

Coaching de dirigeants/managers : une autre optique pour révéler management réflexif

Khadija BOUSDIG and Morad SBITI

Option : management, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,
Université Mohammed V - Rabat, Rabat, Morocco

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Within an organizational setting characterized by a continuous production or services evolution and known by the emergence of a new era of information technologies, the leaders/managers are in the obligation to seek an optimal management mode by practicing a layback and a critical scrutiny of their managerial strategies. The application of the coaching method is hence regarded as practical tool box capable of stimulating the professional action by pushing forward the managers to use a variety of actions able to generate new behaviours more appropriate and more beneficial than those already practiced by the managers.

KEYWORDS: Managers; leaders; organization; coaching; professional action.

RÉSUMÉ: Dans un monde organisationnel connu par une évolution permanente de production ou de services, vu par l'essor d'une nouvelle ère des technologies de l'information, les dirigeants/managers se doivent l'obligation de trouver un mode de fonctionnement optimal, et ce en prenant du recul par rapport à leurs stratégies managériales. Le recours au coaching au sein de l'organisation, se voit comme une boîte à outils pratique pour stimuler la bonne façon de l'agir professionnel, et ce, en poussant les managers à adopter une multitude d'actions qui pourront les mener vers de nouveaux comportements plus adéquats et plus rentables à ceux déjà adoptés.

MOTS-CLEFS: dirigeants, managers, organisation, coaching, agir professionnel.

Dans un monde organisationnel connu par une évolution permanente de production ou de services, vu par l'essor d'une nouvelle ère des technologies de l'information, l'entreprise se doit l'obligation de trouver un mode de fonctionnement optimal, et ce en imaginant plus, et en créant d'autres sources de croissances, lui permettant de mieux gérer l'imprévu et mieux diriger face à tout changement inattendu..

Auparavant, l'entreprise agissait sur le niveau de la production et sur l'apport de sa main d'œuvre, même les managers dans leurs fonctions, furent choisis grâce à leurs compétences et à leurs savoir, et études académiques, tout en négligeant de savoir leurs capacités réelle à gérer le groupe soumis à leur ordre, et bien sûr oublier dans ce sens la vraie définition du bon management qui est savoir animer l'équipe et la motiver.

Actuellement, l'entreprise est devenue consciente qu'elle doit mettre en œuvre ses moyens matériels aussi que humains pour atteindre ses objectifs.

En effet, l'individu commence à occuper un rôle primordial. il représente le pilier qu'il faut savoir construire pour un but de haut niveau de performance organisationnelle.

Dirigeant, manager ou même un leader, se retrouvent à une place très importante au niveau de leur organisation. Ils sont presque devenus le nombril du monde organisationnel autour duquel se focalise toute l'attention.

On se réfère dans ce sens à Sylvie Guignon (2006), à un schéma qui montre en trois époques l'évolution des entreprises en regard des types d'activités économiques et ressources mobilisées. On est parti dans la première époque à donner la priorité

à la prépondérance de l'individu et de son savoir-faire, puis dans la deuxième époque, la prépondérance de la machine et de la production de masse, et enfin, en dernière époque la prépondérance de l'adaptabilité et de la différenciation.

Cette évolution dans le changement d'intérêt que porte l'entreprise, poussée par l'envie de devenir concurrentielle s'est arrêtée finalement, à côté du savoir-faire, à mettre l'accent sur le savoir-être de l'individu ainsi que sur son bien-être.

« la ressource humaine est en train de devenir la ressource fondamentale ou plutôt celle autour de laquelle s'ordonnent toutes les autres. L'entreprise doit être à son écoute si elle veut commencer le dur apprentissage d'un management adapté au monde post-industriel » Crozier(199), c'est-à-dire, les dirigeants sont devenus conscients du fait qu'il faut agir sur l'humain, autrement dit, agir sur soi-même en revoyant son agir professionnel.

Pour Denis Cistol, « Le rapport à soi est une des constituantes de l'édification du sujet...en tant que sujet, l'individu éprouve, ressent, élabore sa grille de lecture singulière de lire le monde...le rapport à soi managérial est une dimension propre au manager amené à se situer vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis d'un collectif... ».

« le travail sur soi a moins pour but la connaissance de soi que l'action sur soi ». autrement dit, faire une pause sur soi-même ou avoir le souci de soi-qui est d'après Foucault « il désigne un nombre d'actions, actions que l'on exerce de soi sur soi, actions par lesquelles on se prend en charge, par lesquelles on se modifie, par lesquelles on se purifie, et par lesquelles on se transforme et on se transfigure ». Alors, revoir ses manières d'agir, se connaître sont des façons qui sont susceptibles à pousser le dirigeant/manager à revisiter ses stratégies et les remodeler par d'autres manières.

Dans la théorie de l'agir professionnel de Schon (1983, 1994,1996) la réflexion représente l'une des trois dimensions de la pratique professionnelle.

Selon Schon « le praticien confronté à une situation, doit appréhender le problème qui se pose à lui, apprécier les développements possibles, et arrêter une stratégie d'action, influencé par le contexte particulier de son intervention. », aussi « selon d'autres auteurs, c'est en menant une réflexion dans le cours de l'action et sur l'action en cours que l'acteur s'adapte et crée une réponse jugée pertinente. »(Sylvie Guignon)

A travers ce bouleversement, et même dans la vision des responsables des organisations, avoir le savoir seul n'est plus suffisant, mais se doit y rajouter un savoir être professionnel, aussi le bien-être. « L'oubli du bien-être et /ou bien commun ressort comme un déterminant des mauvaises pratiques, que les managers doivent relever aujourd'hui comme étant un vrai défi leur permettant l'atteinte du bon management ». Brasseur.M(2015)

Donc, ce qu'on peut déduire c'est que pour que le manager progresse en mieux, il est souhaitable voir même exigé que ce dernier sache se remettre en question, et se poser des questions, que ce soit vis-à-vis des autres ou vis-à-vis de lui-même

MAIS, QUELS ISSUS TROUVES DANS CE SENS... !

Coaching de vie, coaching scolaire, coaching de directeur, coaching de ... partout, pour tout le monde, et pour toutes les situations embarrassantes, tout le monde en parle, il est devenu même un signe de la modernité pour les entreprises.

Il est prescrit à tout ceux qui ont besoin d'atteindre leurs objectifs, et pour se justifier, vous n'avez qu'à taper le mot coaching sur le moteur de recherche Google, et vous allez vous retrouver avec des dizaines de définitions, et aussi avec différents cabinets offreurs de service de coaching. Ils ciblent une population bien précise au niveau des organisations, ce sont les meneurs d'action, entre autre ce sont les dirigeants, managers, ou même les salariés souhaitant progresser dans leurs professions. Généralement, les offres de ces cabinets tentent de toucher le management dans ses profondeurs, puisque le management est avant tout un art. Art de savoir dynamiser les groupes en charge, les motiver et les modeler d'une façon qu'ils deviennent plus agiles. Alors, vous trouverez des propositions d'accompagnement qui pourront régler vos problèmes tels que vous aidez dans votre isolement du pouvoir, ou bien rendre votre vision plus claire en vous aidant à mettre le point sur la stratégie optimale de développement tout en exerçant le savoir-faire à mieux diriger, ou bien gérer des conflits...

A travers ce constat de faits, le recours au coaching dans les organisations, par les dirigeants/managers, se voit un rituel, voir même devient une pratique de nécessité. On peut dire qu'il fonde sa place comme étant c'est lui qui vous aide à trouver une action pratique, grâce à sa boîte à outils magique. Il est considéré comme un catalyseur de la réussite managériale. Selon les praticiens, le coaching est vu comme le meilleur outil favorisant la connaissance de soi, ou l'accomplissement de soi dans l'entreprise qui mène au sens et à la réussite de sa vie professionnelle.

Pour mieux comprendre c'est quoi le coaching, on a pu collecter une multitude de définitions qu'on a pu mettre dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : carte mentale du coaching

Définitions coaching	auteurs
le coaching se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses <i>connaissances</i> et améliore ses performances.	ICF (international coach federation)
le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectif professionnel	SFC (société française de coaching)
le coaching est un accompagnement qui a pour objectif l'amélioration de l'efficacité, le développement des aptitudes, l'adaptation à une situation nouvelle, l'aide à la décision ou la résolution de difficultés. Il s'adresse plus particulièrement aux personnes exerçant le rôle de management...cette intervention porte sur toutes les compétences qui ne dépendent pas exclusivement de connaissances techniques. Elle est particulièrement bien adaptée aux S.F et S.E, concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication.	Guy Tabardel
Le coaching est le terme anglais communément employé pour désigner l'accompagnement individuel.	Sylvie Guignon
on peut définir le coaching comme un accompagnement visant l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective.	G.AMADO
le coaching consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser la performance dans le cadre d'objectifs professionnels.	M.MORAL/P.ANGEL
l'accompagnement individuel est l'assistance apportée à une personne, à partir de ses besoins professionnels, pour développer ses compétences et les mettre en œuvre, l'aider à trouver ses propres solutions et à les appliquer.	PERETTI
le coaching est le fait de libérer le potentiel des personnes afin de maximiser leur performance. C'est un outil puissant pour le développement du leadership et la performance des employés au-delà de la compétence et des approches de motivation au perfectionnement professionnel typique.	Withmore
le coaching favorise l'expression de l'ensemble du potentiel de l'individu pour lui permettre d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal. Le coaching est un accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne. A travers une sorte de maïeutique, coach et clients forment un partenariat stimulant grâce auquel le coaché peut évacuer les obstacles à son développement, faire émerger ou acquérir de nouvelles compétences et améliorer sa performance. Cette relation d'aide est fondée sur des concepts, des méthodes et des outils issus des théories de l'organisation.	J.Y.ARRIVE Patrick.A/Pierre Angel
le coaching est une aide professionnelle qui ne se rapproche en rien des autres types d'aide comme le mentorat, la consultation, voire même de la thérapie. C'est une conversation exploratoire des émotions, relations, croyances.	Chouinard,
le coaching est une méthode d'accompagnement individuel, destiné à aider les dirigeants et les cadres à améliorer leurs performances professionnelles, notamment dans le domaine de leurs compétences relationnelles et managériales.	D.BELLET,
le coaching est un exercice de recul permettant au coaché d'analyser et de mieux comprendre, apprendre, s'améliorer et dépasser ses limites personnelles dans le but de trouver des solutions et de choisir des actions les plus appropriées.	THIERRY
le coaching comme est un accompagnement singulier à l'aide d'entretiens réflexifs et itératifs où le coaché chemine petit à petit pour élaborer les réponses à ses propres questions entre lui, en tant que sujet, et l'institution. Le coaché manager est ainsi considéré comme un praticien qui a besoin de réfléchir, de questionner et de circonscrire son agir professionnel.	Alix FOULARD

A travers ces définitions, et qui ne représentent que peu parmi d'autres, on pourra déduire que le coaching pratiqué au sein des entreprises est vu comme étant distinct d'autres pratiques adoptées telles que la formation par exemple. Il est considéré comme étant un accompagnement, individuel ou collectif, dans le milieu professionnel, menant la personne coachée à atteindre un niveau d'équilibre, et à améliorer ses compétences relationnelles et ses performances managériales, pour un développement individuel, collectif ou même organisationnel sans bien-sûr toucher à son savoir et à ses connaissances.

Aussi, il est défini comme étant le révélateur du potentiel humain, le catalyseur vers la bonne performance, le meneur du changement et l'adaptation aux changements, et l'acquisition de nouvelles compétences.

Alors, ce recours excessif au coaching par les entreprises, serait-il vraiment le meilleur des choix faits actuellement, sachant d'abord que ce dernier n'est pas natif d'aujourd'hui, et que ses outils de base connaissent beaucoup de critiques, puisqu'ils ne sont pas prouvés scientifiquement.

Cette communication se propose, dans une démarche méthodologique positive, d'amener le lecteur à faire des réflexions sur l'originalité de la relation coaching/manager réflexif, tout en essayant à travers une revue de littérature de voir la source d'une telle réussite, sachant que plusieurs chercheurs ont affirmé l'aboutissement du résultat visé à travers cette relation, sans expliquer les assises scientifiques d'une telle relation.

La question de la recherche sera la suivante : dans son action en tant que coach, comment ce dernier arrive à amener les managers à revoir leurs façons de gérer leurs équipes, et quel est la source de cette réussite ?

Donc, il s'avère nécessaire de faire une petite vision panoramique sur cet outil, qu'on pourrait appeler miraculeux, pour mieux le comprendre.

LE COACHING ET SON VOYAGE DANS LE TEMPS

Avant de prononcer le parcours marathonien que le coaching a du faire avant de le voir dans son cadre actuel, il s'avère important d'abord de le définir dans son étymologie.

D'après Angel et Amar, le terme anglais coaching issu du verbe to coach, signifie usuellement « entraîner, accompagner, motiver, dans un contexte surtout sportif. Issu étymologiquement du français 'coche' qui au XVI^e siècle, est une grande voiture tirée par des chevaux pour le transport des voyageurs. Le cocher est la personne qui accompagne les voyageurs d'un point à l'autre, ce qui évoque l'aspect de passeur ou de guide que revêt parfois la fonction du coach. »

D'après Chantal Higy-Lang : « en français, le coach "coche", était une voiture de transport en commun tirée par des chevaux, qui pourrait transporter de quatre à six personnes faisant face sur deux banquettes. Le coach "coche" est apparu en Hongrie au XV^e siècle, il est dérivé du mot "kocsis" qui veut dire diligence. En anglais, ce mot est associé à divers modes de transports : le stage coach (diligence), le mail coach (voiture postale), le railway coach (wagon). »

A travers l'étymologie du terme coaching, on peut comprendre le rôle du coach. Il joue le rôle d'accompagnateur, se limitant à mener les personnes d'un point de départ A, vers le point d'arrivée B, et dont les voyageurs (coachés) qui prennent en leurs mains la responsabilité d'atteindre l'objectif visé.

On dit que toute chose a une histoire, et l'histoire du coaching remonte au V^{ème} siècle avant J.C, là où il n'était pas connu sous le nom de coaching, mais sous d'autres appellations relevant de la philosophie telle que la maïeutique enseignée par le père des coachs le philosophe Socrate.

Dans le dictionnaire français, la maïeutique socratique est définie en tant qu'un art. Art de conduire l'interlocuteur à découvrir et à formuler les vérités qu'il a en lui. C'est une méthode qui permet, grâce au dialogue, à un esprit d'accoucher de vérités demeurées cachées.

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

L'histoire du coaching peut même interpeller d'autres philosophes tels que Mentor et Aristote. Même pour sa nomination, il fut connu par d'autres noms tels que l'accompagnement, ou le recours à un conseiller personnel.

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

Vers les années 80, dans les pays anglo-saxons, le coaching commence à faire sa toile à tout azimut. C'est avec Timothy Gallwey « qu'apparaît le terme coach sportif ». D'après Withmore : « Timothy Gallwey fut sans doute le premier à mettre au point une méthode simple mais détaillée et assez exhaustive pour pouvoir s'appliquer pratiquement dans toutes les situations.... développé le concept "inner", qui fait référence à l'état intime de soi, et qui peut être dans le même pied d'égalité, voir même plus que notre adversaire.»

Cette performance souhaitée, selon Timothy Gallwey, ne peut être atteinte qu'à travers la capacité de l'individu à **surmonter la perte de concentration, le manque de confiance en soi, ou même la nervosité.**

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

En France, vers les années 90, Vincent Lenhardt fut le premier introducteur du coaching, il fut même le premier à mettre en relief l'évidence du passage du coaching du milieu sportif, pour s'implanter en milieu professionnel, tout en convertissant le concept du champion à la personne coachée, et l'entraîneur au coach, mais dont le sens est toujours le même.

Il a importé les concepts du team-building (accompagnement d'équipes de direction) et de coaching de dirigeants en France.

Il a même évoqué que parmi les leviers de motivation de l'individu dans son milieu professionnel, c'est de lui faire comprendre ce que lui est demandé de faire, en terme exacte, c'est la recherche du 'sens'.

Ce qu'on peut en déduire c'est que le coaching- qui connaît actuellement une grande propagation- n'est pas natif d'aujourd'hui, mais bien au contraire, il a des racines tellement profondes dans le temps que seulement ses fondateurs qui en connaissent mieux. Sa naissance fut en philosophie, puis après, dans le monde sportif pour arriver à son terminal le monde de l'entreprise. Son rôle principal, est celui d'aider la personne à surmonter des obstacles entravant sa performance dans son milieu professionnel tel que savoir gérer ses émotions.

Pour ce qui est fondement, Le coaching se retrouve fort grâce à son inspiration de plusieurs approches théoriques, il se voit comme étant une approche intégrative, et il s'inspire des concepts des sciences humaines et de la psychanalyse. C'est à travers plusieurs courants qu'il a pu mettre ses bases et fournir ses outils dont le but est de mieux réussir le métier du coaching.

Le tableau suivant représente une synthèse faite à travers une revue de littérature sur les soubassements théoriques du coaching :

Tableau n°2 : synthèse sur les différentes approches théoriques du coaching

courant	fondateur	Principes	Outils et critiques
Le courant psychanalytique	Sigmond Freud 1900, mais pas de date précise	-le passé a toujours des répercussions négatives sur l'individu, et que sans avoir pu les déterminer pour s'en débarrasser, l'individu ne pourra pas réussir dans sa vie. -« la première forme de thérapie de l'ère moderne. Elle prétend libérer le sujet de refoulements pathogènes par la recherche de réminiscences dans l'inconscient. » (Maxence Lureau 2014). - la psychanalyse traite le désordre psychique. Angel et Amar(2005)	Moi, ça, sur moi. -privilégie l'étude de l'inconscient, l'étude du passé, causes, origines cachées. -vision négative de la nature humaine où l'humain est un peu guidé par ses pulsions primitives et doit sans cesse tenter de les contrôler.
Le courant comportementaliste	Skinner 1920	-le fonctionnement humain peut être décrit et expliqué en s'intéressant uniquement au stimulus et aux réponses correspondantes. Il néglige tout ce qui ne peut donner lieu à une étude expérimentale, telle que les aspects cognitifs, affectifs du comportement dans sa perspective.	- ne pas tenir compte des aspirations et des valeurs de l'humain, de trop le considérer comme un robot.
Le courant cognitiviste	1960	-prolongement du courant comportementaliste - le courant cognitiviste répond aux critiques, vis-à-vis du comportementaliste. - le succède en remplaçant le modèle stimulus-réponse par stimulus-traitement-réponse. Pour ce courant, ce sont les processus automatiques qui sont au cœur du changement.	- ne pas tenir compte des aspirations et des valeurs de l'humain, de trop le considérer comme un robot

<p>Le courant humaniste</p>	<p>Maslow, Carle Rogers, Vers 1950</p>	<p>- Le principe fondamental du courant humaniste, c'est que « Les humanistes ne privilégient pas l'histoire comme fondatrice de la personnalité mais l'expérience. » l'ici et maintenant. (perigored 2008). - pour maslow « tout être tend vers la réalisation de soi, qu'il appelle "actualisation", c'est-à-dire, réaliser ses potentialités et chercher à développer ses talents et ses capacités ». - D'après Rogers « toute personne est fondamentalement bonne et tend vers son plein épanouissement qu'il nomme "réalisation de soi" »</p>	<p>-PNL, AT, Gestalt, Hypnose, Enneagramme. Le point commun c'est que, on part d'un présumé résolument, en entretenant entre le corps (pensées), le cœur (émotions), et l'esprit (sentiments).</p>
-----------------------------	--	--	---

Le coaching a essayé de profiter du meilleur des courants issus des sciences humaines, tout en optant les outils importants pour former la boîte à outil du coach.

A travers ces différents courants, on constate bien que le coaching dans sa vision globale ne prend que le positif, et ce en se focalisant sur l'actualisation, tout en refusant de faire interagir le passé dans le présent de l'individu. Son inspiration est déduite du courant humaniste.

Le point principal qui le distingue de la psychanalyse, c'est que selon lui, fouiller dans le passé risque d'influencer le changement négativement. « L'homme n'est pas esclave de ses pulsions, ni de l'objet d'un conditionnement opérant que lui inflige l'environnement, mais au contraire maître de son destin ». Moral et Angel(2009).

C'est pour cela que les humanistes voient que les potentiels de l'homme sont suffisamment exploités, il peut même agir sur son destin, tout en lui redonnant de la confiance en lui-même et que c'est à travers une démarche de développement personnel qu'on pourra poursuivre l'objectif de « devenir ce que je suis » Nietzsche(2005).

D'après le psychologue Gaeten La Plante, l'orientation humaniste est basée sur la capacité de l'être humain à diriger son existence et à se réaliser pleinement. L'accent est mis sur la capacité de la personne à prendre conscience de ses difficultés et de ses ressources et de modifier en profondeur sa façon d'être et d'agir.

Dans cette approche aussi, on accorde de l'importance à affronter les problèmes existentiels tels la mort, la finitude, la solitude, la liberté...c'est ce qui rend entre autre l'activité du coach souple et acceptable.

De ce fait, le coaching humaniste cherche à toucher les comportements sensés nuire à la bonne gestion professionnelle, tout en essayant d'adopter une démarche positive qui étudie les forces, le fonctionnement optimal et les déterminants du bien-être-Principes de la psychologie positive dont le fondateur Seligman Martin-.et c'est ce qui a été défini entant que bon management. C'est le pouvoir de se gérer et de gérer les collaborateurs, en d'autre terme, le coaching humaniste est le catalyseur du bon management.

Dans sa relation avec le coaché, le coach utilise différents outils choisis selon les situations confrontées pour réussir son action. Et comme c'est déjà cité ci-haut, puisque le coaching trouve ses racines dans la psychologie positive, l'une des composantes principales du courant humaniste, le coach, à coté de sa démarche questionnant, reformulant, utilise soit la PNL, l'AT, l'enneagramme, la process-com... et d'autres, reste les plus populaires, la PNL et l'AT.

Alors, il est important de se demander, comment un accompagnement tel que le coaching, limité dans le temps, dirigé par un meneur de « l'action de coaching », appelé coach, s'inspirant des méthodes et outils considérés comme de la pseudo-science, « ne visant pas le savoir du coaché »(Veranzobres 2006), ciblant l'individu dans son comportement et dans son savoir être, pourra le mener à revoir ses façons managériales et à surmonter d'abord les obstacles internes en lui avant de surmonter celles qui en lui sont externes ?

Certes, plusieurs études étaient faites en vue de démontrer les effets positifs du coaching dans les entreprises, mais rares sont ceux qui se sont intéressés à voir comment ce constat demeure présent, et qu'elle est l'essence de son existence.

Parmi les études menées Pour étudier ou plus exactement évaluer l'existence du changement après une action coaching, il y a : l'acquisition de compétences ou de savoir-être-, il y a l'étude de (Baptiste Rappin et Jean Barlatier 2006) qui ont démontré que le coaching a pour conséquence le savoir-être, aussi celle de (Eric Pezet 2007) sur le souci de soi et pouvoir. (Forestier) compétences comportementales, (nouamani2010) bien-être et motivation, et (Alexandra Corbeil 2011), le sentiment

d'efficacité personnelle. Ce qui nous pousse à comprendre pourquoi les entreprises recourent plus au coaching, vu qu'ils mènent en relation les compétences du manager, son savoir-être et sa bonne stratégie au sein de son entreprise.

On ne peut pas généraliser toujours la réussite du processus du coaching, car on entend parfois dire de la part des coachs, que le coaching était difficile à parvenir à un résultat, puisqu'il n'y avait pas un respect mutuel de valeurs entre le coach/coaché, ou bien, du point de vue du coaché, ce n'était pas un coach compétent, ou bien...pleines d'hypothèses à faire.

Parmi les perspectives de cette recherche dans le futur, c'est de pouvoir répondre à la question de base de cette communication, est-ce que chercher à comprendre la relation coaching et management réflexif, il faut adopter une démarche qualitative, mobilisée sous forme des entretiens semi-directifs, d'abord en questionnant les coachés et voir leur évaluation globale du coach et de sa qualité, processus coaching, suffisance de séances, démarche adoptée, leurs relations avec le coach, et surtout savoir s'ils ont marqué un changement après le coaching, et il a touché à quoi exactement. Cela dans un premier temps. Puis, dans la deuxième partie de l'enquête, voir avec les coachs leur manière d'agir face à des situations de coaching, et comprendre à travers leurs expériences ce qui peut bien révéler une réussite ou non.

Selon Corbeil.A, les déterminants de l'efficacité d'un coaching sont : la relation coaching, le coach et le coaché.

Pour Rappin.B et Barlatier.P, pour évaluer le coaching, il faut l'évaluer selon deux approches, la première se veut positive en évaluant le coach et le coaché. Puis une évaluation herméneutique, c'est l'évaluation du coaching, tout en essayant de comprendre le sens d'une théorie et d'une telle pratique.

Pour ce qui est du critère du coach à évaluer, on doit voir son parcours universitaire, la formation au coaching qu'il a reçue, la méthodologie et les outils qu'il emploie. (Rappin,Barlatier).formation, compétences, aptitudes relationnelles et qualités, contrat...).(David Lefrançois2009)

Pour le coaché, voir d'abord est-ce que la demande vient de lui ou pas, car dans la déontologie du coaching à respecter c'est que le coaché doit être le demandeur. Et si on prend cela d'une vision critique, on trouve qu'il y a certains chercheurs qui ne sont pas d'accord sur la façon par laquelle cette action est gérée, par exemple, Geneviève Guillaume, prononce «...contrairement aux discours publics managériaux qui présentent le coaching comme un outil d'aide et d'accompagnement des salariés désireux d'accroître leur potentiel et leur performance, la démarche d'accompagnement par le biais des séances de coaching est dans la plupart des cas imposée aux salariés et notamment aux managers dans un souci de rentabilité. Ces derniers n'ont pas toujours le choix. Ils sont obligés d'adhérer à une démarche d'accompagnement afin de répondre aux exigences de l'entreprise... », chose qui contredit les principes du coaching, qui est le vouloir d'être coaché et non l'obligation de le faire.

Un autre point critique, c'est du côté coach, selon Sybil Persson « pour les sociologues, les psychosociologues, les psychanalystes et les philosophes, le coaching apparaît comme suspect, voire dangereux autant pour les prétentions qu'il porte que par les intérêts qu'il sert. »

D'après Baptiste Rappin (2006) « légitimer un phénomène du simple fait de constatation de son existence, c'est laisser la porte ouverte à bien des barbaries. » ce qui veut dire que n'importe qui aujourd'hui peut se prononcer coach, puisqu'il n'y a pas une loi qui réglemente cela, et que chaque personne obtenant un certificat de coaching à travers une formation de coaching se prononce coach.

D'autres, mettent leurs critiques sur les outils appelés pseudosciences, telle que la PNL (RICHARD BANDLER), l'AT (Eric Bern), et autres... Certes, la PNL, et l'AT sont des outils qui aident le coach à mener son action de coaching correctement, puisqu'elles sont désignées dans l'examen de soi, et aident à « surmonter les situations difficiles en prenant conscience du poids des influences passées sur ses modèles d'action (AT), et servent à acquérir des comportements permettant mieux organiser ses actions pour atteindre des buts pratiques (PNL) » ANGEL et AMAR., mais on leur reproche leur refus de se soumettre à des évaluations scientifiques.(LUREAU Maxence). La PNL et l'AT peuvent être facilement détournables en activités purement commerciales.

ETUDE DE CAS :

Les organisations marocaines-comme toutes les organisations qui optent pour le changement-adoptent actuellement elles aussi le coaching.

On a démarré notre étude en interviewant quelques coachs marocains. On estimait interviewer dans une première phase des coachés, mais cela était difficile pour le moment, car pour se mettre en contact avec eux il faut opter pour une procédure administrative assez compliquée et longue, et ce en faisant une demande manuscrite auprès des responsables ressources humaines, pour qu'on puisse avoir l'accord de rencontrer les bénéficiaires du coaching.

Les résultats mentionnés ci-dessous ne sont que partiels vu le nombre assez réduit des entretiens élaborés, et vu aussi qu'on n'a pas encore démarré notre entretien avec l'autre partie du coaching qui est le coaché.

Les tableaux suivants représentent un état du lieu, à travers la pratique des six coachs interviewés (trois femmes et trois hommes) :

Tableau n°3 : profils coachs, processus coaching

Profil des coachs	Appartenance à une association de coaching ou non	Demandeurs de coaching	Grade hiérarchique Des bénéficiaires de coaching	Objectif de l'intervention
-Age varie entre 43ans et 56ans -2 consultants en entreprise -1 enseignant de communication -1 psychothérapeute -1 expert en TIC -1 Retraité, ancien responsable ressources humaines	-deux interviennent dans le cadre de l'ICF Maroc - quatre n'appartiennent à aucune association	- organisation publique - secteur privé (entreprise familiale, PME, PMI) -multinationale	- cadres, directeurs, et responsables ressources humaines - directeurs/managers -managers	- gestion de conflits de groupe et problème de crise -gestion de conflit de générations -changement de poste - problème de performance
Elaboration de contrat	Nombre de séances	Durée de la séance	Lieu de coaching	
-Contrat financé avec le payeur Et contrat avec le coaché bénéficiaire -coaching individuel -coaching de groupe	Entre 5 à 10 séances	-Fixée entre 1h30 et 2h30 -n'a pas un temps fixe	-salle de formation au sein de l'organisation -club - autres...	
Démarche adoptée pour une première rencontre	pour coaching de groupe	Pour coaching individuel	Outils utilisés	Evaluation
	-expliquer ce que peut être le coaching et le rôle du coach -entretien individuel, connaître la problématique de chacun d'entre eux : cohésion, sens des valeurs...), et les attentes -analyse de la demande -se réunir après ensemble -le coach se limite à ouvrir les perspectives et chacun se voit un chemin qu'il peut suivre selon ses capacités.	-expliquer ce que peut être le coaching et le rôle du coach -le coaché prononce ces difficultés, et que sont ses attentes à travers le coaching. - se mettre d'accord sur des valeurs de 5 à 7 par exemple -le mettre en confiance -analyser la demande	-PNL, AT, - effet de miroir, jeu de rôle, métaphore - questionnement, écoute active, non reformulation, verbal...	-après chaque séance le coach remplit sa grille d'évaluation pour le coaché. - le coach demande l'avis d'un superviseur sur la démarche qu'il adopté. -le coach demande au coaché de s'auto évaluer après chaque séance, ou bien en début de séance.

ANALYSE DU TABLEAU :

A travers les entretiens semi-directifs faits avec les six coachs marocains, on n'a pu dégager certains résultats, qui dans l'ensemble, expliquent l'intervention du coach lors d'une demande que ce soit individuelle ou de groupe.

On remarque d'abord au niveau de l'âge du coach, que ce soit femme ou homme, les coachs sont des personnes un peu âgées, chose expliquée par les coachs, que plus on est âgés, plus on a de l'expérience dans la vie, ce qui pourra faciliter le métier de coach dans son accompagnement. Leurs métiers principaux font partie des métiers de communication.

Au niveau de leurs pratique en tant que coach, il y a ceux qui pratiquent en dehors des associations de coaching, et il y a ceux qui pratiquent avec de la certification. Raison pour laquelle ces derniers préfèrent intervenir au sein de l'ICF Maroc, est expliquée par le fait que lorsqu'on est membre, le coach est obligé de s'y inscrire pour que le métier soit organisé, puisque selon eux toute personne pourra se déclarer coach seul avec un certificat, et c'est pour cette raison que les demandeurs cherchent leurs coachs au niveau de l'association qui est plus sûr, et que en cas de problème, l'association fait l'arbitrage. Une autre raison pour s'inscrire à l'association, le coach est toujours en formation continue quoi qu'elle soit payante elle est utile pour eux.

Pour les demandeurs du coaching au Maroc, il ya les entreprises privées sous le nom de leurs demandeurs qui sont, les directeur, dirigeants, managers. Aussi les organisations publiques. Pour ce qui est des organisations publiques, une information était révélée par tous les coachs interviewés, c'est qu'au niveau de ces organisations, la notion du coaching est prise comme étant une formation vu que le coaching n'est pas pris comme charge au niveau de la comptabilité, et qu'il y a seulement l'apparition de la rubrique formation.

Dans la demande du coaching, chacun a ses attentes selon les problèmes rencontrés.

Pour le contrat, il y a deux types. Lorsque le demandeur c'est le payeur lui-même comme les dirigeants, on se retrouve avec un contrat bipartite. Et lorsque le demandeur, c'est l'entreprise en faveur de ses collaborateurs, on se retrouve avec deux types de contrat, un avec le payeur, et l'autre avec le bénéficiaire du coaching. (Contrat tripartite)

Le nombre de séance varie selon l'objectif de la demande, et selon la capacité ou les capacités des personnes à atteindre leurs objectifs. Mais ce qui diffère ici selon les visions des coachs, c'est qu'il y a des coachs qui limitent le temps de la séance au préalable, comme le fait les psychologues, et d'autres ne fixent pas de temps, en disant qu'on ne peut pas arrêter le coaché en plein discours, il faut le laisser parler jusqu'à l'épuisement de sa parole, car cela fait partie des valeurs mises en accord dès le début.

La première séance de coaching est consacrée à la mise en situation du processus de coaching en expliquant le rôle demandé de chacun des deux : coach et coaché, et leur expliquer que c'est un service rémunéré, qui veut dire, qu'aucune relation ne les liera après.

Le rôle de la première rencontre s'avère important, d'après les coachs, puisque toutes les règles sont expliquées, et les valeurs sont soulignées, et que chaque coaché se doit se retrouver avec l'issu qui lui convient, et aussi se mettra en confiance, puisque le coach est une personne étrangère pour lui à qui elle peut confier le tout.

Elle est aussi importante pour le coach, pour définir les objectifs des demandeurs et bénéficiaires. Autre rôle important, c'est que le coach, dans cette séance, analyse la demande, et pourra savoir s'il s'agit d'une vraie demande de coaching, ou bien c'est une demande qui dépasse le pouvoir de ce dernier, ce qui le pousse à refuser la demande en réorientant le demandeur vers un spécialiste, tel que un conseiller, ou psychothérapeute, ou autres...

Le coach construit sa boîte à outil à travers des outils communicationnels très connus, tels que la PNL, L'AT ou autres, et en utilisant dans leurs démarche le questionnement « la maïeutique », la reformulation, l'écoute, l'effet miroir et la métaphore...

D'après eux, les outils utilisés ne représentent que 30 % dans la réussite du coaching, et que la personnalité du coach, sa bonne communication orale et non verbale, son expérience dans la vie qui peuvent révéler la réussite du coaching ou non.

Verbatim de A.M « ...le coach doit savoir maitriser toutes les techniques de la bonne communication, il ne doit pas interrompre le coaché, il doit écouter beaucoup plus que parler... »

Verbatim M.H « ...l'utilisation de la PNL est très importante pour le coach, car il doit la maitriser pour lui-même pour qu'il se réconcilie avec soi avant d'utiliser ses outils avec le coaché... quand on fait la PNL, on se maîtrise, et on est plus en harmonie...»

Verbatim W.K « ...selon le cas, le coach cherche dans ma boîte à outils pour voir ce qui peut être mieux, de ce fait, on a un coaching sur mesure et ce n'est pas du prêt à porter... »

Le coach doit faire l'évaluation du coaching soit à la fin de la séance en posant la question au coaché pour savoir si la séance était bénéfique. Ou bien au début de la séance, en posant la question au coaché ce qu'il a pu bien apprendre comme leçon de la séance précédente.

Le coaché peut révéler sa satisfaction, mais parfois c'est le contraire, et si le coaché réclame ne rien apprendre durant les séances et cela trois fois le coaching est considéré comme échoué.

A travers ce qui est dit, on peut déduire nos premiers résultats provisoires, c'est que, un bon coach c'est une personne qui a assez d'expériences dans la vie, communique bien, maîtrise l'outil de PNL, soit supervisé, sait poser les bonnes questions, maîtrise une bonne écoute, sait construire sa boîte à outils, adhèrent à l'association de coaching Maroc, mettre son coaché en situation de confiance, pratique l'évaluation des séances.

Pour l'échec du coaching, on n'a pu déduire certains points qui peuvent nuire à cette relation de coaching, tels que : -une fausse demande, -ne pas respecter les valeurs,- le coach n'a pas pu toucher au vrai problème, ou bien les attentes du coaché étaient différentes.

Parmi les récits des coachs concernant leurs engagements avec des dirigeants/managers, on a choisi deux cas : le premier cas, un coaching de dirigeant dont le demandeur est un dirigeant qui souhaite augmenter la productivité de son entreprise. Un vécu du **coach A.M** avec son client.

Le deuxième cas, c'est un manager, dont la demande fut à travers son entreprise qui est une multinationale se situant sur Tanger. Un vécu **du coach R.G**

L'objectif pour lequel on rapporte ses deux exemples, c'est pour avoir une idée sur comment le coaching peut mener vers la réflexivité du dirigeant/manager, sans entamer l'explication à la question de la recherche comment on a pu arriver à tel résultat, car il fallait interviewer aussi le manager concerné, pour mieux éclairer cette liaison.

Exemple 1 : coaching de dirigeant fait par le coach A.M

Le demandeur dans ce type de coaching est un dirigeant, qui a sa propre entreprise de textile. Il cherche à augmenter la productivité au sein de son entreprise. Selon A.M ce type de coaching est appelé 'coaching de performance.

Selon A.M :

« ... c'est jeune dirigeant, qui a fait des études poussées en management, a hérité l'entreprise de son père. Depuis le décès de ce dernier, le jeune dirigeant a pris les choses en main en assumant toutes les responsabilités de l'entreprise. Il devait gérer l'intra (les employés...), et l'extra (fournisseurs, clients...).mais c'était difficile pour lui d'augmenter le niveau le niveau de la productivité ou même le garder comme il l'était avant...

Le problème était que les employés, n'ont pas accepté l'idée que le petit enfant qui venait souvent avec son père à l'entreprise et qui jouait partout, et qui l'ont vu grandir, devient du jour au lendemain le chef pour ses personnes âgées. Aussi, le jeune voulait faire un changement radical, et tout restructurer sans impliquer les anciens. Mais vu la différence d'âge et de mentalité, voilà le conflit de génération qui se prononce aussi la résistance au changement se proclame, et en conséquence rien ne marche comme il faut.

Il a fallu 8 séances de travail. L'objectif était très clair : augmenter la productivité. Mais pour y arriver, il fallait toucher à autres choses tels que le changement de comportement, c'était le besoin d'être.il cherchait à se faire respecter.

Pour qu'il soit respecté et compris, il fallait qu'il travaille d'abord sur soi, il a essayé de comprendre les comportements des autres pour comprendre comment il est avec eux, et où cela ne marche pas. Effectivement, à travers le questionnement et l'écoute active que j'ai adoptée avec lui dans ma démarche, il a pu comprendre qu'il devait chercher un moyen de se rapprocher d'eux et de leur montrer ses compétences qui n'ont aucun lien avec son âge. J'ai utilisé des outils de la PNL, je me suis aussi servi de l'effet de miroir... en fait, le coach cherche dans sa boîte à outil le meilleur moyen pour telle personne et pour telle situation et tel objectif visé.

Le jeune dirigeant a pu nouer après le coaching une bonne relation avec son personnel, en arrivant à faire passer son message à travers des réunions. Au début, il faisait des réunions avec l'ensemble, mais après, il a compris qu'il faut parler le langage de chaque département dans son entreprise. Pour cela, il a fait appel à chaque responsable de département, réunions dans le cadre de la nouvelle vision de l'entreprise. Des réunions qui ont abouti à des résultats positifs, parce que, vu qu'il a convaincu chaque responsable de département de ses compétences et de ses capacités, et que ce n'est plus l'enfant gâté qu'ils voyaient grandir, il a pu convaincre tout le personnel à travers la médiation des responsables qui parlaient le même langage avec les subordonnés. Et plus que cela, il a pu se rendre compte qu'il devait adapter son langage à ses subordonnés selon leurs postes et selon leurs âges, pour qu'ils puissent le comprendre, et cela il l'a compris à travers la pyramide de Maslow, et à travers les outils de l'analyse transactionnelle.

Il a pu même arriver à faire le 360° avec ses employés, chose qu'il craignait au départ d'adopter, il avait peur des critiques, mais après pour lui ces critiques sont devenues des points sur lesquels il fixait ses objectifs, il a parvenu à un management participatif, et il est devenu à l'écoute de tout le monde. Résultat, plus de résistance au changement et augmentation de la productivité... »

Voilà un objectif de performance qui a nécessité un travail sur soi et qui a pu aménager un management réflexif, qui n'a pu être que bénéfique.

Exemple 2 : coaching de manager par le coach R.G

Le demandeur dans cette deuxième situation de coaching, est une responsable de développement dans une multinationale française, en faveur d'un manager.

Dans ce genre de coaching, il y avait une demande pour objectif de relationnel.

D'après le récit de R.G :

« ...il y avait deux objectifs différents, l'entreprise cherche à améliorer le relationnel de son manager. C'est un élément compétent au niveau de son entreprise d'après ce que m'a dit le responsable de développement ressources humaines, mais malheureusement, il a du mal à gérer son équipe. Personne ne le suit dans ce qu'il dit, chose qui affectait le rendement négativement.

Lorsque j'ai discuté avec le manager, j'ai constaté qu'il a un autre problème que celui-là. Il a un problème de reconnaissance. Il disait que dans l'entreprise où il travaillait avant, on le voyait comme la « **superstar** », et chaque fois qu'il faisait un bon travail, on le félicite. Mais depuis qu'il a mis les pieds dans cette multinationale, la seule réponse qu'il recevait chaque fois après un bon travail : tu peux faire mieux. Un langage nouveau pour lui, un langage qui l'a mis presque en isolement, et il est devenu ferme avec tout le monde. Son besoin d'être n'est plus là. A travers mes discussions avec lui, j'ai constaté qu'il faisait toujours des comparaisons avec l'ancienne entreprise américaine, et l'entreprise actuelle. D'après sa parole avec moi : jusqu'à maintenant, depuis que j'ai commencé, je n'ai jamais entendu un félicitation, ni même un bravo, et à chaque fois que je réalisais des objectifs qui étaient pour moi extraordinaires, c'est l'indifférence totale de leur part, et toujours il faut faire mieux ». après des discussions, mon client a constaté qu'il a un problème de **reconnaissance**, et que Quand ce besoin-là n'a pas été trouvé, cela a généré chez lui un état d'être qui faisait que lui n'est pas prêt à rentrer à un relationnel efficace avec ses collaborateurs.

Mon client est une personne qui a une déontologie, éthique, un caractère très ordonné, alors que dans cette entreprise, d'après lui, il y a beaucoup de désordre, chose qui ne le plaisait pas. Donc pour lui il y a aussi le problème d'inadaptation. Donc, comment voulez-vous que quelqu'un puisse avancer et être relationnellement bien, alors que selon lui cela ne marche pas !

Alors, on est parti voir la dissonance : on a posé les niveaux neurologiques du changement pour voir, il tournait autour de quoi dans l'ancienne entreprise, et il tournait autour de quoi dans la nouvelle entreprise, et chez lui qu'est-ce qu'il lui convenait le plus par rapport à l'un et l'autre. Et là, on a trouvé effectivement que l'environnement de l'entreprise n'était pas le même que l'ancien, puisqu'ils étaient différents au niveau des besoins, des valeurs aussi. Dans ce sens, le manager a commencé à faire une différence entre les **valeurs des croyances** et le **comportement**. En lui demandant ce qu'il a appris durant ces séances de coaching, il m'a répondu : « j'ai appris le niveau neurologique. J'ai appris que je ma réflexion est restée emprisonnée à l'ancienne famille 'entreprise', et j'attendais à ce que les personnes se comportent avec moi de la même manière, alors que ce n'est pas possible. Maintenant, j'ai de bonnes réponses à mon vécu, chose que je n'avais pas avant et que je ne comprenais pas. Dorénavant, je vais garder mes valeurs, et je vais changer mes comportements avec les autres pour que ça marche... ». Le coach ajoute dans ce sens : « avant, le manager ne voulait pas changer pour collaborer, mais maintenant il accepte le **changement** car la **motivation** devient **interne** et vient de lui. Son objectif maintenant évolue, et il veut réussir chez cette société.

Il m'a dit d'un cœur ouvert, qu'il va travailler mieux, il va challenger, argumenter, malgré que lui il se trouve dans le management participatif, alors que l'entreprise donne des ordres.

Il a posé un problème, c'est que malgré qu'il sente qu'il aime aider les collaborateurs, on s'éloigne de lui. Je lui ai demandé s'il a jamais posé cette question à ses proches, et effectivement on lui répondit qu'on le voyait en tant qu'une personne qui n'est pas humble, alors que pour lui c'est tout à fait le contraire. Donc, on devait travailler sur la perception externe et sur le non verbal. Il fallait que son état interne reflète le même message externe.

Pour ce point, on a travaillé sur sa position face aux autres. On a trouvé qu'il se situait toujours dans le plus/moins, c'est-à-dire il se voyait toujours supérieur soit devant son chef hiérarchique, soit devant ses collaborateurs. Et c'est là où l'outil PNL intervient pour moi. Le manager devait trouver sa position plus/plus, c'est-à-dire savoir ce que lui peut apporter à l'entreprise, est ce que l'entreprise peut lui apporter.

... et voilà l'exploit, au bout de cinq séances, le manager me raconta sa réussite, et qu'il a une proposition d'augmentation de salaire. Et d'après lui, les sources de sa réussite, c'est le changement qu'il a installé en lui, et la collaboration par la suite de son équipe : « j'ai développé des compétences, je suis très soulagé, j'ai appris que les choses ne marchaient pas comme on veut. J'ai appris aussi à adopter un comportement de consultant au sein de l'entreprise, je pratique une position méta, et là, je souhaite réaliser mon rêve, c'est celui de devenir DRH. »

ANALYSE DES DEUX RÉCITS :

On pourrait déduire à travers les deux récits ci-haut, le premier du monsieur A.M, et le deuxième de madame R.G, que le premier récit était très bref, au niveau du récit du déroulement du processus de coaching avec le dirigeant, pour ce premier coach, il n'a pas explicité les outils et comment il les a exploités. Son processus avec son client n'était pas vraiment riche d'événements, ni riche en progression logique dans son travail avec le coaché, ce n'est pas parce que il ne voulait pas révéler sa stratégie, mais on a senti qu'il ne maîtrise pas vraiment les bonnes techniques de coaching, sachant que cette personne nous a révélé qu'elle a une boîte pleine d'outils, mais dans ces outils on a juste entendu le mot effet miroir, et même au niveau du questionnement, on avait l'impression que ce coach se situait beaucoup plus dans le consulting et non pas le coaching, puisqu'il demandait au dirigeant au début de faire le 360°, et qu'il a refusé, mais il l'a adopté après avoir abouti à changer la perception des autres sur lui. Il a touché au management participatif, et non pas à son changement interne de son état d'être.

Dans le deuxième récit de madame R.G, il y a une démarche structurée, qui a commencé par montrer un objectif visé par le demandeur, puis par le bénéficiaire, puis une évolution dans les objectifs qui était la résultante d'un changement de comportement, d'une révélation d'une motivation interne, d'un changement au niveau du non verbal.

Même lors de son récit, il y avait de l'utilisation d'une panoplie d'outils, et la présence même d'un apprentissage d'un savoir.

Ce qu'on voit clairement dans les deux demandes de coaching, c'est que la demande du dirigeant était une demande à objectif performance, et la deuxième demande c'est une demande par intermédiaire pour une tierce personne, et la demande ici était une demande pour l'être (le bon relationnel), mais implicitement c'est une demande qui révélera une performance.

CONCLUSION

À travers cette revue de littérature, on a pu voir les utilisations du coaching issues de la demande managériale, pour faire face à tout imprévu, et mettre en éveil le manager tout en ayant un esprit réflexif.

Aussi, on a pu constater que malgré l'excès récent à l'utilisation du terme coaching et son employabilité dans les entreprises, n'est pas natif d'aujourd'hui, mais trouve ses origines bien avant avec les philosophes célèbres tels que Socrate.

Des études ont révélé l'atteinte des objectifs visés et envisagés au préalable, mais cela n'empêche d'avoir des critiques, soit sur la procédure générale du coaching, soit de la qualité du coach, soit de l'outil utilisé dans la démarche coaching.

Les premiers résultats, qui ne sont pour l'instant que partiels, ont révélé que pour arriver à un bon management, il faut toucher forcément l'être du coaché, et que le coaching révèle chez le bénéficiaire une réflexivité sur son agir professionnel tout en passant par le changement, et que être un bon manager/dirigeant c'est savoir retirer vers lui ses subordonnés.

Une prochaine étude s'avère nécessaire, interviewer des coachés managers/dirigeants, pour voir de leur côté ce que le coaching leur a bien donné, et évaluer leurs coaches, et aussi voir ces coaches par la suite, et faire une confrontation des résultats.

REFERENCES

- [1] AJALBERT Marc, DAUDIN Louise, Gabrielle MINOT GYLAIN NAYARADOU, cycle supérieur INTD CNAM, synthèse documentaire : le coaching, nouvelles pratiques, nouveaux moyens, 2005-2006.
- [2] ALBERT. E. et Emery, J.-L. (1999). Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher, Editions d'Organisation.
- [3] Amado G. (2002), « le coaching ou le retour de Narcisse », in « Pratique de consultation. Histoire, enjeux, perspectives », Cahiers du Laboratoire de changement social, n°7, Editions L'Harmattan, Paris, pp. 113-120.
- [4] AMAR.P, ANGEL.P, ouvrage « le coaching », collection : que sais-je ? Discipline économie, date de parution 18/03/2015. - Brasseur Martine, Deslandes Ghislain, « Du bien-être au bien commun : les bonnes pratiques en question », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 4/2015 (n° 18) , p. 2-2
- [5] CHOUINARD.Y, article « le bien-être et la performance par le coaching humaniste », mai 2016.
- [6] CLOET Héloïse, « le recours au coaching externe : prise de recul. Avril 2007
- [7] CORBEIL Alexandra, « influence de l'efficacité d'un coaching de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires », mémoire pour maîtrise en sciences de gestion, mai 2011.
- [8] Crozier,M(1994).l'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel. Paris : Editions du Seuil
- [9] DENIS Cristol, « fabrique du manager réflexif », avril 2013, thèse.
- [10] FATIEN Pauline,intérêt organisationnel du coaching individuel », 2008, IAEd Lyon/ University Of Lyon Management School.

- [11] FORESTIER Gilles, « regards croisés sur le coaching » édition d'organisation 2002
- [12] FOUCAULT.M(2001), l'herméneutique du sujet. Cours au collège de France. 1981-1982, Gallimard Seuil.
- [13] FOULARD Alix, la dimension formative du coaching.
- [14] GENEVIEVE Guillaume, l'ère du coaching, critique d'une violence euphémisée.
- [15] GUIGNON Sylvie , des savoirs pratiques construits à partir de récits d'intervention de coachs en entreprise , mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université Laval, 2006.
- [16] HYG LANG Chantal, GELLMAN Charles,« le coaching », Editions d'organisations, 2000.
- [17] LENHARDT Vincent, « les responsables porteurs de sens », culture et pratique du coaching et du team building, INSEP Consulting Editions.
- [18] LUREAU Maxence « le coaching stratégique-Linguistique : vers une science du changement ? thèse de doctorat en sciences du langage,HAL Id, mars 2014
- [19] MONEDI Chantal, Sophie MOUTERDE, « coacher et être coaché en entreprise ». NATHAN,2009
- [20] Moral M., Angel P (2006), coaching, Editions Armand Colin, Collection 128, Paris.
- [21] Patrick.A/ Pierre.A, « le coaching », collection que-sais-je ?
- [22] PERSSON Sybil, mise en perspective des études empiriques sur le coaching, des points de vue à la vue du point , ICN Business school.
- [23] PEZET Eric, « le coaching, souci de soi et pouvoir », janvier 2007
- [24] RAPPIN Baptiste, fabrique de l'exception et désobjectivation.
- [25] RAPPIN Baptiste, BARLATIER pierre-jean, « coaching, savoir- être et performance organisationnelle
- [26] TABARDEL Guy, « le coaching expliqué clairement », janvier2001.
- [27] Thiery, Alain (2008). Les 3 types de coaching : La PNL de 3^e génération en entreprises et organisations, Bruxelles, Editions De Boeck, 128p.
- [28] VERNAZOBRES Philippe, « coaching, sport, et management –la contribution du coaching à la performance en entreprise, au-delà du discours et de la métaphore sportive», colloque septembre 2006.
- [29] VIALA Céline, BARABEL Michel, Meier Olivier, coachs et coaching au service de la performance,2009
- [30] WITHMORE John, coaching for performance, NB, publishing 1992.