécessaires pour pratiquer le coaching au sein de leurs entreprises?** », et cela à travers les réponses apportées aux différentes hypothèses spécifiques à chaque variable. La synthèse de ces réponses constitue des réponses aux hypothèses principales formulées en introduction.

En situant la problématique de recherche au sein d'un cadre très répandu et appliqué dans les recherches en coaching managérial, en se référant à l'instrument révisé de Mc Lean et al. (2008), qui nous a servi comme un outil de mesure des compétences en coaching des managers algériens, nous avons fait un premier pas vers la recherche de développement des ressources humaines ou ce qu'on appelle *Organizationdevelopment*. Cette recherche aura plusieurs implications dans ce domaine en Algérie. Notons que, le modèle de Mc Lean et al. constitue un outil valable pour de futures recherches sur le coaching managérial. Notre recherche confirme que les managers algériens ont un besoin de développer des compétences en coaching managérial.

En pratique, l'instrument d'évaluation des compétences en coaching managérial doit être administré dans les organisations algériennes pour examiner le leadership de leurs managers en tant que coach, d'évaluer l'état actuel de la direction de l'organisation, et d'identifier les domaines à améliorer. Il peut également être utilisé comme un outil d'évaluation des programmes de formations sur les compétences de coaching managérial. Il sera plus efficace s'il est administré sous forme de pré-test et post-test et est comparé à avoir si les programmes de formation ont donné leurs résultats sur le comportement des cadres.

Nous pouvons ressortir de cette étude, les trois causes majeures, qui jouent un rôle très significatif dans l'absence des compétences en coaching managérial chez les managers algériens:

- les dirigeants opérationnels des entreprises algériennes (filiales, départements, division, etc.) apparaissent de plus en plus confinés à des rôles d'exécution, permettant peu l'acquisition et l'exercice de compétences de leadership et de coaching. Dans tous ces cas où la vision sonne faux, le dommage est double ; d'une part, cela rend les collaborateurs moins confiants ; d'autre part, cette vision risque fort d'être un synonyme des insuffisances du management. **Confirmation de la première hypothèse.**

- L'absence de culture (de connaissances même) managériale fait que les managers ignorent l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques. La gestion du personnel, les outils de leur mobilisation, sont souvent des outils classiques, et sur impulsion de la DRH. **Confirmation de la deuxième hypothèse.**
- Les perceptions négatives de l'environnement institutionnel réduisent les tendances des managers des entreprises privées mais essentiellement les entreprises publiques à rechercher la croissance, voire à manquer de vision managériale. Leur plus grand souci est de rester conforme aux règles et aux lois devant la tutelle. Les résultats de l'enquête montrent aussi que les managers des entreprises privés ne sont pas bien lotis. Il n'y a presque pas de différence entre les deux catégories quant à la manifestation des dimensions étudiées. **Invalidation de la troisième hypothèse.**

Parmi les présupposés sur lesquels se base la gestion des ressources humaine (GRH), la formation de l'homme est un élément capital. Cette formation est vue sous son aspect double : formation qualifiante pour prétendre à un poste de travail et formation continue pour s'adapter aux innovations méthodologiques et technologiques touchant le domaine d'intervention du travailleur. Pour se mettre au niveau des exigences de la nouvelle économie en matière de formation. Notre économie soumise à rude épreuve par les impératifs de productivité, d'efficacité technique et d'innovation ainsi que par la mondialisation des échanges de plus en plus offensive ne peut se soustraire à ce mouvement de l'histoire. Pour réussir un tel pari, il faut avoir la certitude que l'entreprise est un lieu d'apprentissage de formation continue et c'est aux dirigeants d'assumer ce rôle envers leurs collaborateurs. Le rôle de coachs permet aux managers et aux employés d'être tout le temps à jour, d'acquérir continuellement de nouvelles techniques et approches, mais aussi d'être créatifs car un travail de groupe animé et géré par un leader compétent et qui a une totale confiance à son staff donne du plus à l'entreprise.

Mais à partir de là, la véritable implication dans le travail se produit quand l'organisation est capable de faire sentir aux collaborateurs qu'ils sont réellement respectés. Diriger, ce n'est pas donner du sens, c'est tenir un cap en étant fidèle au sens que l'on se donne et offrir aux autres les conditions leur permettant de se construire le leur.

En effet, la non-prise en compte du facteur humain est synonyme de gaspillage de motivation, de contre-performance et d'appauvrissement du sentiment d'appartenance. Les managers doivent traiter les collaborateurs comme des personnes à part entière, possédant chacune un style, une personnalité, des limites à élargir, des potentiels à faire émerger et des talents à

valoriser. Respecter l'autre et lui porter un intérêt profond est souvent déjà très mobilisateur et permet d'installer une relation durable et stimulante.

Beattie reconnaît que l'importance du soutien de la haute direction dans le développement des cadres hiérarchiques mène la création d'une culture et un climat qui favorisent l'apprentissage et le développement. Le partage du sens ne se décrète pas. Il émerge petit à petit du dialogue entre individus libres de construire le leur.

Pour développer ses compétences en coaching, tout dirigeant a besoin d'un certain degré d'autonomie par rapport à son supérieur, mais aussi de direction par le sens, par conséquent il ressort de cette étude qu'une formation au coaching aurait bel et bien un impact sur la façon dont les managers conçoivent et appliquent leurs fonctions. On pourrait alors parler d'effet « boule de neige » : le manager formé devient à son tour coach de son équipe. Il n'accorde pas autant de temps à cette fonction qu'un coach professionnel, mais il intègre quand même une nouvelle façon d'aborder les problèmes à son management au quotidien.

### **Limites de l'étude**

Cette étude, comme toute autre, a été soumise à certaines limitations,

- Champ d'application de l'échantillon

La limitation de l'étendue de l'échantillon serait que l'échantillon est recueilli auprès de diverses organisations. Il serait préférable de se concentrer sur une seule organisation, car cela permettrait plus de conformité en termes de valeur, la culture et les pratiques dans les organisations.

- Biais des répondants

Les répondants auraient des préjugés personnels vers leurs cadres supérieurs, plutôt que de les évaluer sur la base de leurs capacités et leurs comportements en coaching managérial.

### **Recommandations pour de futures recherches**

D'autres recherches sont nécessaires afin d'étendre les études actuelles sur le coaching. Les études futures peuvent utiliser différentes approches pour la mesure. Par exemple, Peterson et Little (2005) ont suggéré une étude de validation comparant les managers les plus et les moins efficaces en utilisant cet instrument.

Des études futures également peuvent examiner comment la pratique de la doctrine du coaching managérial aura des effets avantageux sur les attitudes et les comportements des collaborateurs. Une telle étude est également nécessaire.

La taille de l'échantillon peut également être augmentée. Cette étude comptait 84 cas, ce qui serait considéré comme en dessous du niveau moyen. Afin de donner plus d'explication sur le comportement des managers.

**Livres et ouvrages :**

- Amado Gille, (2008), *Prise de poste les dilemmes du manager*, HEC Paris, les Echos Editions, Paris.
- Bennis, W., Nanus, B., *Leaders: the strategie for taking charge*, Harper and Row, New York, 1985; traduction française, *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, interdiction, Paris, 1985 et W.Bennis, *Profession, leader*, interéditions, Paris, 1991.
- Bianco-Mathis, V. E., Nabors, L. K., & Roman, C. H. (2002). *Leading from the inside out: A coaching model*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blake Robert R. Mouton Jane S., (1987), *La troisième dimension du management*, Ed. d'Organisation, paris.
- Drucker Peter, F, (1989), *The new realities*, Harper& Row, New York.
- Drucker Peter, F., Maciariello Joseph A. (2008); *Management, Introduction to the Revised Edition*, HarperCollins e-books; New York.
- Dudrulle Paul, Péliisson Gérard, (2009), *Le plus management- âme de leader esprit de manager-de Craig Hickman*, édition Maxima, Paris.
- Ellinger Andrea D, Hamlin Robert G, Beattie Rona S, Wang Yu-Lin, and McVicarOrla, *Managerial Coaching as a Workplace Learning Strategy*.
- Eric, A., Emery, J.L, (1999), *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Editions d'Organisation.
- Fiol, M., Mangin, N., (2008), *Dirigeants : leaders, managers ou simplement exécutants*, Les Echos Editions, HEC Paris.
- Flaherty, J. (2010), *coaching evoking excellence in others*, Published by Elsevier Inc, 3rd edition.
- Fournies, F.F. (1987), *Coaching for Improved Work Performance*, Liberty Hall Press, Chichester. [http://books.google.dz/books?id=xjhrj3Au1YAC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.dz/books?id=xjhrj3Au1YAC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gauthier, V. (2008), *Pour un apprentissage du leadership*, HEC Paris, Echos éditions.
- Gladeana McMahon, *Coching skills for managers*.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Hickman.C, (1992), *Le plus management*, Maxima, Paris.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2002), *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2007). Learning and the line: The role of line managers in training, learning and development. London: CIPD.
- Kotter John P, (1999), Profession: Qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review, Edition d'Organisation.
- Lenhardt, V. (2009), les responsables porteurs de sens, éditions INSEP Consulting, Paris.
- Lenhardt, V. (2009), Le coaching interculturel comment favoriser un succès durable grâce aux différences, Editions Dunod, Paris.
- Longin, P., Coachez votre équipe « techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe », Dunod.
- Maccoby, M. (1988), Why work? Simon and Schuster, New York.
- Mac Gregor, B. J, (1978), Leadership, Harper and Row, New York.
- Mintzberg, H. (1999), Profession: manager ...mythes et réalités, Harvard Business Review, Edition d'Organisation, Paris.
- Mintzberg, H. (2009), Le management voyage au centre des organisations, Eyrolles Edition d'organisation, Paris.
- Muller Jean-Louis, (2004), Les nouveaux styles de managements –Autodiagnostic-, édition cegos,
- Pichault, F. (2005), « Le changement peut-il être géré ? », in Gilbert P., Guérin F. et Pigeyre F. (Dir.), Organisations et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux, Editions Dunod, Paris.
- Riboud Franck, (1999), Le leadership, Harvard Business Review.
- Sambrook, S. (2005). Factors influencing the context and process of work-related learning:
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, F., Chavalier, F., Seyre Des Horts, H., (1992), Gestion des Ressources Humaines, 4eme édition, 4eme trimestre bibliothèque nationale de Québec.
- Soutien, F., Farcet P. (2010), Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI édition.
- Stacke, E. coaching d'entreprise Devenez manager-entraîneur!, éditions Village Mondial.

- Whitmore, J (2004) , Le guide du coaching, 3ème Edition, Maxima, , Paris. Edition originale Coaching for performance, Nicholas Brealey Publishing, 1992, London.
- Whitmore, J, coaching for performance. *growing people, performance and purpose*, Nicholas Beasley Publishing, Boston, USA

**Articles scientifiques**

- Barry, T. (1994), How to Be a Good Coach, Management development review, Vol. 7 No. 4, pp. 24-26
- Beattie, R. S. (2002). Line managers as facilitators of learning: Empirical evidence from the voluntary sector, Vol. 9 No. 1, pp. 99-119.
- Benson, J., & Clark, F. (1982). A guide for instrument development and validation. The American Journal of Occupational Therapy, 36(3).
- Burdell, j.O., (1998), Forty things manager should know about coaching, Journal of Management Development, Vol17 Iss:2,142-152.
- Chelluradi.P, Salah.D.S, (1980), Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale, Journal of sport psychology.
- Craumer, M. (2001). How to coach your employees: Focus on their strengths, not their weakness. Harvard Management Communication Letter, December, 9-11.
- D’abate, C., Eddy, E. and Tannenbaum, S. (2003), “What’s in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions”, Human Resource Development Review, Vol. 2 No. 4, 360-384.
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1997). Managers as facilitators of learning in learning organizations. Human Resource Development Quarterly, 10(2), 105-125.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003), Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. Human Resource Development Quarterly, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002), An examination of managers’ beliefs about their roles as facilitators of learning. Management Learning, 33(2), 147–179.

- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 16–32.
- Fillery, T A. Lane, D., (2006) Does coaching work or are we asking the wrong question?, *International Coaching Psychology Review* \_ Vol. 1 No. 1.
- Frisch, M.H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 240–250
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6 (1), 2–13.
- Jambor, E. A., & Zhang, J. J. (1997). Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale. *Journal of Sport Behavior*, 20 (3), 313–320.
- Ladyshevsky, R. K. (2010), The manager as coach as a driver of organizational development, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 No. 4.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12–29.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005), Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*. 16(2).
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E. & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Peterson, D. B. & Little, B. (2005). Invited reaction: development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 179-184.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15–18.
- Redshaw, B. (2000), Do we really understand coaching? How can we make it work better?, *Industrial and Commercial Training*, Volume 32 . Number 3. pp. 106-108.
- Synthesizing findings from two research projects. *Human Resource Development International*, 8(1), 101–119.



- Smith, R.E., Smoll, F.L., & Hunt, E.B. (1977). Training Manual for the Coaching Behavior Assessment System (CBAS). JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 7 (2).
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59(3), 63.
- Stowell, S. J. (1988). Coaching: A commitment to leadership. Training and Development Journal, 42(6), 34-38.
- Yu, L. (2007), "The benefits of a coaching culture", MIT Sloan Management Review, Vol. 4.

**Articles de presse**

- Kiechel Walter III, Kirsch Sandra, L. 1988 The case against leaders they manipulate people get too much credit, and sometimes take organizations over the edge. How necessary are they, really? Fortune magazine, November 21.

**Thèses et memoires**

- Chelil, A. Ayad, S. M. (2008), PME en Algérie : réalités et perspectives, Université de Tlemcen.
- Drillon, D. (1996), « Du sport à la clinique des managers ? », Actes des 6èmes journées nationales Psychanalyse et Management, « Coaching et psychanalyse : de la psychanalyse traditionnelle au coaching individuel », Nantes.
- Bauer, J.C (2009), The effects of coaching behaviors on motivation in handball players, An analysis of the effects of verbal and non-verbal coaching behaviors on motivation on the grounds of self-determination theory, mémoire de master en: Sport and Physical Activity Interventions, Université de Maastricht.
- Chanlat J.F, 1990, l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, (introduction), éditions Eska, Presses universitaires de Laval, Canada,
- Chennouf Soheil, Les Managers en Algérie : Des Agents sans Principal aux quasi-Principaux avec Agents ,esc Alger
- Cheong Lai Har (2008), Investigating the Impact of Managerial Coaching on Employees' Organizational Commitment and Turnover Intention in Malaysia, Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, thèse pour l'obtention d'un MBA

- Delalandre, A.L. (2004), Le Manager Coach 'Quand la fonction de manager acquiert une nouvelle dimension', Mémoire pour le diplôme de l'ESCP-EAP , France, [www.coachingavenue.com](http://www.coachingavenue.com).
- Jacquet,S (2009) Coaching et management : dépasser l'effet de mode pour envisager sa véritable utilité, Lycée Marcel Pagnol d'Athis-Mons, formation DAFPEN en management.
- Park, S., McLean, G. N.& Yang, B. (2008, February). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations, Academy of Human Resource Development International Research Conference, Conference conducted in Panama City.
- Tounes, A (2003), l'intention entrepreneuriale « une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE », Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Rouen, France.
- Vernazobres, P. (2004) Le coaching : mode ou innovation managérial ? vers l'intégration aux politiques de GRH. le cas des sociétés du CAC 40, thèse de doctorat non publiée.

## Questionnaire

*Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche de magister à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger. Elle vise à Tester les compétences en coaching de vos managers.*

*Sur une échelle de 1 à 4, (1= Constamment, 2= la plupart du temps, 3= rarement, 4= jamais) veuillez lire et cocher la case qui décrit le mieux le comportement de votre manager.*

*Le temps que vous consacrerez à ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée.*

*Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos sentiments de haute considération.*

### **Partie I : La mesure des compétences en coaching managérial.**

#### **I.1. La communication.**

**21. Quand j'essaye d'être proche de mon manager, il semble être :**

• A l'aise	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Mal à l'aise
------------	---	----------------

**22. Quand j'ai besoin de l'apport de l'expérience de mon manager, il :**

• Affiche sa disponibilité volontiers	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• En est réticent
---------------------------------------	---	-------------------

**23. Face à de nouveaux problèmes, mon manager préfère :**

• Ecouter mon opinion en premier	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne pas écouter mon opinion
----------------------------------	---	------------------------------

**24. Quand je travaille avec mon manager, il :**

• Discute ses attentes avec moi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Garde ses attentes pour lui
---------------------------------	---	-------------------------------

#### **I.2. L'approche d'équipe :**

**25. Mon manager préfère :**

• travailler avec les autres	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Travailler tout seul
------------------------------	---	------------------------

**26. Dans le cadre d'un travail d'équipe, mon manager préfère :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>le consensus de l'équipe</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre des décisions seul</li> </ul>
--	---	--

**27. Quand une décision est à prendre, mon manager préfère :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulter pour déterminer les conséquences</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas consulter</li> </ul>
--	---	--

**28. Lors de l'analyse d'un problème, mon manager tend à :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>s'appuyer sur les idées du groupe</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'appuyer sur ses idées</li> </ul>
---	---	---

**I.3 La valorisation des employés.****29. Pendant notre discussion professionnelle, mon manager prend en considération :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mes besoins personnels</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seulement l'accomplissement du travail</li> </ul>
--	---	--

**30. Pendant les réunions de travail, mon manager :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Laisse le temps pour l'établissement des relations</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se focalise sur l'ordre du jour</li> </ul>
--	---	---

**31. face à d'éventuels conflits entre les besoins personnels et les tâches, mon manager donne la priorité à :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>La satisfaction des besoins des individus</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La réalisation des tâches</li> </ul>
---	---	---

**32. Dans le travail quotidien, mon manager :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tient compte des besoins des gens en dehors du lieu travail</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ignore ces besoins</li> </ul>
---	---	--

**I.4. Acceptation de l'ambiguïté.**

**33. Mon manager considère la différence des opinions comme :**

• Productive	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Improductive
--------------	---	----------------

**34. Quand je prends des initiatives, mon manager insiste sur :**

• la prise de risque	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• La stabilité
----------------------	---	----------------

**35. Quand mon manager cherche des solutions à des problèmes, il tend à :**

• essayer de nouvelles solutions	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Privilégier les solutions qui ont fait leur preuve
----------------------------------	---	--

**36. Mon manager considère les situations conflictuelles dans le lieu de travail comme des situations :**

• Normales	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• déstabilisantes
------------	---	-------------------

**I.5. Facilité le développement****37. Mon manager considère l'apprentissage et le développement :**

• comme l'une de ses responsabilités majeures	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne font pas partie de ses responsabilités
---	---	---

**38. Afin d'améliorer ma performance, mon manager :**

• Me sert comme un modèle.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne me sert pas comme modèle
----------------------------	---	-------------------------------

**39. Mon manager :**

• m'offre des opportunités pour prendre plus de responsabilité	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• se concentre sur mon activité principale
--	---	--

**40. Afin d'améliorer la qualité du travail, mon manager:**

• Fourni le feedback	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	• Ne fourni aucun feedback
----------------------	---	----------------------------

**Partie II: informations concernant le manager**

- Votre manager est de sexe : F  M

- Tranche d'âge de votre manager :

Moins de 25 ans	
26 à 35	
36 à 45	
46 à 55	
Plus de 55 ans	

- Le niveau d'instruction de votre manager :

En dessous du baccalauréat	
Licence	
Ingénieur	
Master	
Doctorat	
Autres	

Si autres mentionnez :.....

- Vous travaillez avec votre manager depuis :

Moins de 1 an	
2 à 3 ans	
4 à 6 ans	
7 à 9 ans	
Plus de 9 ans	

- Quel est le poste occupé par votre manager (supérieur)?

.....

**Partie III : Informations sur l'employé**

- Sexe : F  M
- Tranche d'âge.

Moins de 25 ans	
26 à 35	
36 à 45	
46 à 55	
Plus de 55 ans	

- Le niveau d'instruction :

En dessous du baccalauréat	
Licence	
Ingénieur	
Master	
Doctorat	
Autres	

Si autres, mentionnez ....

## Résumé

Le coaching peut se définir comme une relation d'aide dans un accompagnement, visant à permettre à un acteur de trouver sa propre solution, dans sa situation et sa problématique professionnelles, dans une perspective à la fois opérationnelle et de développement de sa personnalité managériale. Selon Ellinger, (2003, p : 438) le coaching est considéré comme un champ qui permet de corriger le manque en performance, lier l'influence de l'efficacité individuelle sur la performance de l'organisation.

Le coaching repose sur une connaissance fine et intime de la complexité humaine en action, permettant d'analyser les comportements en situations très variées et de mettre en place des modes de relations et des méthodes de travail, mobilisant fortement les personnes vers un objectif choisi. Il inclut entre autres la connaissance de soi, des autres, des modes d'interactions, des façons de se mobiliser vers un objectif ambitieux, de construire une progression, la compréhension des dynamiques de performance collective et des logiques d'entreprise. Dans l'entreprise le coaching est justifié par une recherche d'opérationnalité maximale.

Cette étude a pour but d'examiner les compétences en coaching managérial en Algérie. Une enquête sur le coaching managérial a été menée par la distribution des questionnaires aux employés de nombreuses organisations dans différents secteurs économiques, un total de 84 répondants a été obtenu à partir de cette enquête. L'instrument utilisé dans cette étude est développé par Mc Lean et al (2008).

## Mots clés

Le coaching managérial, les compétences en coaching managérial, accompagnement, performance, performance, efficacité.