



MÉMOIRE

Pour l'obtention du double diplôme,

EXECUTIVE MBA en Management et administration d'Entreprise

&

Master, Droit, Economie, Gestion Mention Management Et Administration Des Entreprises

Étude appliquée à deux instituts de coaching accrédités ICF en Suisse romande.

Présentée par

Laura Perret

Mémoire supervisé par le Professeur Philippe Laurent

« Impact du coaching sur la posture managériale »

Mémoire soutenu publiquement le **23 juin 2020**

Devant le jury composé de :

Monsieur Christian Defélix,

Professeur, Université de Grenoble (IAE), président du jury

Monsieur Philippe Grosjean,

Professeur, CEFCO, président du jury

Monsieur Philippe Laurent,

Professeur, CEFCO, Rapporteur

Monsieur Frédéric Bertrand,

Professeur, Université de Grenoble Alpes, Rapporteur

Déclaration d'authenticité

Je certifie :

- avoir rédigé le présent mémoire de Master de manière autonome et sans utiliser d'autres sources et moyens que ceux que j'ai indiqués ;
- avoir indiqué toutes mes sources d'informations comme telles.

NOM : Perret

Prénom : Laura

Lieu, date : Neuchâtel, le 18 mai 2020

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laura Perret', with a long horizontal flourish extending to the right.

Remerciements

La conduite de cette recherche n'aurait pas été possible sans la contribution de plusieurs personnes que j'aimerais remercier ici.

Je commencerais par mon accompagnant, le Prof. Dr. Philippe Laurent, qui m'a prodigué de précieux conseils et encouragements emprunts de bienveillance, diplomatie et perspicacité tout au long de mon travail de recherche.

Ensuite le Prof. Dr. Philippe Grosjean qui m'a aidée à définir et circonscrire mon sujet de recherche. Je le félicite au passage pour avoir mis sur pied cette collaboration fructueuse avec l'Université de Grenoble Alpes. Etant professionnellement engagée dans la politique suisse de l'éducation, je mesure le côté novateur de cette collaboration transfrontalière et interinstitutionnelle dans un paysage de la formation tertiaire européenne complexe et compétitif.

Ensuite, je remercie Cécile Vanoli, ma collègue coach et amie, enseignante au lycée, qui a eu la gentillesse de réviser mon rapport.

Naturellement, mes remerciements vont aussi à Philippe Vaneberg, co-fondateur de Coaching Square Swiss, et Hélène Aubry-Denton, directrice d'IDC Institut de coaching, qui m'ont ouvert leurs carnets d'adresses pour trouver mon échantillon de répondants.

Ensuite les 20 managers, que je ne pourrai pas citer nommément pour des raisons de confidentialité, qui ont accepté de participer à mon étude, d'y consacrer une heure de leur temps pour un entretien et de me répondre avec bienveillance, professionnalisme, substance et authenticité.

Enfin, ma famille et mes amis-e-s, qui m'ont soutenue moralement et ont accepté une réduction de ma présence durant certaines phases critiques de ma recherche.

Mots-clés : posture managériale, manager, cadre, coaching, leadership, délégation, responsabilité, communication, intelligence émotionnelle, efficacité, réflexion, maîtrise, apprentissage, évolution

Résumé

Ce travail de recherche constitue mon mémoire du master EXECUTIVE MBA en Management et administration d'Entreprise de CEFCO en Suisse et du Master, Droit, Economie, Gestion Mention Management Et Administration Des Entreprises de l'Université de Grenoble Alpes en France. Le sujet porte sur l'impact du coaching sur la posture managériale, étude appliquée à deux instituts de coaching accrédités ICF en Suisse romande. Ce travail de master a été réalisé entre le 9 décembre 2019, date de remise du sujet, et le 25 mai 2020, date de remise du mémoire. La soutenance s'est déroulée en juin 2020 à Grenoble.

La problématique de recherche que j'ai choisie concerne le coaching professionnel des managers afin de voir de quelle manière le coaching les a aidés dans leur situation professionnelle. J'ai affiné la problématique en me focalisant sur la posture managériale des managers, qui est liée à leur savoir-être. J'ai formulé la question de recherche ainsi : « En quoi le coaching impacte-t-il la posture managériale de managers romands ayant bénéficié de coaching ? ».

Dans une première partie théorique, j'ai abordé le concept de coaching en me basant sur l'organisation internationale de référence, l'International Coach Federation ICF¹ qui en propose la définition suivante : « Alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel. ». J'ai identifié quatre dimensions du coaching, à savoir le partenariat, le processus, la réflexion créative et la maximisation du potentiel. J'ai également déterminé trois antécédents au coaching : la volonté, les ressources et l'environnement.

Puis, j'ai abordé le concept de posture managériale défini comme : « la manifestation d'un état mental du cadre qui influence la fonctionnalité d'effectuer les activités de cadre ». J'ai discuté différentes dimensions de la posture managériale pour en retenir huit essentielles : leadership, délégation, sens des responsabilités, efficacité personnelle, communication interpersonnelle, réflexion sur soi, maîtrise de soi, apprentissage et évolution.

Ensuite, j'ai élaboré un modèle conceptuel avec le coaching comme concept central, trois hypothèses antécédentes et huit hypothèses conséquentes fondées sur les dimensions retenues de la posture managériale citées ci-dessus.

J'ai ensuite réalisé une partie empirique avec une étude qualitative auprès de 20 managers ayant été coachés à travers deux instituts de coaching reconnus et accrédités ICF en Suisse romande : Coaching Square Swiss et IDC institut de coaching. Grâce à une approche hypothético-déductive et la conduite d'entretiens semi-directifs fondés sur un guide d'entretien structuré, j'ai pu soumettre mes hypothèses à l'appréciation de mes répondants. J'ai enregistré les entretiens et utilisé un outil d'analyse par catégorisation, Nvivo, pour exploiter les verbatims.

La conduite des entretiens a fait apparaître une dimension de la posture managériale que je n'avais pas dans mon modèle conceptuel initial, l'intelligence

¹ <https://coachfederation.org/>

émotionnelle. J'ai donc suivi une démarche abductive pour réviser mon modèle conceptuel en y intégrant une nouvelle hypothèse conséquente sur l'intelligence émotionnelle.

L'analyse et l'interprétation des résultats m'ont permis de retenir l'ensemble des hypothèses. Deux d'entre elles concernant la posture managériale se sont révélées moins plébiscitées par mes répondants : le sens des responsabilités et l'efficacité personnelle qui n'étaient pas considérés systématiquement comme résultant du coaching. Mais le degré d'adhésion était suffisant pour les retenir en vue d'une validation ultérieure par une étude quantitative.

Pour chaque hypothèse conséquente, j'ai pu montrer un lien pertinent avec le coaching. Par exemple, pour l'hypothèse 4 « le coaching impacte positivement le leadership », j'ai pu relever dans les résultats les dimensions de questionnement, d'écoute, de développement personnel, de confiance en soi, de prises de conscience, de facilitateur et d'inspiration. Or, il s'agit de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching utilise le questionnement et l'écoute pour aider le coaché (ici le manager) dans son développement personnel et augmenter sa confiance en lui. Le coaching amène le coaché (manager) à faire des prises de conscience sur son fonctionnement. Par rapport au leadership, le coaching permet au manager de devenir un facilitateur et d'insuffler de l'inspiration à son équipe.

J'ai conclu ma recherche par une réflexion sur l'objet de ma recherche et les contributions qu'elle a apportées. Par exemple, le fait de considérer que le coaching a toute sa place dans les entreprises et les organisations ou que les techniques utilisées en coaching sont facilement applicables par les managers de ligne ainsi que les professionnels des ressources humaines ou du développement organisationnel.

J'ai également fait part de quelques limites de ma recherche telles que l'approche qualitative qui ne permet pas de valider un modèle, l'échantillon de convenance qui n'est pas représentatif de la population mère, ma posture épistémologique constructiviste pragmatique liée à mon implication personnelle dans le coaching ou le nombre élevé d'hypothèses limitant l'approfondissement des thèmes sur la courte durée du travail de master.

J'ai évoqué quelques pistes de recherche future comme une étude quantitative permettant de valider ou non le modèle conceptuel, une étude longitudinale pour suivre une population dans le temps ou un champ d'analyse comparatif avec d'autres cultures professionnelles ou ethniques.

J'ai émis quelques recommandations pour la pratique professionnelle telles que la proposition de formations de manager-coach aux managers de ligne et aux professionnels des ressources humaines, le développement de service de coaching interne et l'institutionnalisation de coaching calendaire et événementiel dans les activités des managers.

Enfin, j'ai conclu avec quelques considérations personnelles sur ce que j'ai retiré de cette recherche, notamment la méthodologie de recherche en sciences de gestion, des changements dans ma pratique de manager et de coach et une possible contribution à un champ de recherche scientifique.

Table des matières

Table des matières

Déclaration d'authenticité	ii
Remerciements	iii
Résumé.....	iv
Table des matières.....	vi
Table des tableaux.....	xi
Table des figures.....	xii
Lexique.....	xiii
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Problématique de recherche	1
2. Question de recherche et méthodologie.....	1
3. Objectifs de la recherche.....	2
4. Contributions de la recherche.....	2
5. Structure de la recherche	3
PARTIE I - PARTIE THEORIQUE	4
Chapitre 1 : Coaching.....	4
1 Introduction	4
2 Organisations internationales de coaching.....	4
2.1 International Coach Federation	4
2.2 European Mentoring & Coaching Council	5
2.3 Association for Coaching.....	5
2.4 Global Coaching Mentoring Alliance	5
3 Organisation de référence choisie.....	6
4 Code de déontologie	6
5 Définition du coaching	6
5.1 Coaching professionnel.....	6
5.2 Définitions du coaching	7
5.3 Coaching et autres métiers de l'accompagnement	10
6 Dimensions du coaching	11
6.1 Partenariat.....	11
6.2 Processus	11
6.2.1 Mission de coaching	11

6.2.2	Séance de coaching	12
6.3	Réflexion créative	13
6.4	Maximisation du potentiel	14
7	Compétences de coaching selon ICF	14
8	Niveaux logiques de Dilts	14
	Synthèse	16
	Chapitre 2 : Posture managériale	17
9	Introduction	17
10	Posture professionnelle	17
11	Métier de manager / de cadre	19
11.1	Cadre de l'administration fédérale suisse	19
11.1.1	Cadre supérieur	19
11.1.2	Cadre intermédiaire	20
11.1.3	Cadre de base	21
11.1.4	Compétences des cadres de l'administration fédérale	23
11.2	Cadre du secteur privé suisse	24
11.2.1	Experts en conduite organisationnelle	24
11.2.2	Spécialiste de la conduite d'équipe	25
11.3	Cadre de l'administration française	26
11.3.1	Cadre dirigeant d'administration centrale	26
11.3.2	Cadre dirigeant d'un service territorial	27
11.3.3	Cadre de direction	28
11.3.4	Cadre opérationnel	29
11.4	Synthèse des activités des cadres	30
11.4.1	Activités par niveau d'encadrement	30
11.4.2	Activités communes à tous les niveaux d'encadrement	31
11.4.3	Activités communes aux cadres intermédiaires et de base	31
11.4.4	Activités spécifiques par niveaux d'encadrement	31
11.5	Synthèse des compétences des cadres	32
11.5.1	Savoir-faire des cadres	32
11.5.2	Savoir-être des cadres	33
12	Concept de posture managériale	33
13	Coaching des managers	34
	Synthèse	37
	Chapitre 3 : Modèle conceptuel et hypothèses de recherche	38
14	Variables antécédentes	38

14.1	Volonté.....	38
14.2	Ressources	38
14.3	Environnement.....	38
15	Concept de coaching.....	38
15.1	Partenariat	38
15.2	Processus	39
15.3	Réflexion créative	39
15.4	Maximisation du potentiel.....	39
16	Variables conséquentes	39
16.1	Posture managériale.....	39
16.1.1	Autorité.....	39
16.1.2	Leadership.....	39
16.1.3	Délégation	40
16.1.4	Loyauté.....	40
16.1.5	Sens des responsabilités.....	40
16.1.6	Sentiment d'efficacité personnelle	40
16.1.7	Communication interpersonnelle	40
16.1.8	Réflexion sur soi.....	40
16.1.9	Maîtrise de soi.....	41
16.1.10	Apprentissage et évolution	41
16.2	Regard critique et choix de focalisation	41
17	Modèle conceptuel	42
18	Tableau récapitulatif des hypothèses	43
	Synthèse	44
	Synthèse de la partie théorique.....	44
	PARTIE II - PARTIE EMPIRIQUE	45
	Chapitre 4 : Démarche méthodologique.....	45
19	Méthodologie de recherche	45
20	Démarche hypothético-déductive	45
21	Posture épistémologique	45
22	Approche qualitative	46
23	Echantillonnage	47
23.1	Profil des personnes interrogées	48
23.2	Expérience de coaching des personnes interrogées	51
24	Administration du guide d'entretien et collecte des données.....	52
24.1	Guide d'entretien.....	52

24.1.1	Introduction de l'entretien	52
24.1.2	Données structurelles, cadre de référence et cadre d'action.....	53
24.1.3	Expérience de coaching et variables antécédentes	53
24.1.4	Posture managériale	53
24.1.5	Variables conséquentes	53
24.1.6	Autres aspects de la posture managériale	54
24.1.7	Fin de l'entretien	54
24.2	Organisation des entretiens	54
24.3	Déroulement des entretiens	55
24.4	Analyse du contenu	56
Synthèse		57
Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats		58
25	Analyse des résultats	58
25.1	Posture managériale	58
25.2	Autres aspects de posture managériale impactés par le coaching ..	60
25.3	Antécédents	61
25.3.1	Volonté	61
25.3.2	Ressources	61
25.3.3	Environnement	62
25.4	Conséquences	62
25.4.1	Leadership.....	63
25.4.2	Délégation	64
25.4.3	Sens des responsabilités.....	66
25.4.4	Communication interpersonnelle	67
25.4.5	Efficacité personnelle	68
25.4.6	Réflexion sur soi.....	70
25.4.7	Maîtrise de soi.....	71
25.4.8	Apprentissage et évolution	72
25.5	Autres considérations sur l'entretien	74
26	Interprétation et discussion des résultats	75
26.1	Posture managériale	75
26.1.1	Aspects initiaux	75
26.1.2	Aspects ajoutés en fin d'entretien.....	80
26.1.3	Tous les aspects de posture managériale fusionnés.....	81
26.2	Antécédents.....	82
26.2.1	H1 Volonté.....	82

26.2.2	H2 Ressources	82
26.2.3	H3 Environnement.....	82
26.3	Conséquences	83
26.3.1	H4 Leadership	83
26.3.2	H5 Délégation.....	84
26.3.3	H6 Sens des responsabilités	85
26.3.4	H7 Communication interpersonnelle	87
26.3.5	H8 Efficacité personnelle	89
26.3.6	H9 Réflexion sur soi	90
26.3.7	H10 Maîtrise de soi	92
26.3.8	H11 Apprentissage et évolution.....	94
27	Démarche abductive.....	95
27.1	Introduction	95
27.2	Approche abductive	95
27.3	Intelligence émotionnelle.....	96
27.3.1	Recherche de l'intelligence émotionnelle dans les verbatim	96
27.3.2	Analyse et interprétation des résultats.....	98
27.4	Modification du modèle conceptuel.....	99
	Synthèse	100
28	Synthèse des résultats des hypothèses	101
	Synthèse de la partie empirique	102
	CONCLUSION GENERALE	103
1.	Objet de recherche.....	103
2.	Contributions de la recherche.....	103
3.	Limites de la recherche	104
4.	Pistes de recherches futures	104
5.	Recommandations pour la pratique professionnelle.....	105
6.	Conclusion personnelle	105
	Bibliographie.....	107
	Webographie	110
	Annexes	112
28.1.1	Guide d'entretien semi-directif.....	113
28.1.2	Résultats bruts	117

Table des tableaux

Tableau 1: Définitions du coaching	10
Tableau 2 : Compétences des cadres de l'administration fédérale	24
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des hypothèses	43
Tableau 4: Profil des personnes interrogées	50
Tableau 5: Expérience de coaching des personnes interrogées	51
Tableau 6: Nombre d'adhésions aux antécédents	61
Tableau 7: Nombre d'adhésions aux hypothèses sur les conséquences	62
Tableau 8 : Tableau récapitulatif des hypothèses	101

Table des figures

Figure 1 : Positionnement des différents métiers d'accompagnement	10
Figure 2 : Niveaux de conscience de Dilts	15
Figure 3: Activités du cadre supérieur	20
Figure 4 : Activités du cadre intermédiaire	21
Figure 5 : Activités du cadre de base	22
Figure 6: Compétences des experts en conduite organisationnelle	25
Figure 7: : Compétences des spécialistes de la conduite d'équipe	26
Figure 8 : Activités du cadre dirigeant d'administration centrale.....	27
Figure 9 : Activités du cadre dirigeant d'un service territorial	27
Figure 10 : Activités du cadre de direction	28
Figure 11 : Compétences du cadre de direction.....	28
Figure 12 : Activités du cadre opérationnel	29
Figure 13 : Compétences du cadre opérationnel.....	29
Figure 14 : Modèle conceptuel	42
Figure 15 : Modèle conceptuel modifié.....	99

Lexique

- Action : Ce que fait quelqu'un et qui réalise une volonté
- Activité : Ensemble d'actions et d'opérations humaines visant un but déterminé
- Coaching : Alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel
- ICF : International Coach Federation
- EMCC : European Mentoring & Coaching Council
- Posture managériale : Manifestation d'un état mental du cadre qui influence la fonctionnalité d'effectuer les activités de cadre

INTRODUCTION GENERALE

1. Problématique de recherche

Le coaching est apparu il y a une vingtaine d'années en Europe, importé des Etats-Unis. Dans un premier temps, le coaching était associé au sport. Puis, il s'est progressivement développé dans le monde professionnel et privé. Il y a deux catégories principales de coaching, le coaching de vie et le coaching professionnel. Le coaching de vie s'adresse à des personnes à titre privé pour les aider à trouver des solutions à des situations de vie comme l'équilibre de vie, la pratique du sport, la santé, etc. Le coaching professionnel s'adresse à des professionnels dans le monde du travail pour les aider à trouver des solutions à des situations professionnelles telles que le manque de performance, les conflits interpersonnels, les réorganisations, les restructurations, les fusions, les licenciements, etc. Dans ma recherche, je m'intéresse exclusivement au coaching professionnel.

La société en général et le monde professionnel en particulier sont soumis à de profonds changements en lien avec de grandes tendances comme la digitalisation, la mondialisation, la mobilité ou le développement durable. Les managers doivent faire face au quotidien aux effets de ces tendances dans leur activité. Ils peuvent naturellement compter sur leurs compétences et leurs expériences pour répondre aux exigences de plus en plus élevées. Mais parfois, cela ne suffit pas. En effet, les changements profonds du monde du travail peuvent conduire à une perte de repères, un désalignement interne en lien avec ses valeurs, un déséquilibre, une perte de sens, un stress voire l'épuisement professionnel. Dans ces cas, un coaching professionnel peut être indiqué pour aider la personne à retrouver du sens et à rétablir une situation d'équilibre.

Dans cette recherche, j'ai l'intention de m'intéresser au coaching professionnel des managers afin de voir de quelle manière le coaching les a aidés dans leur situation professionnelle. Le périmètre est bien entendu trop large. La diversité des situations professionnelles et des aspects qu'il est possible de traiter en coaching sont trop nombreux. Alors j'ai cherché ce qui pouvait différencier une approche de coaching des autres approches comme le conseil ou la formation. J'ai cerné la posture managériale des managers, qui est liée avec leur savoir-être, par opposition aux savoirs et savoir-faire qui peuvent faire l'objet de formation ou de conseil.

2. Question de recherche et méthodologie

Dans ce contexte, il m'est apparu intéressant d'explorer en quoi le coaching pouvait impacter la posture managériale des managers. Pour ce faire, il s'agira de définir d'une part le concept de coaching, et d'autre part celui de posture managériale. Ceci permettra d'élaborer un modèle conceptuel susceptible de mettre en évidence le lien de causalité qu'il y aurait entre les deux.

La question principale de la recherche sera formulée ainsi :

« En quoi le coaching impacte-t-il la posture managériale de managers romands ayant bénéficié de coaching ? »

Au plan méthodologique, je vais commencer par une partie théorique destinée à cerner la thématique du point de vue scientifique. Il s'agira notamment de procéder à une revue de littérature scientifique dans les deux domaines concernés, à savoir le coaching et la posture managériale. Il faudra également explorer la pratique professionnelle du coaching et du management. Après cette exploration, il s'agira d'élaborer un modèle conceptuel intégrant le concept ainsi que les hypothèses antécédentes et conséquentes.

La deuxième partie de la recherche sera consacrée à une étude de terrain qualitative auprès de managers romands ayant été coachés. Des entretiens semi-directifs conduits au moyen d'un guide d'entretien permettront de tester les hypothèses du modèle conceptuel auprès d'un échantillon de convenance. Les résultats seront ensuite analysés et interprétés pour voir dans quelle mesure les hypothèses du modèle conceptuel sont appréciées par les personnes interviewées. Comme il s'agit d'une étude qualitative, il est évident que les hypothèses ne pourront pas être validées. En effet, il faudrait réaliser une étude quantitative pour valider le modèle conceptuel. Néanmoins cette étude qualitative permettra d'avoir une première indication de la pertinence ou non des hypothèses formulées. Ceci permettra d'adapter le modèle conceptuel si nécessaire en vue d'une étude quantitative ultérieure.

3. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence l'impact du coaching sur la posture managériale. Il s'agit donc de définir les dimensions de la posture managériale et de voir si le coaching a un impact sur chacune d'entre elles. Il s'agit aussi de voir quelles sont les préconditions pour que le coaching fonctionne.

4. Contributions de la recherche

Cette recherche me paraît intéressante à plusieurs titres. D'une part, elle permet de combler une lacune dans ce champ de recherche puisque mes recherches préalables à la définition du sujet m'ont montré que ce champ n'était pas encore vraiment exploré. Mon étude qualitative pourrait servir de base pour une étude quantitative ultérieure. Les dimensions du coaching et de la posture managériale que je proposerai pourront également être étendues et/ou approfondies.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche pourront aboutir à des recommandations pour la pratique professionnelle en vue d'améliorer l'efficacité du management grâce au développement de nouvelles compétences des managers et à leur changement de posture managériale. Le coaching pourrait devenir un instrument au service des ressources humaines et du management.

Enfin, l'amélioration du management pourrait conduire à une amélioration des conditions de travail des collaborateurs et avoir un impact sociétal positif.

5. Structure de la recherche

Ma recherche est organisée de la manière suivante.

Pour commencer, un chapitre d'introduction permettra de situer la recherche dans son contexte en présentant la problématique de recherche, la question de recherche, les objectifs de recherche et les contributions de la recherche.

Ensuite viendra la partie théorique avec l'exploration du concept de coaching ainsi que de posture managériale. Cette partie se terminera par la proposition d'un modèle conceptuel intégrant le concept central ainsi que des hypothèses antécédentes et conséquentes.

Le troisième volet sera consacré à la partie empirique avec une étude de terrain. La méthodologie et le guide d'entretien seront présentés. Puis les résultats seront décrits, analysés et interprétés.

La dernière partie sera consacrée à une conclusion avec des réflexions sur l'objet de la recherche, les limites rencontrées, les perspectives futures de recherche, la contribution de la recherche et mes propres considérations en termes d'apprentissage et de développement.

PARTIE I - PARTIE THEORIQUE

Chapitre 1 : Coaching

1 Introduction

Selon (Françoise, 2016)², « La performance des managers et le développement de leurs compétences comportementales et de leadership sont des enjeux forts des entreprises qui cherchent de nouvelles méthodes de formation et d'accompagnement comme le coaching, le serious-game ou même le théâtre. ».

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

2 Organisations internationales de coaching

A ce jour, il existe trois organisations internationales majeures qui réglementent la profession de coach :

- International Coach Federation
- European Mentoring & Coaching Council
- Association for Coaching.

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

2.1 International Coach Federation

L'International Coach Federation ICF (ICF, s.d.)³ est une organisation professionnelle internationale de la profession de coach. Elle se définit comme :

« The International Coach Federation (ICF) is the leading global organization dedicated to advancing the coaching profession by setting high standards, providing independent certification and building a worldwide network of trained coaching professionals. »

Traduction libre :

L'International Coach Federation (ICF) est la principale organisation mondiale dédiée à l'avancement de la profession de coach en établissant des normes élevées, en fournissant une certification indépendante et en créant un réseau mondial de coaches professionnels formés.

Créée en 1995, ICF est présente dans 145 pays. En 2018, elle comptait 33'645 membres, dont 27'142 étaient accrédités.

² Françoise, D. (2016). *Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers*. Grenoble: Université Grenoble Alpes

³ <https://coachfederation.org/>

2.2 European Mentoring & Coaching Council

L'European Mentoring & Coaching Council EMCC (EMCC, s.d.)⁴ est une organisation professionnelle internationale des professions de mentor, coach et superviseur. Elle se définit comme :

« The EMCC exists to develop, promote and set the expectation of best practice in mentoring, coaching, and supervision globally for the benefit of society. »

Traduction libre :

L'EMCC existe pour développer, promouvoir et définir les attentes des meilleures pratiques de mentorat, de coaching et de supervision à l'échelle mondiale au profit de la société.

Créée en 1992, EMCC est présente dans 61 pays. En 2018, elle comptait 6000 membres.

2.3 Association for Coaching

L'Association for Coaching AC (AC, s.d.)⁵ est une organisation professionnelle internationale de la profession de coach. Elle se définit comme :

« AC is a leading independent and not-for-profit professional body dedicated to promoting best practice and raising awareness and standards of coaching worldwide. »

Traduction libre :

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

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

2.4 Global Coaching Mentoring Alliance

Le Global Coaching Mentoring Alliance GCMA

GCMA was formed in November 2012, to work alongside other global coaching and mentoring bodies to provide a shared view of the practice of professional coaching.

Traduction libre :

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

⁴ <https://www.emccouncil.org/>

⁵ <https://www.associationforcoaching.com/>

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

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

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

3 Organisation de référence choisie

L'International Coach Federation ICF est la plus importante organisation professionnelle internationale de coaching. J'ai choisi de la prendre comme référence pour la suite de ce travail.

4 Code de déontologie

ICF a élaboré un code de déontologie (ICF, Code de déontologie ICF, 2015)⁶ de la profession de coach. La dernière version date de 2015 et figure en annexe. Dans le préambule du code, ICF déclare : « Le Code de déontologie est conçu pour fournir des directives appropriées, la responsabilisation et les normes de conduite applicables à tous les Membres d'ICF et aux détenteurs des certifications ICF, qui s'engagent à le respecter et à le suivre. ».

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

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

5 Définition du coaching

5.1 Coaching professionnel

Dans le présent contexte, il s'agit de considérer le coaching professionnel, c'est-à-dire le coaching appliqué au contexte professionnel. ICF distingue trois types de coaching :

- Le coaching individuel : coaching de dirigeants, de managers, de chefs de projet, de leader de transformation
- Le coaching collectif : équipe opérationnelle, équipe métiers ou équipe transverse

⁶ ICF. (2015). Code de déontologie ICF.

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

Le coaching professionnel s'oppose au coaching de vie qui traite des thématiques de la vie privée comme arrêter de fumer, reprendre une activité sportive, organiser la vie familiale ou trouver un équilibre.

5.2 Définitions du coaching

Dans son code de déontologie⁷, ICF donne la définition suivante du coaching :

« Le coaching est à la fois une relation de partenariat avec des clients et un processus créatif qui les inspirent et les incitent à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. »

Le Chapter France d'ICF⁸ donne la définition suivante du coaching :

« ICF définit le coaching comme une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel. ».

ICF France précise :

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

EMCC⁹ donne la définition suivante du coaching :

« It is a professionally guided process that inspires clients to maximise their personal and professional potential. It is a structured, purposeful and transformational process, helping clients to see and test alternative ways for improvement of competence, decision making and enhancement of quality of life. Coach and client work together in a partnering relationship on strictly confidential terms. In this relationship, clients are experts on the content & decision making level; the coach is an expert in professionally guiding the process. »

Traduction libre :

« Il s'agit d'un processus guidé par des professionnels qui inspire les clients à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. Il s'agit d'un processus structuré, sensé et transformationnel, aidant les clients à voir et à tester des

⁷ ICF. (2015). Code de déontologie ICF.

⁸ <https://www.coachfederation.fr/>

⁹ <https://emcc-ch.org/>

moyens alternatifs pour améliorer les compétences, la prise de décision et l'amélioration de la qualité de vie. Le coach et le client travaillent ensemble dans une relation de partenariat à des conditions strictement confidentielles. Dans cette relation, les clients sont des experts au niveau du contenu et de la prise de décision; le coach est un expert dans la conduite professionnelle du processus. »

L'Association for Coaching¹⁰ donne la définition suivante du coaching :

« Coaching is a facilitated, dialogic and reflective learning process that aims to grow the individuals (or teams) awareness, responsibility and choice (thinking and behavioural). ».

Traduction libre :

« Le coaching est un processus d'apprentissage facilité, dialogique et réflexif qui vise à accroître la conscience, la responsabilité et le choix en termes de réflexion et comportement des individus (ou des équipes). »

La Société Française de Coaching (SFCoach)¹¹ définit le coaching comme « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

(Beroud, 2016)¹² définit le coaching comme « un style d'accompagnement individuel où des problématiques professionnelles sont mises en travail afin de développer les talents, promouvoir les potentiels et d'accélérer le changement. L'intervention mise en œuvre relève de l'évaluation. ».

Selon (Moreau, 2017)¹³, « Il y a consensus pour définir le coaching comme une relation d'aide associée à une recherche de performance. Ce qui nécessite d'exploiter son potentiel individuel et un examen de soi pour s'améliorer. »

Enfin, (Delivré, 2013)¹⁴ recense également une série de définitions du coaching telle que celle de John Whitmore, pionnier du coaching dans le monde des entreprises et auteur de nombreux ouvrages sur le coaching : « Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur. ». (Delivré, 2013)¹⁴ conclut que « la variété des définitions indique l'absence de consensus sur ce qu'est le coaching. »

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

¹⁰ <https://www.associationforcoaching.com/>

¹¹ <https://www.sfcoach.org/>

¹² Beroud, J.-Y. (2016). *Rôle des représentations sociales et du lieu dans les pratiques d'accompagnement des professionnels du coaching et relations avec la posture d'évaluation*. Aix-en-Provence: Ecole Doctorale Cognition, Langage et Education

¹³ Moreau, F. (2017). *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*. Rennes: Université de Rennes.

¹⁴ Delivré, F. (2013). *Le métier de coach*. Paris: Eyrolles

Se référant à (Persson, 2006)¹⁵ et (Louart, 2002)¹⁶, (Moreau, 2017)¹⁷ avance que « les sciences de gestion font état de la professionnalisation et de la légitimation du coaching par lesquelles les fédérations professionnelles cherchent à le structurer. Le coaching se positionne entre la psychanalyse et la résolution de problème. En ce sens, le coaching répond au double objectif d'aider les salariés et de répondre aux injonctions de Gestion des Ressources Humaines (GRH) organisationnelle ».

ICF ¹⁸	Alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel.
SFCoach ¹⁹	Accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.
EMCC ²⁰	Processus guidé par des professionnels qui inspire les clients à maximiser leur potentiel personnel et professionnel. Il s'agit d'un processus structuré, sensé et transformationnel, aidant les clients à voir et à tester des moyens alternatifs pour améliorer les compétences, la prise de décision et l'amélioration de la qualité de vie. Le coach et le client travaillent ensemble dans une relation de partenariat à des conditions strictement confidentielles. Dans cette relation, les clients sont des experts au niveau du contenu et de la prise de décision ; le coach est un expert dans la conduite professionnelle du processus.
Association for Coaching ²¹	Le coaching est un processus d'apprentissage facilité, dialogique et réflexif qui vise à accroître la conscience, la responsabilité et le choix en termes de réflexion et comportement des individus (ou des équipes).
(Moreau, 2017) ²²	Relation d'aide associée à une recherche de performance. Ce qui nécessite d'exploiter son potentiel individuel et un examen de soi pour s'améliorer.

¹⁵ Persson, S. (2006). Le coaching, entre psychanalyse et problem solving. *Revue internationale de psychosociologie*, 13-20.

¹⁶ Louart, P. (2002). Le coaching, son intérêt, ses méthodes. *Les cahiers de la recherche Claree n°10*

¹⁷ Moreau, F. (2017). La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire. Rennes: Université de Rennes

¹⁸ <https://coachfederation.org/>

¹⁹ <https://www.sfcoach.org/>

²⁰ <https://www.emccouncil.org/>

²¹ <https://www.associationforcoaching.com/>

²² Moreau, F. (2017). *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*. Rennes: Université de Rennes.

(Beroud, 2016) ²³	Style d'accompagnement individuel où des problématiques professionnelles sont mises en travail afin de développer les talents, promouvoir les potentiels et d'accélérer le changement. L'intervention mise en œuvre relève de l'évaluation.
------------------------------	---

Tableau 1: Définitions du coaching

Pour la suite de mon travail, j'ai choisi de retenir la définition du coaching d'ICF parce qu'elle est claire, concise et regroupe les principaux éléments communs aux autres définitions.

5.3 Coaching et autres métiers de l'accompagnement

Il existe de nombreux métiers de l'accompagnement. Pour les distinguer, il est possible de les représenter sur un diagramme avec deux axes. L'axe horizontal définit le degré d'expertise sur le sujet abordé. L'axe vertical définit l'intervention du professionnel entre les deux extrêmes que sont le fait de poser des questions ou de fournir des réponses.

Le Coaching et les autres métiers

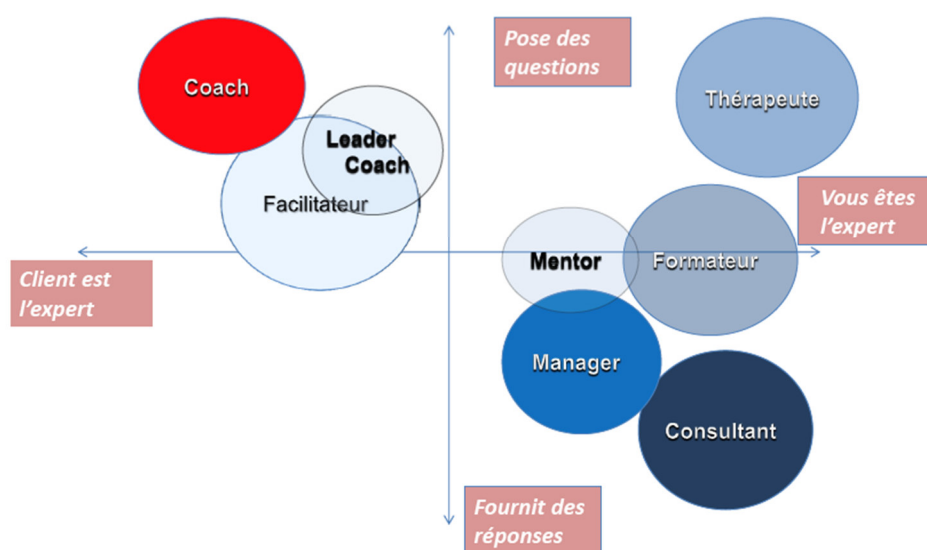


Figure 1 : Positionnement des différents métiers d'accompagnement

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, le coach pose des questions à son client qui est l'expert du sujet. Ce positionnement s'oppose à celui de consultant qui est l'expert du sujet et donne des réponses aux questions de son client.

²³ Beroud, J.-Y. (2016). *Rôle des représentations sociales et du lieu dans les pratiques d'accompagnement des professionnels du coaching et relations avec la posture d'évaluation*. Aix-en-Provence: Ecole Doctorale Cognition, Langage et Education

Pour (Moreau, 2017)²⁴, « Les contours du coaching se précisent en opposition à d'autres approches... Le coaching diffère de la psychothérapie parce qu'il concerne l'univers professionnel et un travail comportemental plutôt qu'un travail psychique. Ce n'est ni du conseil (car son approche est dialectique et circulaire), ni du mentorat (parce qu'il ne transmet pas des savoir-faire mais il aide à prendre du recul dans une posture d'accueil par une écoute neutre et bienveillante) ».

6 Dimensions du coaching

Sur la base de la définition du coaching d'ICF que j'ai retenue, il s'agit d'identifier les dimensions essentielles du coaching. Ces dimensions auront leur importance lors de l'élaboration du modèle conceptuel.

6.1 Partenariat

La première dimension essentielle du coaching est l'alliance ou le partenariat entre le coach et son client. En effet, lors d'un parcours de coaching, le coach et le client s'allient pour définir l'objectif du client et le chemin pour l'atteindre. Le coach est responsable du processus alors que le client est responsable du contenu et de l'atteinte de l'objectif. Le partenariat est formellement ancré dans le contrat de coaching. Il est également fondé sur l'engagement mutuel explicite conclu lors de la première séance et portant notamment sur la confidentialité, la protection des données, le respect, le non jugement, etc.

6.2 Processus

6.2.1 Mission de coaching

Une mission représente tout le mandat de coaching. Elle est limitée dans le temps (3 à 6 mois) et dans le nombre de séances (5 à 12). Une mission de coaching se décompose en plusieurs phases.

Connexion

La première phase permet d'établir le contact et d'identifier l'orientation. Il s'agit essentiellement de faire connaissance, d'identifier le besoin ou la demande du client et ce qu'il aimerait atteindre.

Objectif

La deuxième phase permet d'identifier l'objectif global de la mission de coaching. Elle s'effectue en présence du client et du prescripteur dans une relation tripartite. Le client est invité à décrire la situation qu'il désire. Les changements nécessaires sont discutés. La présence du prescripteur permet de faire réaliser au client que son interaction avec son environnement fait partie intégrante de sa problématique. Cela provoque souvent une prise de conscience et des liens systémiques. Il s'agit aussi d'approfondir la thématique à l'aide du questionnement afin d'atteindre le véritable objectif, ou l'objectif caché derrière l'objectif déclaré. Enfin, il faut vérifier le niveau d'engagement du client et l'écologie de son objectif dans sa situation et son environnement. L'objectif global

²⁴ Moreau, F. (2017). *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*. Rennes: Université de Rennes

formulé est retravaillé jusqu'à ce qu'il satisfasse aux critères de qualité SMART (spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, temporel).

Chemin

La troisième phase s'étend sur plusieurs séances. A chaque séance, un objectif de séance est défini, en rapport avec l'objectif global du parcours de coaching. Il s'agit en quelque sorte de sous-objectifs de l'objectif global. Pour le déroulement de chaque séance, un processus spécifique est suivi. Un exemple est donné dans la section suivante. A la fin de chaque session, un plan d'action est défini par le client pour jeter un pont sur le futur et se sentir motivé pour passer à l'action.

Evaluations intermédiaires

Selon la durée de la mission de coaching, il est possible de procéder à des évaluations intermédiaires pour évaluer l'état d'avancement de la mission de coaching.

Conclusion

La quatrième phase permet de conclure le parcours de coaching. Il s'agit de mesurer l'atteinte de l'objectif du client, d'ancrer les changements dans son environnement, d'évaluer le processus de coaching et d'ouvrir sur l'avenir en termes de suivi.

6.2.2 Séance de coaching

Lors de chaque séance de coaching, un processus spécifique est suivi. Chaque coach développe sa propre approche sur la base de méthodes existantes. Pour illustrer, prenons l'exemple de la méthode P.E.R.F.O.R.M. proposée par Coaching Square Swiss²⁵.

Purpose

Cette phase permet de définir l'objectif à atteindre. Le client présente le résultat qu'il souhaiterait. Il est invité à dire en quoi l'atteinte de l'objectif est importante pour lui et à faire émerger les motivateurs. Cette demande est répétée plusieurs fois afin d'atteindre la chose la plus importante, l'objectif véritable qui se cache derrière l'objectif déclaré. Le risque de ne pas atteindre l'objectif est aussi abordé. De même que les indicateurs qui lui permettront de vérifier si l'objectif est atteint. La formulation de l'objectif est soigneusement travaillée afin qu'elle satisfasse les critères de qualité SMART (spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, temporel). L'indice de départ d'atteinte de l'objectif (sur une échelle de 0 à 10, 10 signifiant atteint à 100%) peut être estimé de manière à avoir une base de référence pour mesurer l'avancement du processus.

Existing situation

Cette phase permet d'explorer la situation actuelle. Le client décrit la manière dont les choses se passent aujourd'hui à l'aide d'exemples concrets pour illustrer.

²⁵ <http://www.coachingsquare.com/>

Les conséquences négatives sont abordées, ainsi que les démarches déjà entreprises pour améliorer les choses et les résultats obtenus.

Resistance

Dans cette phase sont discutés les résistances ou obstacles rencontrés par rapport à l'objectif poursuivi. C'est l'étape clé du processus de coaching qui sert à identifier les croyances limitantes par rapport à l'objectif. La pyramide de Dilts (voir paragraphe y relatif) avec les niveaux de conscience est très utile pour identifier le niveau logique auquel se situe le blocage.

Fishing for resources

Cette phase permet au client d'identifier les ressources auxquelles il peut faire appel pour progresser vers son objectif. Il s'agit par exemple de personnes, techniques ou modèles d'inspiration. Cette phase permet au client de prendre conscience des nombreuses ressources internes et externes dont il dispose et d'augmenter son niveau de confiance.

Options of actions

Lors de cette phase sont élaborées différentes pistes ou variantes à explorer. Pour sortir des limitations actuelles, une approche métaphorique peut être utilisée. Par exemple sous forme de dessin/collage ou de questionnement du type « Si tu avais une baguette magique, ... ». Il s'agit ici d'explorer toutes les pistes possibles et ne pas s'arrêter à la première. Enfin, une variante sera choisie pour la mise en œuvre.

Roll out plan

Lors de cette phase, la variante choisie sera explorée en vue de sa mise en œuvre. Quel sera le premier pas à effectuer ? Quelles étapes sont nécessaires ? Comment va-t-il procéder ? Avec qui ? Quand ? Le résultat est un plan d'action détaillé pour renforcer son engagement et le passage à l'action.

Monitor and measure

Cette dernière étape est consacrée à suivre et mesurer la progression vers l'objectif. Qu'est-ce qui prouvera que l'objectif est atteint ? Qu'est-ce qui pourrait l'empêcher de l'atteindre ? Qui pourrait l'aider ? Quelle est la motivation de mettre en œuvre le plan d'action ? Il est intéressant à ce stade d'évaluer à nouveau l'indice d'atteinte de l'objectif et de le comparer à celui estimé en début de séance. La différence est discutée. Qu'est-ce qui permettrait encore de l'augmenter ? Cette phase permet aussi au client de prendre pleinement conscience du chemin parcouru et d'ancrer cela dans son parcours.

6.3 Réflexion créative

Le coach et le client travaillent en constante co-créativité. Par ses questions pertinentes, ses reformulations, ses recadrages, ses confrontations bienveillantes, ses reflets miroir, ses éclairages d'angles morts, le coach amène le client à des prises de conscience, des changements de perspectives, des introspections. Cela permet au client de créer, d'élaborer de nouvelles idées, pistes, options pour avancer dans son chemin vers son objectif.

6.4 Maximisation du potentiel

Dans toute mission de coaching un objectif est défini. Il peut s'agir d'atteindre un résultat, de résoudre un problème, de trouver une solution, etc. ICF a formulé ceci de manière générique en parlant de maximiser leur potentiel personnel et professionnel du client. En effet, le coaching part du principe que le client dispose de toutes les ressources internes et externes pour atteindre son objectif. Dès lors, il s'agit de l'accompagner pour qu'il découvre et exploite ses ressources et donc qu'il réalise, voire maximise, son potentiel tant personnel que professionnel.

7 Compétences de coaching selon ICF

ICF²⁶ définit 11 compétences de coaching regroupées en quatre thèmes :

A. ETABLIR LES FONDATIONS

1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
2. Etablir le contrat de Coaching

B. CO-CREER LA RELATION DE COACHING

3. Construire un climat fondé sur la confiance et le respect
4. Offrir une présence de Coaching authentique

C. COMMUNIQUER DE MANIERE EFFICACE

5. Pratique de l'écoute active
6. Poser des questions éclairantes qui vont droit au cœur du problème
7. Communiquer de manière directe et bienveillante

D. FACILITER L'APPRENTISSAGE ET LA REUSSITE

8. Sensibiliser le client
9. Concevoir des actions
10. Planifier et établir des objectifs
11. Gérer les progrès et la responsabilité

8 Niveaux logiques de Dilts

Robert Dilts est un auteur, formateur, coach, consultant et chercheur américain. Il s'est intéressé à divers domaines comme la programmation neuro-linguistique, le coaching ou le leadership et a publié plus de 35 ouvrages dans différentes langues. Dans son livre (Dilts, 2008)²⁷, il définit un modèle des niveaux logiques présentés dans une pyramide. Ces niveaux logiques, aussi appelés niveaux de conscience, sont utilisés en coaching pour définir à quel niveau se situe la difficulté du client et choisir les interventions adéquates pour lui permettre de les dépasser.

²⁶ <https://coachfederation.org/>

²⁷ Dilts, R. (2008). *Être Coach*. Paris: InterEditions Dunod

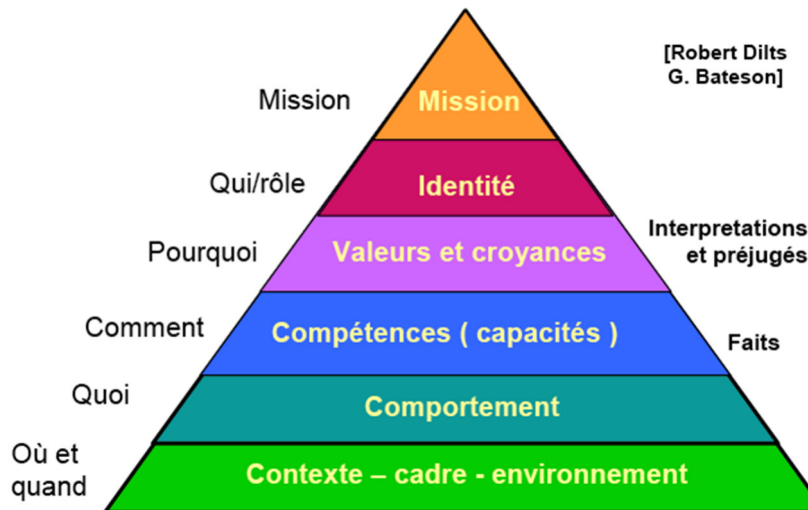


Figure 2 : Niveaux de conscience de Dilts

Si une personne souhaite changer des aspects de son comportement qui ne lui conviennent pas, il s'agit d'abord d'identifier les facteurs qui l'influencent. Robert Dilts a identifié six niveaux logiques superposés. Chaque niveau pilote et structure le niveau directement inférieur, même s'ils s'influencent l'un l'autre. Ils influencent la manière dont une personne se comporte, dont elle apprend et communique. Lors des entretiens avec le client, le coach, va déterminer quels sont les facteurs qui freinent et ceux qui favorisent l'évolution vers le comportement souhaité. Il va accompagner le client à identifier à quel niveau logique se situe le problème. La solution sera à chercher dans le niveau supérieur. Par exemple, une personne qui a un comportement inadéquat pourra y remédier plus rapidement en acquérant de nouvelles compétences.

L'environnement représente le contexte dans lequel évolue la personne. Il s'agit par exemple de son contexte familial, professionnel, associatif, etc. Le comportement désigne la manière de se conduire ou d'agir d'une personne. C'est l'ensemble des actions et réactions observables d'une personne, par exemple faire un exposé. Une compétence est une capacités ou aptitude d'une personne. Elle se décline en savoirs, savoir-faire et savoir-être, par exemple être capable de présenter une étude devant un public de spécialistes. Une croyance est quelque chose que l'on tient pour vrai sur soi, sur les autres ou sur la vie. Une croyance est basée sur l'expérience, mais aussi sur l'éducation reçue et sur la religion, par exemple qu'il faut avoir un diplôme supérieur pour réussir professionnellement. Une valeur représente ce qui est important pour une personne, ses priorités dans la vie. Par exemple la justice, l'équité, le respect, etc. L'identité d'une personne est qui elle pense être. Par exemple un coach professionnel. La mission est le but que poursuit une personne, ce à quoi elle contribue dans sa vie. Par exemple aider des gens.

Synthèse

Dans ce chapitre consacré au coaching, j'ai présenté les différentes organisations internationales qui règlementent cette profession. J'ai motivé mon choix de prendre l'International Coach Federation ICF²⁸ comme référence pour mon travail. J'ai présenté la définition, le code de déontologie ainsi que les compétences du coaching proposés par ICF. J'ai aussi distingué le coaching par rapport aux autres métiers de l'accompagnement.

Pour mémoire, la définition d'ICF du coaching retenue est :

« Alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel ».

Ensuite, j'ai identifié quatre dimensions du coaching que sont le partenariat, le processus, la réflexion créative et la maximisation du potentiel. J'ai également introduit les niveaux logiques de Dilts pour montrer les différents niveaux sur lesquels le coaching agit, allant du contexte environnemental à la mission de vie.

²⁸ <https://coachfederation.org/>

Chapitre 2 : Posture managériale

9 Introduction

Dans un premier temps, il s'agit de définir la notion de posture managériale. Dans ce contexte, cette notion se décompose en deux éléments. Le terme « posture » renvoie à la posture professionnelle et l'adjectif « managériale » qualifie le métier de manager. Nous pouvons donc considérer que la posture managériale représente ici la posture professionnelle du manager. Nous discutons ci-après les notions de posture professionnelle et de métier de manager.

10 Posture professionnelle

Selon (Lameul, 2008)²⁹ « une posture est la manifestation (physique ou symbolique) d'un état mental. Façonnée par nos croyances et orientée par nos intentions, elle exerce une influence directrice et dynamique sur nos actions, leur donnant sens et justification ». (Starck, 2016)³⁰ estime qu'« une telle définition a le mérite de préciser ce qu'est une posture – une manifestation – et de l'articuler à deux focales : ce qui sous-tend la posture - à savoir un état mental lié aux croyances et intentions des individus – s'agence avec sa fonctionnalité – diriger et soutenir en partie nos activités. ». Nous pouvons donc considérer que la posture est la manifestation d'un état mental qui influence la fonctionnalité d'effectuer des activités. La posture est influencée par les croyances et les intentions. Elle donne du sens et de la justification aux actions.

(Starck, 2016)³⁰ fait l'hypothèse que la posture « est le lieu d'une rencontre intime entre des sujets animés par le souci de bien faire leur travail, des attentes spécifiées par un ensemble de normes professionnelles et sociales antécédentes et des contraintes portées par la situation. ». Il ajoute que « Adopter une posture adéquate dans l'exercice professionnel pourrait être considéré comme un indicateur essentiel de la compétence professionnelle ou l'un de ses ingrédients fondamentaux. ». Et aussi « Adopter une posture 'professionnelle' dans l'exercice de ses activités serait finalement faire preuve de professionnalisme, toile de fond d'un agir compétent. ».

La posture professionnelle s'exprime dans un contexte social professionnel normalisé. L'individu est rattaché à un corps collectif institutionnalisé, c'est-à-dire son entreprise ou son organisation. (Starck, 2016)³⁰ l'énonce ainsi « Exprimer une posture, c'est indistinctement engager une institution, être engagé dans une institution, modifier l'expérience du corps singulier dans/par celle du corps social vis-à-vis duquel on marque son affiliation. ».

Selon lui, « La posture est une manière de se projeter et d'exister dans un monde, expression plus ou moins visible d'un rapport à soi, aux autres et aux situations. [...] La posture vise à fonder une perspective unitaire intégrant les multiples dimensions de l'activité qu'elle tente, en pratique, de rendre cohérentes. Les

²⁹ Lameul, G. (2008). Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants, sur la construction des postures professionnelles. *Savoirs*, 71-94

³⁰ Starck, S. (2016). La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux. *Revue Internationale de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur*, 32-40

effets d'un tel travail d'intégration constituent aussi un point d'appui pour déployer l'agir professionnel. La mise en cohérence recherchée peut ainsi être comprise comme participant à la construction d'une assise professionnelle. ». Il met en lumière trois dimensions de la posture :

- expression d'un sujet dans un espace de normes, d'attentes sociales et professionnelles ;
- intégration des multiples dimensions de l'agir professionnel avec une certaine cohérence ;
- assise professionnelle.

(Starck, 2016)³⁰ distingue deux types de postures, la posture de métier et la posture de situation.

La posture de métier représente selon lui « une réalité plus stable qui fait suite aux nombreuses expériences menées dans une pluralité de situations. L'exercice partagé du métier dans un collectif professionnel permet de retenir les postures pertinentes pour faire face aux nouvelles situations et de s'inscrire dans une culture professionnelle. ».

La posture de situation est « une seconde conception, éminemment plastique, qui s'inscrit dans un processus d'essais/erreurs où chaque acteur teste de nouvelles manières de se rapporter aux situations, en interrogeant la 'tradition'. Celle-ci témoigne de la volonté d'instaurer et d'inscrire les activités professionnelles dans un nouveau système de valeur. ».

Ces postures impactent donc la reconnaissance du professionnel par lui-même et par les autres. « Incorporer un métier opère une transformation profonde du sujet selon des orientations socio-culturelles, affectant les manières de se tenir face aux autres mais aussi les manières de se sentir soi-même et de se reconnaître. ». La posture s'acquière, se développe dans le temps avec l'exercice de la profession et les expériences effectuées. Il s'agit d'une transformation intime qui a des effets sur la légitimité et la confiance en soi.

11 Métier de manager / de cadre

Le terme de manager peut se traduire en français par cadre. Il existe de nombreux référentiels de compétences pour décrire les activités des cadres et les compétences nécessaires à leur exercice. Afin de cibler ma recherche, j'ai choisi de me limiter aux référentiels issus de deux pays culturellement proches, la Suisse et la France.

11.1 Cadre de l'administration fédérale suisse

Dans le développement des cadres, l'administration fédérale suisse (OFPER, 2016)³¹ définit trois niveaux de cadres : cadres supérieurs, cadres intermédiaires et cadres de base. Le référentiel de compétences de l'administration fédérale (OFPER, 2013)³² définit trois types de compétences : compétences de direction, compétences personnelles et compétences sociales. Ces deux documents sont portés en annexe.

11.1.1 Cadre supérieur

Selon (OFPER, 2016)³¹, les cadres du plus haut niveau sont les directeurs et directrices d'offices, les secrétaires généraux et secrétaires générales, et les secrétaires d'Etat. Les cadres supérieurs sont les secrétaires généraux suppléants et secrétaires générales suppléantes, les directeurs et directrices d'offices suppléant(e)s, les sous-directeurs et sous-directrices, de même que les dirigeants et dirigeantes de domaines de prestations ou d'affaires. Ces personnes sont généralement membres de la direction.

Le cadre supérieur exerce les activités suivantes :

<p>Personne</p> <ul style="list-style-type: none">– Il agit selon des principes éthiques, veille à rester intègre et crédible dans ses actes professionnels et personnels, et donne par conséquent le bon exemple (fonction d'exemple).– Il réfléchit à son propre comportement et à ses actes, reconnaît ses forces et ses faiblesses, et évolue en permanence. <p>Tâches</p> <ul style="list-style-type: none">– Il identifie les causes, les effets et les corrélations générales, et aborde les situations complexes dans une perspective interdisciplinaire au-delà des limites de sa propre organisation.– Il décide sur la base d'une analyse menée avec soin, même lorsque ses informations sont incomplètes ou contradictoires, et veille à ce que ses décisions soient appliquées.– Il dispose de bonnes connaissances actives de l'une au moins des autres langues officielles et de connaissances passives d'une troisième langue officielle, voire de l'anglais selon la fonction.
--

³¹ OFPER. (2016). *Exigences de base vis-à-vis des cadres de l'administration*. Berne: Confédération suisse

³² OFPER. (2013). *Référentiel de compétences de l'Administration fédérale*. Berne: Confédération suisse

Relation

- Il veille à une planification à long terme des besoins en personnel, recrute les collaboratrices et collaborateurs appropriés, les dirige, les sollicite et les encourage, et exprime sa reconnaissance.
- Il utilise le potentiel qu’offre la diversité.
- Il communique de manière ouverte, instaure un climat de travail marqué par la confiance, et cherche des solutions aux conflits.

Organisation

- Il anticipe les changements importants du contexte, axe son organisation sur les défis futurs, et formule la politique à suivre dans son domaine de compétences.
- Il développe les visions et les stratégies de son organisation en se fondant sur les objectifs de la législature, les concrétise par des objectifs correspondants qu’il veille à mettre en œuvre.
- Il explique à son personnel les changements nécessaires et gère de manière constructive les résistances éventuelles.
- Il met en place des processus efficaces et des structures appropriées, et influence la culture de l’organisation.
- Il gère les ressources sur la base d’indicateurs appropriés et veille à ce qu’elles soient utilisées de façon rentable.

Politique, médias, parties prenantes

- Il connaît les processus de décision politiques, entretient de bons contacts avec les parties prenantes dans le cadre de ses actions, travaille en réseau et sait trouver des solutions pragmatiques, des compromis et un consensus.
- Il représente avec compétence son organisation à l’extérieur (en Suisse et à l’étranger), et traite de manière professionnelle avec les médias.

Figure 3: Activités du cadre supérieur

11.1.2 Cadre intermédiaire

Selon (OFPER, 2016)³¹, les cadres intermédiaires sont les chefs de divisions, de domaines et de secteurs. Ils disposent généralement d’une expérience de direction antérieure. Le mandat de direction des cadres intermédiaires comporte un cahier des charges complexe, marqué par une dimension stratégique et couvrant divers domaines de tâches et de thèmes complexes.

Le cadre intermédiaire exerce les activités suivantes :

Personne

- Il agit selon des principes éthiques, veille à rester intègre et crédible dans ses actes professionnels et personnels, et donne par conséquent le bon exemple (fonction d’exemple).
- Il réfléchit à son propre comportement et à ses actes, reconnaît ses forces et ses faiblesses, et évolue en permanence.

Tâches

- Il fixe les priorités, va à l'essentiel, identifie et analyse les liens complexes et travaille de manière transversale.
- Il prend les décisions en temps utile, avec cohérence, et en assume la responsabilité.
- Il délègue des tâches, des compétences et des responsabilités en fonction des situations et des collaboratrices et collaborateurs.
- Il dispose de bonnes connaissances actives de l'une au moins des autres langues officielles et de connaissances passives d'une troisième langue officielle, voire de l'anglais selon la fonction.

Relation

- Il recrute les collaboratrices et collaborateurs appropriés, les dirige, les sollicite et les encourage, exprime sa reconnaissance et promeut le développement d'équipes performantes.
- Il utilise le potentiel qu'offre la diversité.
- Il communique de manière ouverte, instaure un climat de travail marqué par la confiance, et cherche des solutions aux conflits.

Organisation

- Il sert d'intermédiaire entre les niveaux stratégique et opérationnel de l'organisation, et contribue au développement de la stratégie.
- Il poursuit les objectifs de prestations de son domaine, dérivés des objectifs fixés à l'échelon supérieur, en se focalisant sur leur atteinte et sur les résultats.
- Il explique à son personnel les changements nécessaires et gère de manière constructive les résistances éventuelles.
- Il met en place des processus efficaces, planifie et engage les ressources en tenant compte des objectifs, et veille à des prestations de qualité.

Politique, médias, parties prenantes

- Il connaît les processus politiques et formule les mandats politiques avec discernement.
- Il entretient de bons contacts avec les acteurs concernés par ses actions et utilise son propre réseau pour atteindre les objectifs.

Figure 4 : Activités du cadre intermédiaire

11.1.3 Cadre de base

Selon (OFPER, 2016)³¹, les cadres de base sont des personnes dirigeant des équipes plus ou moins importantes (y compris les chefs de groupes). Il s'agit plus particulièrement de personnes assumant une tâche de conduite et familiarisés avec les bases de la conduite. Le mandat de direction du cadre de base est la direction opérationnelle.

Le cadre de base exerce les activités suivantes :

Personne

- Il agit selon des principes éthiques, veille à rester intègre et crédible dans ses actes professionnels et personnels, et donne par conséquent le bon exemple (fonction d'exemple).
- Il réfléchit à son propre comportement et à ses actes, reconnaît ses forces et ses faiblesses, et évolue en permanence.

Tâches

- Il fixe les priorités, va à l'essentiel, identifie et analyse les liens complexes et travaille de manière transversale.
- Il prend les décisions en temps utile, les met en œuvre et en assume la responsabilité.
- Il délègue des tâches, des compétences et des responsabilités en fonction des situations et des collaboratrices et collaborateurs.
- Il dispose des connaissances orales et écrites d'une deuxième langue officielle nécessaires à l'exercice de sa fonction, et de connaissances d'anglais en fonction de son mandat.

Relation

- Il recrute les collaboratrices et collaborateurs appropriés, les dirige, les sollicite et les encourage, exprime sa reconnaissance et promeut le développement d'équipes performantes.
- Il utilise le potentiel qu'offre la diversité.
- Il communique de manière ouverte, instaure un climat de travail marqué par la confiance, et cherche des solutions aux conflits.

Organisation

- Il transpose les objectifs de l'échelon supérieur en objectifs annuels opérationnels et en objectifs individuels pour les collaboratrices et collaborateurs.
- Il explique à son personnel les changements nécessaires et gère de manière constructive les résistances éventuelles.
- Il met en place des processus efficaces, planifie et engage les ressources en tenant compte des objectifs, et veille à des prestations de qualité.

Figure 5 : Activités du cadre de base

11.1.4 Compétences des cadres de l'administration fédérale

Compétences	Cadre supérieur	Cadre intermédiaire	Cadre de base
Comp. de direction			
Leadership	x	x	x
Conduite des collaborateurs	x	x	x
Action efficace dans le contexte politique	x	x	
Pensée et action stratégiques	x	x	
Conduite du changement	x	x	x
Pensée et action conformes aux principes de l'économie d'entreprise	x	x	x
Comp. personnelles			
Sens des responsabilités	x	x	x
Loyauté	x	x	x
Orientation vers les objectifs et les résultats		x	x
Résistance au stress			
Réflexion sur soi	x	x	x
Capacité d'apprentissage et flexibilité			
Pensée analytique et conceptuelle	x	x	x
Pensée en réseau	x	x	x
Compétences linguistiques ³³	x	x	x
Compétences sociales			
Aptitude à la communication	x	x	x
Capacité de faire face aux critiques et aux conflits	x	x	x

³³ Cette compétence n'est pas dans le référentiel de compétences mais figure dans les compétences requises. Je l'ai donc ajoutée dans les compétences personnelles.

Esprit d'équipe			
Orientation service			
Aptitude à gérer la diversité	X	X	X

Tableau 2 : Compétences des cadres de l'administration fédérale

11.2 Cadre du secteur privé suisse

Le système suisse de formation définit deux niveaux de cadres privés, les cadres en charge de la conduite organisationnelle et les cadres en charge de la conduite d'équipe. Les profils de compétences sont définis dans les règlements d'examen d'Experte/expert diplômé-e en conduite organisationnelle et de Spécialiste de la conduite d'équipe avec brevet fédéral. Ces deux diplômes formels sont reconnus par la Confédération. Ils ont été approuvés par l'autorité de réglementation respectivement le 1^{er} septembre 2010 et le 6 mai 2013 et sont référencés dans la webographie.

11.2.1 Experts en conduite organisationnelle

Le règlement d'examen du 1^{er} septembre 2010 définit le profil de compétences ainsi :

Les experts et les expertes en conduite organisationnelle disposent des compétences requises pour conduire avec succès, directement ou indirectement, une unité organisationnelle (département, PME). Par conduite directe, on entend l'interaction directe et personnelle entre celui qui conduit et celui qui est conduit; la conduite indirecte désigne la conduite structurelle systémique basée sur les facteurs d'ordre (stratégie, structure et culture) de l'entreprise. Sur la base d'expériences pratiques et de sources scientifiques, les experts et expertes en conduite organisationnelle sont au bénéfice de la structure de compétences suivante, dans le sens du développement durable de la conduite d'une unité organisationnelle :

en qualité d'innovatrices/innovateurs

- elles/ils décèlent le potentiel d'innovation et en déduisent les mesures appropriées,
- elles/ils reconnaissent et surmontent les schémas de pensée usuels (rodés).

en qualité d'analystes

- elles/ils analysent les développements du marché et de l'environnement et en tirent les bonnes conclusions pour leur organisation/institution,
- elles/ils analysent les problèmes qui se posent au niveau interne (p. ex. processus, indicateurs, budget) et en tirent les bonnes conclusions pour leur propre champ d'activité.

<p>en qualité de stratèges</p> <ul style="list-style-type: none"> – elles/ils déterminent des objectifs contraignants, planifient les prochaines étapes pour atteindre les objectifs et attribuent les ressources nécessaires à cette fin, – elles/ils envisagent plusieurs variantes. <p>en qualité de réalisatrices, de réalisateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> – elles/ils mettent en œuvre, avec succès, des idées et des stratégies, – elles/ils rallient leurs collaboratrices et collaborateurs à la mise en œuvre, gèrent les résistances et motivent leurs collaboratrices et collaborateurs, – elles/ils choisissent, dans des situations de conduite concrètes, une manière de procéder opportune. <p>en qualité de communicatrices, de communicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> – elles/ils apportent des informations de manière appropriée, en temps voulu, en tenant compte des attentes des destinataires, – elles/ils décèlent les conflits à temps et les évitent ou les résolvent. <p>en qualité de méthodologistes</p> <ul style="list-style-type: none"> – elles/ils développent de manière systématique des méthodes de résolution des problèmes, pour des projets et processus de travail, – elles/ils procèdent de manière adaptée à la situation.
--

Figure 6: Compétences des experts en conduite organisationnelle

11.2.2 Spécialiste de la conduite d'équipe

Le règlement d'examen du 6 mai 2013 définit le profil de compétences ainsi :

<p>Les spécialistes de la conduite d'équipe travaillent dans des entreprises privées à but lucratif ou non lucratif et / ou dans l'administration publique. Ils dirigent un groupe ou une équipe de collaborateurs de façon interactive sur les plans personnel et professionnel.</p> <p>La conduite implique toute action visant à influencer de façon ciblée sur l'exécution de tâches communes dans ou au moyen d'une situation de travail structurée.</p> <p>Les spécialistes de la conduite d'équipe ont conscience qu'en leur qualité de supérieurs, ils entretiennent une relation directe avec leurs collaborateurs et qu'ils ont, dès lors, un effet direct sur leur comportement. C'est pourquoi ils font appel à leurs compétences opérationnelles décrites ci-dessous.</p> <p>Compétence personnelle: les spécialistes de la conduite d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> – s'autoévaluent, – développent leurs positions, leurs valeurs, leurs thèmes et leur image de soi en continu, – développent leurs talents, leurs motivations et leurs ambitions, – apprennent et – se développent de façon créative dans leur travail et à l'extérieur.
--

Compétence sociale: les spécialistes de la conduite d'équipe

- nouent des relations et gèrent autant les intérêts que les tensions qui y sont liés. Ils les comprennent et les structurent,
- engagent des discussions de façon responsable,
- agissent de façon autonome, communicative et coopérative sur le plan professionnel et
- orientent leur action vers le groupe ou l'équipe, les relations et les résultats.

Compétence technique : les spécialistes de la conduite d'équipe

- accomplissent les tâches de façon autonome et systématique en étant conscient de leur responsabilité sur la base de leur savoir économique, social et écologique approfondi,
- évaluent les résultats par rapport à l'état actuel des connaissances et
- acquièrent de nouvelles connaissances.

Compétence méthodique : les spécialistes de la conduite d'équipe

- procèdent de façon ciblée et en suivant un plan dans la conception des processus de travail, que ce soit en ce qui concerne les tâches ou la résolution de problèmes, et
- appliquent des méthodes de réflexion, des processus de travail ou des stratégies de résolution de problèmes de façon autonome.

Figure 7: : Compétences des spécialistes de la conduite d'équipe

11.3 Cadre de l'administration française

Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics propose un Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique³⁴ qui définit quatre niveaux de cadres : cadre dirigeant d'administration centrale, cadre dirigeant d'un service territorial, cadre de direction et cadre opérationnel.

11.3.1 Cadre dirigeant d'administration centrale

Selon le Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique³⁴, un cadre dirigeant d'administration centrale dirige une administration centrale en définissant les orientations stratégiques et en pilotant, au plan national, la mise en œuvre d'une politique publique dans le cadre d'un programme.

³⁴ https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/RMCCRF.pdf

Le cadre dirigeant d'administration centrale exerce les activités suivantes :

- Diriger une administration, concevoir les orientations stratégiques, planifier et organiser des missions
- Gérer les ressources humaines de son administration et mettre en œuvre le dialogue social
- Gérer les crises
- Animer et piloter le réseau des cadres dirigeants et de direction de l'administration centrale, des responsables de services déconcentrés et des services à compétence nationale placés sous son autorité
- Définir les objectifs et les indicateurs d'un programme budgétaire
- Élaborer un rapport annuel de performance relatif au programme mis en œuvre
- Représenter son administration et organiser le travail en réseau avec les acteurs internes et externes

Figure 8 : Activités du cadre dirigeant d'administration centrale

11.3.2 Cadre dirigeant d'un service territorial

Selon le Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique³⁴, un cadre dirigeant d'un service territorial dirige une administration territoriale de l'État, anime et coordonne la mise en œuvre des politiques publiques dans son domaine.

Le cadre dirigeant d'un service territorial exerce les activités suivantes :

- Adapter à l'échelle territoriale sous l'autorité du Préfet, des orientations stratégiques nationales définies par les ministres et/ou son administration centrale
- Assurer le pilotage, la coordination et l'évaluation de l'action de l'État au niveau territorial dans le domaine des politiques publiques dont il a la charge
- Piloter l'équipe de direction et diriger des services placés sous sa responsabilité : fixer des objectifs, organiser et répartir les moyens humains et budgétaires, évaluer les résultats et la performance
- Piloter le dialogue social et présider les instances paritaires
- Exercer la responsabilité dans les domaines budgétaire et financier
- Assurer la concertation avec les services de l'État, les collectivités territoriales, les entreprises et les organisations socioprofessionnelles
- Communiquer sur les politiques publiques de son domaine de compétence

Figure 9 : Activités du cadre dirigeant d'un service territorial

11.3.3 Cadre de direction

Selon le Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique³⁴, un cadre de direction assiste et conseille le cadre dirigeant dans la définition, la mise en place et le pilotage des politiques publiques.

Le cadre de direction exerce les activités suivantes :

- Participer à la définition des orientations stratégiques et au processus de décision, coordonner la mise en œuvre
- Organiser et mobiliser des moyens humains et budgétaires associés permettant d'atteindre les objectifs assignés
- Proposer et mettre en œuvre des actions au sein des services, suivre, analyser les résultats obtenus et rendre compte de l'activité
- Animer les équipes et superviser le fonctionnement des services
- Participer à la gestion des ressources humaines notamment en conduisant le processus des entretiens professionnels
- Représenter la structure auprès des différentes instances avec le pouvoir de l'engager
- Communiquer sur l'action du service

Figure 10 : Activités du cadre de direction

Les compétences requises sont :

Savoirs

- Économie
- Environnement administratif et institutionnel
- Environnement professionnel du domaine d'activité
- Organisation, méthode et processus

Savoir-faire

- Communiquer
- Conduire et gérer un projet
- Conduire le changement
- Diriger une structure, un service
- Gérer une crise

Savoir-être

- Autorité
- Capacité de conviction
- Capacité d'innovation - créativité
- Esprit de synthèse
- Maîtrise de soi

Figure 11 : Compétences du cadre de direction

11.3.4 Cadre opérationnel

Selon le Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique³⁴, un cadre opérationnel assure un encadrement de proximité afin de concourir à la réalisation des objectifs assignés à l'équipe.

Le cadre opérationnel exerce les activités suivantes :

- Assurer le suivi de la réalisation des objectifs et rendre compte de l'activité du service
- Élaborer et mettre en œuvre les plans d'actions opérationnels
- Animer l'équipe, répartir les activités entre les agents, suivre leur exécution et valider les productions de l'équipe
- Proposer une évaluation professionnelle et/ou conduire l'entretien professionnel des agents
- Assurer un soutien technique aux agents
- Assurer le suivi des dossiers complexes ou à enjeux
- Collaborer à des travaux en réseau ou les piloter
- Représenter le service dans son secteur de compétence

Figure 12 : Activités du cadre opérationnel

Les compétences requises sont :

Savoirs

- Environnement administratif et institutionnel
- Environnement professionnel du domaine d'activité
- Gestion de l'information
- Techniques du domaine d'activité

Savoir-faire

- Alerter
- Conduire un entretien
- Conduire une réunion
- Expertiser
- Manager une équipe

Savoir-être

- Capacité de conviction
- Disponibilité
- Sens de la confidentialité
- Sens des responsabilités
- Sens relationnel

Figure 13 : Compétences du cadre opérationnel

11.4 Synthèse des activités des cadres

11.4.1 Activités par niveau d'encadrement

Cadre supérieur – dirige une entreprise ou organisation

- Dirige l'entreprise ou l'organisation
- Définit la stratégie
- Définit la politique des ressources humaines
- Met en œuvre le dialogue social
- Pilote les (équipes de) cadres
- Recrute le personnel
- Décide et veille à l'application des décisions
- Porte la responsabilité du budget et des finances
- Elabore rapport annuel
- Gère les crises
- Représente son organisation envers des tiers
- Communique sur les activités de son organisation
- Assure la coordination avec les parties prenantes

Cadre intermédiaire – dirige une unité d'affaires, un domaine d'activité stratégique ou un département

- Participe à la définition de la stratégie
- Est l'intermédiaire entre le niveau stratégique et opérationnel
- Anime des équipes
- Définit les objectifs dérivés du niveau supérieur
- Organise le travail dans son unité, planifie et attribue les ressources
- Suit la réalisation des objectifs et rend compte de l'activité
- Décide et veille à l'application des décisions
- Délègue tâches, compétences, responsabilités
- Recrute le personnel
- Effectue les entretiens professionnels
- Représente son unité envers des tiers
- Communique sur les activités de son unité

Cadre de base – dirige une équipe

- Anime des équipes
- Définit les objectifs dérivés du niveau supérieur
- Suit la réalisation des objectifs et rend compte de l'activité
- Organise le travail dans son unité, planifie et attribue les ressources
- Définit et met en œuvre les plans d'action
- Décide et veille à l'application des décisions
- Délègue tâches, compétences, responsabilités
- Recrute le personnel
- Effectue les entretiens professionnels

- Fournit du soutien technique
- Suit les dossiers complexes
- Représente son unité envers des tiers
- Communique sur les activités de son (ses) équipe-s

11.4.2 Activités communes à tous les niveaux d'encadrement

- Décide et veille à l'application des décisions
- Conduit du personnel
- Recrute le personnel
- Représente son entité envers des tiers
- Communique sur les activités de son entité

11.4.3 Activités communes aux cadres intermédiaires et de base

- Définit les objectifs dérivés du niveau supérieur
- Suit la réalisation des objectifs et rend compte de l'activité
- Organise le travail dans son unité, planifie et attribue les ressources
- Délègue tâches, compétences, responsabilités
- Effectue les entretiens professionnels

11.4.4 Activités spécifiques par niveaux d'encadrement

Cadre supérieur

- Dirige l'entreprise ou l'organisation
- Définit la stratégie
- Porte la responsabilité du budget et des finances
- Définit la politique des ressources humaines
- Met en œuvre le dialogue social
- Gère les crises
- Elabore rapport annuel
- Assure la coordination avec les parties prenantes

Cadre intermédiaire

Sur la base des activités classées par niveau d'encadrement, il s'avère que toutes les activités des cadres intermédiaires se retrouvent soit dans les activités communes à tous les niveaux d'encadrement, soit dans celles communes aux cadres intermédiaires et de base. Par conséquent, il ne reste aucune activité spécifique à noter pour ce niveau.

Cadre de base

- Définit et met en œuvre les plans d'action
- Fournit du soutien technique
- Suit les dossiers complexes

11.5 Synthèse des compétences des cadres

Les compétences se déclinent en savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les savoirs sont spécifiques au domaine d'activité et ne sont pas pertinents dans la présente étude. Je vais donc me concentrer sur les savoir-faire et savoir-être indépendamment du domaine d'activité.

11.5.1 Savoir-faire des cadres

A partir des référentiels de compétences présentés précédemment, j'en ai tiré une synthèse des savoir-faire des cadres :

- Diriger une structure, un service
- Développer des visions et stratégies
- Définir des objectifs
- Suivre la réalisation de la stratégie et des objectifs et en rendre compte
- Mettre en place des processus et structures appropriées
- Allouer des ressources
- Déléguer des tâches, compétences et responsabilités
- Agir efficacement dans le contexte politique (prendre en compte les parties prenantes)
- Agir selon des principes éthiques
- Agir de manière exemplaire
- Manager une équipe
- Planifier, recruter, diriger, affecter, motiver et reconnaître le personnel
- Conduire et gérer un projet
- Conduire un entretien
- Conduire une réunion
- Prendre des décisions et veiller à leur application
- Fixer des priorités
- S'orienter vers les objectifs et résultats
- Assurer des prestations de qualité
- Développer et utiliser son réseau
- Gérer et exploiter le potentiel de la diversité
- Conduire le changement
- Gérer une crise
- Analyser des situations complexes
- Penser en réseau
- Conceptualiser
- Synthétiser
- Faire face aux critiques et aux conflits
- Communiquer
- Représenter l'organisation
- Convaincre
- Innover, créer
- Alerter
- Expertiser

- Avoir de la disponibilité
- Respecter la confidentialité
- Maîtriser plusieurs langues

11.5.2 Savoir-être des cadres

A partir des référentiels de compétences présentés précédemment, j'en ai tiré une synthèse des savoir-être des cadres :

- Autorité
- Leadership
- Loyauté
- Sens des responsabilités
- Réflexion sur soi
- Maîtrise de soi
- Apprentissage et évolution

12 Concept de posture managériale

J'ai considéré que la posture managériale représente la posture professionnelle des cadres. Nous avons convenu que dans ce contexte, la posture est la manifestation d'un état mental qui influence la fonctionnalité d'effectuer des activités. La posture managériale représente donc par extension la manifestation d'un état mental du cadre qui influence la fonctionnalité d'effectuer les activités de cadre. Dans les sections précédentes, nous avons identifié les principales activités des cadres selon le niveau de responsabilité.

Par ailleurs, nous avons convenu que les compétences se déclinent en savoirs, savoir-faire et savoir-être. Or, ce qui m'apparaît pertinent en regard avec un état mental, c'est essentiellement le savoir-être et non les savoirs (connaissances apprises) ou les savoir-faire (capacité de faire).

Par conséquent, je retiens comme dimensions de la posture managériale les savoir-être des cadres suivants :

- Autorité
- Leadership
- Loyauté
- Sens des responsabilités
- Réflexion sur soi
- Maîtrise de soi
- Apprentissage et évolution

En tant qu'état mental, la posture managériale est conditionnée, en amont, par la perception de la réalité par le sujet, qui est influencée par divers aspects tels que son éducation, sa formation ou son identité professionnelle. Cette posture aura pour conséquence, en aval, un comportement managérial.

13 Coaching des managers

(Bayad & Persson, 2011)³⁵ questionnent sur « Quelle valeur ajoutée, un phénomène nouveau et non académique – le coaching –, peut-il apporter à une thématique ancienne et largement étudiée – le leadership – de façon à alimenter, avec pertinence, la pensée sur le management ? ». Selon les auteurs, « Le leadership ancien revisité par le coaching nouveau apparaît alors [...] comme une illustration du renouvellement de la pensée managériale, en s'appuyant sur différentes dimensions à des fins de coordination au service de l'action collective. » S'agissant du coaching, les auteurs déclarent que « L'évolution du management en général et du leadership en particulier fait l'objet de la réflexion de certains consultants ou praticiens pour asseoir la pratique du coaching dans un processus d'évolution du management et/ou du leadership. Certains situent le coaching comme un outil efficient dans une perspective d'*empowerment*. D'autres encore le situent dans une perspective d'apprentissage individuel. ». Plus loin, les auteurs estiment que « Le coaching en tant que doctrine, pourrait apporter sa pierre dans une entreprise de plus en plus envisagée comme mortelle, prenant la forme d'un collectif engagé dans l'action, sans vérité première et sommé de survivre. [...] En favorisant ce lien entre action et pensée, individu et collectif, le coaching apparaît comme un artefact au service de l'action dans une dynamique de réflexivité où savoirs et relations sont indissolublement liés. » Ils concluent qu'« au pouvoir 'd'influence' auquel fait référence le leadership, vient s'ajouter le pouvoir 'contributif' auquel invite le coaching. ».

(Persson, 2006)³⁶ résume les contributions du dossier ainsi : « En synthèse, et sans vouloir conclure mais bien appeler à la réflexion au service de l'action, le coaching serait avant tout un agent de liaison entre l'individu et l'organisation, sachant que l'organisation représente l'équipe, le projet, l'entreprise, la société.... Nourrie du berceau sportif, cette *praxis* renvoie clairement à une dynamique de performance qui demande souvent changement et innovation. Le processus en œuvre suppose alors pour les sujets concernés un travail de deuil complexe, et un investissement nouveau face à l'inconnu, en mobilisant l'ensemble de ce qui rend humain et performant, imaginaire compris. Cet imaginaire peut être ressource pour l'entreprise, mais alors la dimension existentielle au travail mérite d'être clairement prise en compte. Ainsi, T. Pauchant souligne la nécessaire étude de sujets 'comme la vie, la mort, la responsabilité, le sens, la solitude, le désespoir, la tragédie, l'anxiété, la joie, l'amour, la transcendance, la spiritualité' qui restent le plus souvent absents tant dans les conseils d'administration que dans les écoles de commerce... »

(Roux, 2017)³⁷ a étudié les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales. Dans son travail, il a abordé différentes dimensions des pratiques managériales, dont la posture managériale. Il a observé un

³⁵ Bayad, M., & Persson, S. (2011). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue internationale de psychosociologie*, 21-35

³⁶ Persson, S. (2006). Le coaching, entre psychanalyse et problem solving. *Revue internationale de psychosociologie*, 13-20

³⁷ Roux, M. (2017). *Les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales : élaboration d'un modèle explicatif*. Nanterre: École doctorale Économie, organisations, société de Paris 10

changement de posture managériale chez les sujets de l'étude grâce à la pleine conscience notamment au niveau de la délégation. Selon (Roux, 2017)³⁷, « La délégation est la conséquence du travail d'organisation et de priorisation effectué par les managers : ils identifient mieux ce qu'ils peuvent déléguer à leurs collaborateurs et ce qui relève de leur propre périmètre de responsabilités. Par exemple, ils délèguent certaines tâches très opérationnelles qu'ils prenaient en charge auparavant. » Dans la perspective de mon étude, je choisis d'ajouter la délégation à l'ensemble des savoir-être du manager.

Dans sa thèse, (Baron, 2009)³⁸ s'intéresse à l'impact du coaching sur le sentiment d'efficacité personnelle lié à la capacité pour un gestionnaire de favoriser le développement de ses subordonnés. En citant (Stajkovic & Luthans, 1998)³⁹ il définit le sentiment d'efficacité personnelle comme « la façon dont les croyances entretenues par l'individu sur sa capacité à influencer l'environnement orientent ses actions de façon à produire les retombées désirées ». Ses résultats indiquent qu'il existe un lien positif et significatif entre le coaching exécutif et le sentiment d'efficacité personnelle. Je choisis dès lors d'ajouter l'efficacité personnelle à l'ensemble des savoir-être du manager.

(Salman, 2008)⁴⁰ identifie cinq ressorts de pacification des comportements et des interactions des cadres grâce au coaching :

- discipline interactionnelle : il faut écouter, adapter des formes de langage positif, et plus largement des formes d'interaction positives
- transformation des interprétations grâce à des grilles simplifiées : il s'agit de donner un autre sens, qui n'est plus accusatoire et devient fonctionnel
- régulation des ardeurs ambitieuses : la modération des investissements subjectifs
- distanciation ou la limitation des affects : quand on est trop impacté émotionnellement par une situation il faut redescendre un peu en niveau émotionnel pour être plus efficace
- traitement des conflits intérieurs anciens, des conflits psychiques non résolus

Elle considère que le coaching « s'accompagne d'une responsabilisation de l'individu, puisqu'il devient responsable de ses interactions et du résultat de ses interactions, donc il devient responsable de résoudre les conflits. Un renforcement de l'autocontrôle. Une transformation de l'économie psychique dans le sens d'une plus grande régulation des émotions. ». Elle propose de considérer le coaching comme « un espace d'hygiène psychique ».

³⁸ Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Montréal: Université du Québec

³⁹ Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 62-94

⁴⁰ Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, 43-54

Dans son analyse des travaux de Salman, (Gasnier, 2016)⁴¹ estime que le fait « que le coach peut entendre, reconnaître, accueillir, et le fait que le coaché puisse en première instance et dans le cadre du coaching agir principalement sur lui-même. Ce qui n'empêche pas d'agir par ailleurs sur les situations insupportables. Dans le domaine des risques psychosociaux, cela reviendrait à parler de la prévention primaire et de la prévention secondaire. Et on pourrait dire également que le simple fait que l'individu pense, ressent et vive la situation différemment peut être de nature à transformer la situation. »

C'est ce que (Salman, 2008)⁴⁰ qualifie de « versant émancipateur de la responsabilisation », c'est-à-dire que le fait de se responsabiliser sur un problème, de le voir différemment, a une vertu émancipatrice.

(Salman, 2008)⁴⁰ ajoute que « Dans les usages du coaching par les cadres il faut donc souligner le soutien à l'individu, la promesse d'épanouissement personnel. Et ce versant émancipateur peut être lié à un risque de sortie de l'entreprise, qui est connu dans le coaching : il y a une proportion non négligeable des coachings qui se traduisent par un départ de l'entreprise, parce que justement la personne s'est émancipée et se dit 'comment je fais pour rester dans ce système ? Je m'en vais !' ».

Dans sa recherche, (Ménard, 2016)⁴² s'intéresse à mesurer l'effet du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership des gestionnaires. Elle décline le sentiment d'efficacité personnelle au leadership en quatre dimensions clés : le management, les habiletés de gestion, le développement et l'apprentissage de ses employés et les compétences relationnelles et la gestion des objectifs. Les résultats indiquent que « le coaching de gestion a un effet positif à la hausse sur une des dimensions-clé du sentiment d'efficacité au leadership », à savoir le développement et l'apprentissage de ses employés. Par ailleurs, « il y a une différence significative selon que le coaching de gestion soit dispensé par un coach interne ou un coach externe. » En effet, elle établit que « les coachs externes agissent significativement à la hausse sur le sentiment d'efficacité et sur la capacité à se fixer des objectifs auprès de gestionnaires de haut niveau. ».

⁴¹ Gasnier, C. (2016). Séminaire autour de la thèse de Scarlett Salman sur le coaching en entreprise. *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, 51-73

⁴² Ménard, S. (2016). *Impacts d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership*. Rimouski: Université du Québec

Synthèse

Ce deuxième chapitre est consacré à la posture managériale. La posture managériale est définie comme la posture professionnelle du manager. La posture professionnelle est la manifestation d'un état mental qui influence la fonctionnalité d'effectuer des activités. La posture managériale représente donc par extension la manifestation d'un état mental du cadre qui influence la fonctionnalité d'effectuer les activités de cadre.

Le terme de manager peut se traduire en français par cadre. Comme il existe de nombreux référentiels de compétences pour décrire les activités des cadres et les compétences nécessaires à leur exercice, j'ai choisi de me limiter aux référentiels issus de deux pays culturellement proches, la Suisse et la France. J'ai ensuite répertorié divers référentiels de compétences pour les cadres du secteur public et privé. J'ai ensuite effectué une synthèse des activités des cadres par niveau d'encadrement. Puis, j'ai dressé une synthèse des compétences des cadres en termes de savoir-faire et savoir-être, les savoirs spécifiques au domaine d'activité n'étant pas pertinents pour la présente recherche.

J'ai également exploré les recherches scientifiques sur le coaching des managers. Sur cette base, j'ai retenu un ensemble de dimensions de la posture managériale, il s'agit des savoir-être suivants : autorité, leadership, loyauté, sens des responsabilités, sentiment d'efficacité personnelle, réflexion sur soi, maîtrise de soi, apprentissage et évolution.

Chapitre 3 : Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

14 Variables antécédentes

Selon (Mace & Pétry, 2010)⁴³ « Une variable antécédente est une variable qui agit avant la variable dépendante dans une chaîne causale. ».

14.1 Volonté

Afin d'entreprendre une démarche de coaching, un certain nombre de conditions doivent être réunies. En premier lieu, la personne doit démontrer la volonté d'entreprendre une telle démarche. Cette volonté résulte de la conscience de la situation problématique et de sa propre décision de la résoudre. En effet, si la personne n'est pas consciente du problème ou que la décision de le résoudre est prise par un tiers, par exemple le supérieur hiérarchique ou les ressources humaines, la démarche de coaching sera compromise.

14.2 Ressources

Ensuite, la personne doit disposer des ressources nécessaires pour entreprendre la démarche de coaching. Elle doit disposer du temps suffisant pour les séances de coaching ainsi que le travail à effectuer entre les séances. Elle doit avoir le budget pour financer le mandat de coaching. Et elle doit avoir la disponibilité intellectuelle d'effectuer cette démarche. C'est-à-dire ne pas être sous pression ou débordée par d'autres facteurs qui limiteraient son implication dans la démarche de coaching.

14.3 Environnement

Enfin, la personne doit être dans un environnement favorable au coaching. La culture d'entreprise ou organisationnelle doit être ouverte à ce type de démarches et la hiérarchie doit soutenir ses cadres dans leur développement.

15 Concept de coaching

Le coaching n'a pas pour vocation première de combler des lacunes en termes de savoir ou de savoir-faire. En effet, il existe de nombreuses manières d'agir à ce niveau, par des formations, du mentorat, de la littérature, etc. Dans le présent contexte, le coaching est considéré au niveau du savoir-être de l'individu. Dans le modèle des niveaux logiques de Dilts, cela correspond aux trois niveaux supérieurs que sont les valeurs et croyances, l'identité et la mission.

En me référant à la définition du coaching donnée par ICF, j'ai retenu quatre dimensions du coaching : le partenariat, le processus, la réflexion créative et la maximisation du potentiel.

15.1 Partenariat

Le partenariat représente la relation entre le coach et le client qui s'allient pour définir l'objectif du client et le chemin pour l'atteindre.

⁴³ Mace, G., & Pétry, F. (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. De Boeck Supérieur

15.2 Processus

Le processus de coaching se décompose en plusieurs phases. Dans un premier temps, il s'agit de définir un objectif. Puis, d'explorer la situation existante afin d'identifier les résistances. Ensuite, il s'agit de trouver des ressources internes et externes à mobiliser. Sur cette base, diverses solutions ou options sont envisagées avant d'en sélectionner une à mettre en œuvre. Pour celle-ci, un plan d'action est élaboré. La planification de sa réalisation est effectuée et les indicateurs de mesure sont définis.

15.3 Réflexion créative

Le coach et le client travaillent en constante co-créativité. Cela permet au client de créer, d'élaborer de nouvelles idées, pistes, options pour avancer dans son chemin vers son objectif.

15.4 Maximisation du potentiel

Dans toute mission de coaching un objectif est défini. Celui-ci permet de maximiser le potentiel personnel et/ou professionnel du client. Durant le coaching, le client découvre et exploite ses ressources pour développer un plan d'action et le mettre en œuvre. Il réalise, voire maximise, ainsi son potentiel tant personnel que professionnel.

16 Variables conséquentes

16.1 Posture managériale

Sur la base des références scientifiques et professionnelles présentées précédemment, j'ai identifié les dimensions suivantes de la posture managériale, qui constituent des conséquences potentielles.

16.1.1 Autorité

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique : Faire accepter son autorité légitime en s'affirmant et en assumant ses responsabilités dans le respect d'autrui.

16.1.2 Leadership

(OFPER, 2013)⁴⁴ : Aptitude et disposition d'une personne à gagner l'adhésion d'autrui pour la réalisation d'objectifs.

Selon Salman repris par (Gasnier, 2016)⁴⁵, « le mandat du coaching en entreprise est l'amélioration du savoir-être et des compétences relationnelles ». Elle fait référence au développement d'un « leadership d'influence, un savoir-être qui vise à répondre à des situations relationnelles complexes. »

⁴⁴ OFPER. (2013). *Référentiel de compétences de l'Administration fédérale*. Berne: Confédération suisse

⁴⁵ Gasnier, C. (2016). Séminaire autour de la thèse de Scarlett Salman sur le coaching en entreprise. *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, 51-73

16.1.3 Délégation

(Retour, Picq, Belle, Defélix, & Oiry, 2015)⁴⁶ :

En vue d'assurer le développement des salariés et de l'entreprise, acte de management consistant à confier temporairement à une personne (le délégué) tout ou partie d'une activité normalement assurée, dans le cadre de son périmètre de poste, par le déléguant qui en garde cependant la responsabilité.

16.1.4 Loyauté

(OFPER, 2013)⁴⁷ : Aptitude et disposition d'une personne à respecter dans ses actes professionnels, de manière fiable et cohérente, non seulement les règles énoncées dans la loi et dans la Constitution, mais également des valeurs et principes plus généraux.

16.1.5 Sens des responsabilités

(OFPER, 2013)⁴⁷ : Aptitude et disposition d'une personne à se forger sa propre opinion de façon autonome et indépendamment d'autres personnes ou de la situation, à prendre des décisions, à agir en conséquence et à assumer la portée de ses actes.

Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique⁴⁸ : S'engager, avec discernement, dans une action relevant de ses attributions et assumer ses choix.

16.1.6 Sentiment d'efficacité personnelle

(Stajkovic & Luthans, 1998)⁴⁹ : Façon dont les croyances entretenues par l'individu sur sa capacité à influencer l'environnement orientent ses actions de façon à produire les retombées désirées.

16.1.7 Communication interpersonnelle

(Joly, 2009)⁵⁰ : Echange de messages et de codes entre deux individus.

16.1.8 Réflexion sur soi

(OFPER, 2013)⁴⁷ : Aptitude et disposition d'une personne à reconnaître son propre rôle, à prendre conscience de ses forces et faiblesses, à tenir compte d'autres points de vue et à s'interroger sur son comportement.

⁴⁶ Retour, D., Picq, T., Belle, F., Defélix, C., & Oiry, E. (2015). *La délégation managériale - Levier de compétences et de développement stratégique*. Editions Vuibert

⁴⁷ OFPER. (2013). *Référentiel de compétences de l'Administration fédérale*. Berne: Confédération suisse

⁴⁸ https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/RMCCRF.pdf

⁴⁹ Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 62-94

⁵⁰ Joly, B. (2009). La communication interpersonnelle. *La communication*, 11-68

16.1.9 Maîtrise de soi

Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique⁴⁸ : Contrôler ses émotions, conserver son sang-froid en toute circonstance, en particulier dans les situations d'urgence et de forte tension.

16.1.10 Apprentissage et évolution

(OFPER, 2013)⁵¹ : Aptitude et disposition d'une personne à faire preuve de souplesse dans sa pensée et à faire face à de nouvelles exigences par un accroissement de ses propres compétences ou par des solutions novatrices.

16.2 Regard critique et choix de focalisation

En prenant un peu de recul par rapport à ces savoir-être, je m'aperçois que la loyauté n'est pas spécifique aux cadres / managers. Elle est également présente pour d'autres types de fonctions, avec des degrés divers. Par ailleurs, l'autorité est souvent liée à la fonction de la personne dans l'organisation et aux compétences et responsabilités que cela lui confère. Cette considération m'amène à faire le choix de mettre de côté ces deux aspects (autorité et loyauté) afin de me focaliser sur les huit conséquences ci-après que j'estime pertinentes pour mon étude :

- Leadership
- Délégation
- Sens des responsabilités
- Efficacité personnelle
- Communication interpersonnelle
- Réflexion sur soi
- Maîtrise de soi
- Apprentissage et évolution

⁵¹ OFPER. (2013). *Référentiel de compétences de l'Administration fédérale*. Berne: Confédération suisse

17 Modèle conceptuel

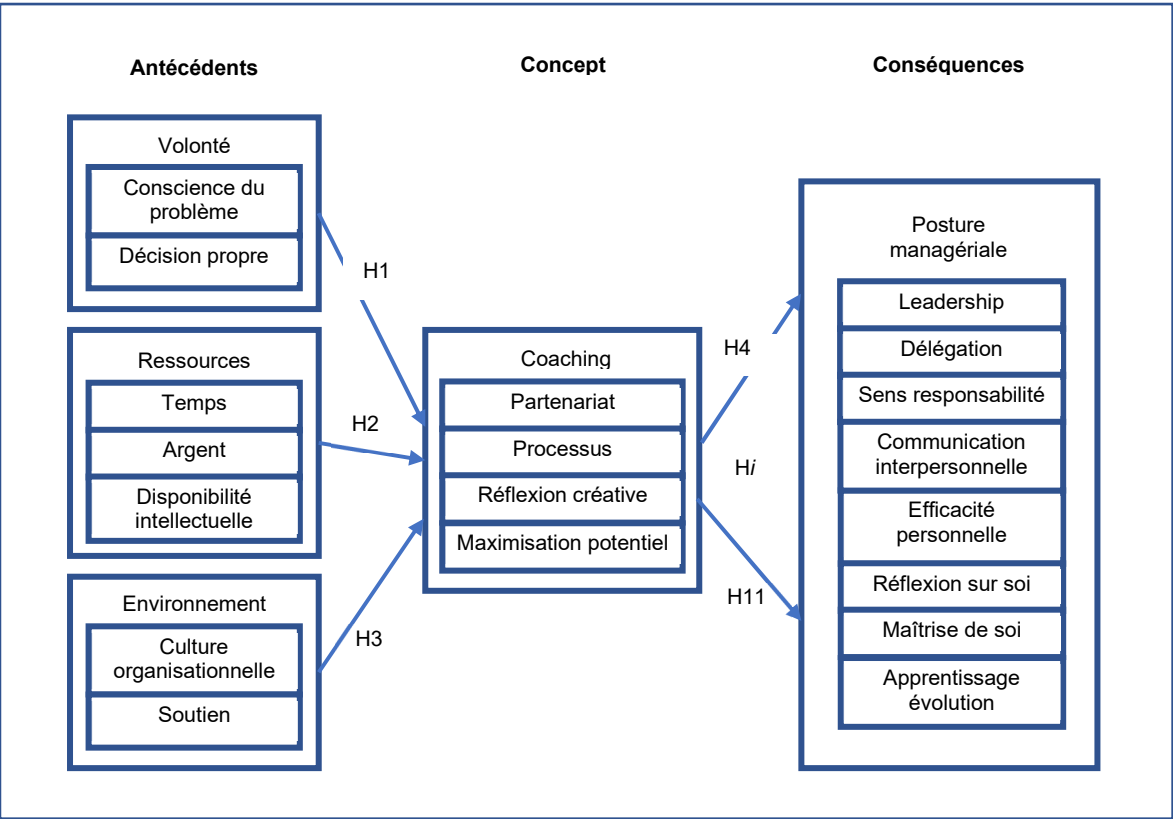


Figure 14 : Modèle conceptuel

18 Tableau récapitulatif des hypothèses

Selon (Grawitz, 2000)⁵² « Une hypothèse de recherche est une affirmation ou une proposition non prouvée à propos d'un facteur ou d'un phénomène. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. ».

Selon (Kerlinger, 2000)⁵³ repris par (Gevard, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018)⁵⁴, une hypothèse est une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées.

(Grawitz, 2000)⁵² définit cinq conditions de validité des hypothèses de recherche :

- Une hypothèse doit être vérifiable
- Une hypothèse doit mettre en cause des faits réels
- Une hypothèse doit être spécifique
- Une hypothèse doit être conçue en termes vérifiables
- Une hypothèse doit se rattacher à une théorie existante

N°	Hypothèses
H1	La volonté impacte positivement le coaching
H2	Les ressources impactent positivement le coaching
H3	L'environnement impacte positivement le coaching
H4	Le coaching impacte positivement le leadership
H5	Le coaching impacte positivement la délégation
H6	Le coaching impacte positivement le sens des responsabilités
H7	Le coaching impacte positivement la communication interpersonnelle
H8	Le coaching impacte positivement l'efficacité personnelle
H9	Le coaching impacte positivement la réflexion sur soi
H10	Le coaching impacte positivement la maîtrise de soi
H11	Le coaching impacte positivement l'apprentissage et l'évolution

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des hypothèses

⁵² Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz

⁵³ Kerlinger, F. N. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt College Publisher

⁵⁴ Gevard, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil: Pearson

Synthèse

Le troisième chapitre est consacré au modèle conceptuel et aux hypothèses de recherche. J'ai identifié trois variables antécédentes, à savoir la volonté, les ressources et l'environnement.

Ensuite j'ai posé le concept de coaching avec ses quatre dimensions que sont le partenariat, le processus, la réflexion créative et la maximisation du potentiel.

Après cela, j'ai recensé l'ensemble des dimensions de la posture managériale issues de ma revue de littérature. J'ai pris de la distance et posé un regard critique pour éliminer deux dimensions, l'autorité et la loyauté. La première parce qu'elle est davantage liée à la position hiérarchique et la seconde car elle n'est pas spécifique aux managers. Ceci m'a conduit à retenir comme variables conséquentes les huit dimensions suivantes : leadership, délégation, sens des responsabilités, efficacité personnelle, communication interpersonnelle, réflexion sur soi, maîtrise de soi, apprentissage et évolution

Sur cette base, j'ai élaboré mon modèle conceptuel avec trois hypothèses antécédentes et huit hypothèses conséquentes.

Synthèse de la partie théorique

Dans mon premier chapitre, j'ai défini le concept de coaching. Dans mon deuxième chapitre, j'ai défini le concept de posture managériale. Dans mon troisième chapitre, j'ai conçu le modèle conceptuel représentant l'impact du coaching sur la posture managériale. Ce modèle conceptuel et ses hypothèses serviront de base pour la partie empirique de ma recherche.

PARTIE II - PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : Démarche méthodologique

19 Méthodologie de recherche

Une recherche scientifique nécessite plusieurs étapes. Dans une première phase, il s'agit d'effectuer des réflexions préalables. Cela permet d'estimer l'intérêt de la thématique sur le plan théorique, de définir les concepts et l'opérationnalisation des variables, de formuler des hypothèses et de les justifier théoriquement.

Dans une deuxième phase, il s'agit de collecter les données. Cela nécessite l'application d'instruments, le choix de l'échantillon, l'administration et la gestion des données.

La troisième phase est consacrée à l'analyse des données.

Enfin, la quatrième phase consiste à discuter les résultats, à envisager leur implication dans l'application managériale, à identifier les limites et à ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Ces éléments sont consignés dans un rapport de recherche.

20 Démarche hypothético-déductive

Selon (Gevard, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018)⁵⁵, « la démarche hypothético-déductive permet de tester une hypothèse précise produite par une réflexion théorique préalable. ». L'observation scientifique a pour fonction d'expliquer en validant, ou non, une hypothèse théorique relative au phénomène étudié. Cela prend la forme de liens entre les variables du modèle. Le raisonnement scientifique part de la théorie pour aller vers le réel.

Cette démarche consiste dans un premier temps à poser une question de recherche. Puis, il s'agit de procéder à des déductions selon des connaissances existantes tirées de la recherche. Ensuite, il faut formuler des hypothèses. Enfin, il s'agit d'effectuer des tests empiriques sur le terrain afin de valider ou infirmer les hypothèses.

21 Posture épistémologique

Pour mon travail de terrain, j'ai choisi d'appliquer la posture épistémologique constructiviste pragmatique. Ce choix se fonde sur le fait que je suis moi-même manager, coach et que je me suis fait coacher en tant que manager il y a quelques années.

(Gevard, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018)⁵⁵ nous dit que « la première hypothèse épistémique fondatrice de cette posture postule que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relation de résistance perçue aux actions menées. ». Autrement dit, chaque humain connaît sa propre expérience

⁵⁵ Gevard, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil: Pearson

d'un réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène. Cela signifie que personne ne peut connaître rationnellement le réel, et par conséquent, toute hypothèse sur un réel ne pourra jamais être prouvée. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule pas d'hypothèses fondatrices, mais l'existence de flux d'expériences humaines. Cette posture ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, mais conteste la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions du chercheur. A défaut d'hypothèses fondatrices, cette posture postule des hypothèses de travail concernant le réel étudié.

La deuxième hypothèse épistémique fondatrice de cette posture postule que, « dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. » Par conséquent, la connaissance qu'un chercheur élabore dépend du chercheur.

La troisième hypothèse épistémique fondatrice de cette posture postule que « le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe. ». Les connaissances expriment la manière dont le chercheur comprend que le réel fonctionne. On applique ici un critère de validité pragmatique. Les connaissances sont élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies par exemple via une méthode de recherche qualitative, à condition que les principes de justification (fiabilité, validité interne, validité externe) soient respectés. Le mode de généralisation des connaissances est celui de généralisation conceptuelle qui conduit à développer des connaissances génériques à partir d'un matériau empirique contenant des informations provenant de sources telles que les entretiens semi-directifs.

22 Approche qualitative

Une étude qualitative a pour objectif de comprendre un phénomène en termes de qualité. Elle se base sur un petit échantillon de cas non représentatifs. La collecte des données est non structurée. L'analyse des données est non statistique. Le résultat est une ébauche de compréhension du phénomène.

Dans la présente recherche, je vais collecter les données par l'enquête. Cette approche permet de traiter une grande variété de thèmes dans l'ensemble des disciplines de gestion. Elle est adaptée pour explorer des phénomènes complexes.

L'objet de ma recherche sera dévoilé. La relation sera individuelle. Je collecterai des données de signe, c'est-à-dire des données collectées directement par l'expression verbale.

Cette collecte se fera par des entretiens individuels semi-directifs, c'est-à-dire une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale. Pour ce faire, il s'agit de définir la forme de l'entretien, l'échantillon, le lieu, le guide, la mise en situation et le mode d'enregistrement.

Un entretien semi-directif est mené à l'aide d'un guide d'entretien qui contient les thèmes à aborder avec les répondants. La durée varie entre 30 minutes et deux heures.

Il s'agit d'un mode d'investigation basé sur une communication verbale et un but précis. La finalité dans une démarche hypothético-déductive est de corroborer ou réfuter une hypothèse grâce à des échanges verbaux entre le chercheur et le répondant.

Une approche qualitative présente plusieurs limites. Elle ne permet pas de valider ni de généraliser des résultats. Elle ne permet pas non plus de quantifier des résultats ni de prendre une décision finale.

Par conséquent, mon approche qualitative permettra de vérifier si les répondants sont d'accord ou non avec mes hypothèses, mais pas de valider mes hypothèses.

23 Echantillonnage

Dans la thématique étudiée, il n'est pas possible d'interroger l'ensemble de la population d'étude, à savoir l'ensemble des managers ayant été coachés par les deux instituts de coaching choisis. Je dois donc extraire un échantillon. Au vu des conditions-cadres de cette enquête (délais courts, budget nul et identification trop difficile de la population), j'ai choisi d'utiliser une méthode d'échantillonnage non probabiliste et donc non représentative, l'échantillonnage par convenance. Cette méthode permet d'interroger les répondants accessibles qui ont accepté de répondre.

Le nombre de répondants doit être supérieur ou égal au point de saturation qui se situe à 10 selon (Creswell, 1997)⁵⁶ pour une recherche phénoménologique. Afin d'assurer la qualité de l'étude, je vise cependant au minimum 15 répondants.

⁵⁶ Creswell, J. (1997). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications

23.1 Profil des personnes interrogées

L'échantillon présente 5 femmes et 15 hommes. L'âge des personnes varie de 37 à 62 ans.

S'agissant des secteurs économiques, 9 travaillent dans le secteur secondaire (industrie) et 11 dans le secteur tertiaire (services).

Parmi les domaines d'activité, on retrouve la pharmaceutique, l'automation, l'horlogerie, la chimie, l'immobilier, l'urbanisme, la banque, ICT, le conseil, la formation et le coaching.

Au niveau de la taille des entreprises, il y a 12 grandes entreprises, 2 entreprises moyennes, 2 petites entreprises et 4 microentreprises. Le nombre total de collaborateurs se situe entre 1 et 7500. Le nombre de collaborateurs sous la responsabilité directe varie de 1 à 140.

La durée du travail dans l'entreprise s'étend de 1 à 35 ans.

N°	Date	Durée (min)	Genre	Age	Fonction	Secteur d'activité	Catégorie d'entreprise	Domain d'activité	Taille de l'entreprise micro (0-9) petite (10-49) moyenne (50-)	Nombre de collaborateurs dans l'entreprise	Nombre de collaborateurs sous sa responsabilité	Nombre d'années dans l'entreprise	Niveau de formation
1	19.02.20	47	h	62	Managing Director	Tertiaire Services	Entreprise privée	Conseil, coaching en managent	micro	2	1	16	Tertiaire A Master universitaire
2	19.02.20	45	h	41	Associate Director	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Pharmaceutique	grande	Monde : 55000 Suisse : 650	140	18	Tertiaire A Master universitaire
3	19.02.20	38	h	53	Site Manger Operation Manager	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Chimie	grande	5000	65	6	Tertiaire A Doctorat

4	22.02.20	34	h	37	Chef de division	Tertiaire Services	Service public	Urbanisme	grande	5400	15	8	Tertiaire A Master universitaire
5	22.02.20	35	f	45	Manager Actionnaire	Tertiaire Services	Entreprise privée	Immobilier	petite	14	14	10	Tertiaire A Master universitaire
6	22.02.20	44	h	55	Associé	Tertiaire Services	Entreprise privée	Conseil, coaching, formation	micro	5	5	5	Tertiaire A Master universitaire
7	25.02.20	35	f	39	Directrice adjointe	Tertiaire Services	Entreprise privée	Consulting RH	petite	45-50	10	5	Tertiaire A Master universitaire
8	02.03.20	36	f	55	Fondatrice	Tertiaire Services	Entreprise privée	Coaching, médiation	micro	3	0	27	Tertiaire A Master universitaire
9	04.03.20	32	h	54	Gérant	Tertiaire Services	Entreprise privée	Formation, développement d'équipes	micro	3	3	13	Tertiaire A Master universitaire
10	04.03.20	38	h	53	Manager de production	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Horlogerie	grande	Monde : 2000 Suisse : 800	40	22	Tertiaire B Diplôme
11	05.03.20	35	h	49	Managing Partner	Tertiaire Services	Entreprise privée	Pharmaceutique	moyenne	60	20	3	Tertiaire A Master universitaire
12	05.03.20	37	h	48	Head of Bio manufacturing	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Biopharmaceutique	grande	7500	135	8	Tertiaire A Bachelor HES

13	09.03.20	39	h	59	Associé gérant	Tertiaire Services	Entreprise privée	Banque	grande	Monde : 2500 Suisse : 650	12	15	Secondaire II
14	10.03.20	28	f	42	Cheffe RH adjointe	Tertiaire Services	Service public	Sanitaire	grande	5200	0	6	Tertiaire A Master universitaire
15	12.03.20	35	h	57	CEO	Tertiaire Services	Entreprise privée	ICT	moyenne	50	3	35	Tertiaire B Diplôme ES
16	10.03.20	31	h	50	Production manager	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Automatation	grande	Monde : 1600 Suisse : 400	90	1	Tertiaire B Maîtrise
17	12.03.20	30	h	55	Brand Manager	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Horlogerie	grande	300	20	27	Tertiaire B Diplôme fédéral
18	13.03.20	30	h	60	Dapimab Technical Lead	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Pharmaceutique	grande	Monde : 7500 Suisse : 500	50	8	Tertiaire A Bachelor universitaire
19	13.03.20	28	h	49	Head of Health, Safety & Environment	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Pharmaceutique	grande	Monde : 7500 Suisse : 500	6	15	Tertiaire A Master universitaire
20	14.03.20	29	f	43	Learning & Development Partner	Secondaire Industrie	Entreprise privée	Pharmaceutique	grande	Monde : 7000 Suisse : 500	0	4	Tertiaire A Master universitaire

Tableau 4: Profil des personnes interrogées

23.2 Expérience de coaching des personnes interrogées

Le tableau ci-dessous présente l'expérience de coaching des personnes interviewées.

N°	Année	Coach externe	Durée (mois)	Nb de séances	Sur temps de travail	Financé par le travail	Soutien du travail
1	2012	1	6	8	0	1	1
2	2014	1	3	7	2	2	1
3	2016	1	3	5	1	1	1
4	2018	1	4	12	1	1	1
5	2009	1	36	35	1	1	1
6	2010	1	48	50	0	0	1
7	2019	1	6	10	0	1	1
8	2007	1	6	10	1	0	1
9	2000	1	10	10	1	1	1
10	2019	1	6	20	2	1	1
11	2018	1	8	10	1	1	1
12	2000	1	1	1	1	1	1
13	2002	1	2	5	0	2	1
14	2018	1	18	12	1	1	1
15	2014	1	12	7	0	1	1
16	2019	1	8	12	0	0	0
17	2019	1	8	8	1	1	1
18	2017	1	12	12	1	1	1
19	2019	1	7	5	1	1	1
20	2018	1	5	6	1	1	1

Tableau 5: Expérience de coaching des personnes interrogées

La première expérience de coaching se situe entre 2000 et 2019. Si on élimine les valeurs lointaines comme 2000 et 2002, alors la période s'étend de 2007 à 2019.

La totalité des personnes interviewées ont été coachées par un coach externe.

La durée du coaching allait de 1 à 48 mois. La moyenne se situe à 10.45 mois. Si on élimine les valeurs extrêmes comme 1, 2 et 36, 48 mois, alors la durée se situe entre 5 et 18 mois.

Le nombre de séances varie entre 1 et 50. La moyenne se situe à 12.25. Si on élimine les valeurs extrêmes comme 1, 35, 50, alors le nombre de séances se situe entre 5 et 20.

Ces deux valeurs (durée et nombre de séances) sont cohérentes sachant qu'en général, il y a une séance de coaching par mois.

6 personnes ont indiqué qu'elles ont effectué leur coaching sur du temps privé, 2 sur du temps de travail et du temps privé, les 12 autres sur du temps de travail.

3 personnes ont indiqué avoir financé leur coaching à titre privé, 2 ont eu un financement privé et de l'employeur, les 15 autres ont reçu un financement de l'employeur.

Une personne a indiqué ne pas avoir été soutenue par son employeur dans sa démarche de coaching. Les 19 autres personnes ont bénéficié du soutien de leur employeur.

24 Administration du guide d'entretien et collecte des données

24.1 Guide d'entretien

24.1.1 Introduction de l'entretien

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

Contexte de l'étude

J'effectue actuellement un master exécutif en business administration EMBA avec l'école CEFCO et l'Université de Grenoble. J'ai choisi de traiter le thème de l'impact du coaching sur la posture managériale.

Objectif de l'étude

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

Déroulement de l'entretien

Je vais vous poser des questions. D'abord d'ordre général, puis spécifiques sur des aspects de posture managériale. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'important est de partager votre appréciation/votre avis pour chaque thème abordé.

Cadre de l'entretien

Afin que notre entretien se passe dans les meilleures conditions, je vous propose le cadre suivant : confidentialité, non jugement, ouverture, authenticité, respect.

Sentez-vous libre de ne pas répondre à une question si quelque chose vous dérange. N'hésitez pas à me le dire.

Je vais vous demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien pour pouvoir en extraire les données qui seront traitées par un outil d'analyse de contenu par catégorisation. Ensuite l'enregistrement sera détruit. Les données utilisées dans le rapport seront anonymisées.

Etes-vous d'accord ?

L'entretien durera environ 45 minutes. Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions ou des demandes avant de commencer ?

24.1.2 Données structurelles, cadre de référence et cadre d'action

Cette partie du guide d'entretien est consacrée aux données structurelles, au cadre de référence (éducation, formation, parcours professionnel, style de management) et au cadre d'action (contexte où la personne opère).

24.1.3 Expérience de coaching et variables antécédentes

Cette partie du guide d'entretien traite de l'expérience de coaching et des variables antécédentes.

Je commence par donner la définition du coaching d'ICF que j'ai retenue dans mon travail.

Puis je m'intéresse à leur expérience de coaching : quand, avec quel type de coach, sur quelle durée, avec combien de séances, etc.

J'aborde ensuite les trois antécédents, à savoir la volonté, les ressources et l'environnement. Je questionne par exemple la motivation de la démarche, l'initiateur, la participation temporelle et financière de l'employeur, la culture d'entreprise ou le soutien de l'employeur.

24.1.4 Posture managériale

Cette partie du guide d'entretien explore la posture managériale.

Avant de soumettre ma définition de la posture managériale, je demande à mes interviewés ce que signifie pour eux la posture managériale. L'idée est de ne pas les influencer avec mes réflexions antérieures et d'éviter un biais.

Ensuite je donne ma propre définition de la posture managériale : « état mental du manager qui influence la manière d'effectuer ses activités ».

Je précise également que je ne m'intéresse pas à des savoirs (connaissances) ou des savoir-faire (capacité à faire quelque chose), mais au savoir-être, c'est-à-dire la capacité à adopter les comportements et attitudes adéquats dans une situation donnée.

24.1.5 Variables conséquentes

Cette partie du guide d'entretien est consacrée aux neuf conséquences choisies :

1. Leadership
2. Délégation
3. Sens des responsabilités
4. Communication interpersonnelle
5. Efficacité personnelle
6. Réflexion sur soi
7. Maîtrise de soi
8. Apprentissage et évolution

Pour chaque thème, je commence par poser ma définition du thème. Puis je demande en quoi le thème a été impacté positivement par le coaching. Par exemple, pour le premier thème :

En quoi votre leadership a été impacté positivement par le coaching ?

24.1.6 Autres aspects de la posture managériale

Après avoir thématiqué toutes les conséquences que j'avais élaborées précédemment, j'ai demandé aux personnes interviewées s'il y avait d'autres aspects de leur posture managériale que nous n'avions pas traités.

Avez-vous observé d'autres aspects de votre posture managériale ayant été impactés positivement par le coaching ?

Si oui, en quoi a-t-il / ont-ils été impacté-s positivement par le coaching ?

24.1.7 Fin de l'entretien

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

24.2 Organisation des entretiens

Une fois que mon sujet de mémoire a été validé en décembre 2019, j'ai directement pris des contacts dans mon réseau professionnel. Je me suis par exemple adressée à deux instituts de coaching et de formation de Suisse romande que je connais bien. Il s'agit de Coaching Square Suisse, établi depuis plus de 10 ans à Neuchâtel, et IDC Institut de coaching, pionnier installé à Genève depuis plus de 20 ans.

J'ai donc demandé dans mon réseau des contacts de managers qui ont été coachés par des coaches accrédités ICF dans divers domaines professionnels. Grâce à cette démarche, j'ai pu recueillir les coordonnées de 20 personnes à contacter.

En janvier 2020, j'ai contacté les 20 personnes par courriel. A ma grande satisfaction, elles ont toutes accepté de participer à mon étude. J'ai alors commencé la planification des entretiens entre mi-février et mi-mars. A cette fin, j'ai préparé un doodle avec des plages horaires le matin, à midi, l'après-midi et le soir en semaine ainsi que le samedi matin et après-midi afin d'offrir des possibilités qui puissent convenir au plus grand nombre. La veille de chaque entretien, j'ai envoyé un rappel par courriel. Les entretiens se sont déroulés entre le 19 février et le 14 mars 2020 par téléphone.

En raison du déclenchement de la crise du coronavirus, les derniers entretiens ont subi des changements d'horaire pour tenir compte des séances de crise. J'ai cependant fait preuve de persévérance bienveillante afin qu'ils puissent tous être conduits. Le dernier entretien a eu lieu le samedi 14 mars, soit deux jours avant la décision du Gouvernement suisse de passer au niveau maximal de la loi sur les épidémies avec des restrictions importantes pour la population et l'économie. Je suis satisfaite et soulagée d'avoir suffisamment anticipé l'organisation et le

déroulement des entretiens pour que mon étude de terrain ne soit pas préteritée par cette situation extraordinaire imprévisible.

Lors des entretiens, j'ai expliqué ma démarche et assuré la confidentialité à mes interlocuteurs. Je leur ai demandé l'autorisation de les enregistrer pour les besoins de l'étude en spécifiant que ces enregistrements seront ensuite détruits. J'ai aussi mentionné que les verbatims que je reprendrai dans mon rapport seront anonymisés, de même que les données structurelles, afin que personne ne puisse être reconnu.

24.3 Déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés entre le 19 février et le 14 mars 2020. Ils ont duré entre 28 et 47 minutes.

L'entretien a commencé par remercier l'interlocuteur d'avoir accepté de participer à cette étude et j'ai vérifié que la personne avait bien le temps et la possibilité de me répondre au moment présent. Dans deux cas, la personne m'a demandé un délai de 10 minutes pour se rendre disponible. J'ai donc rappelé la personne au moment convenu et nous avons pu mener l'entretien.

Ensuite j'ai expliqué le contexte de mon étude en lien avec ma formation EMBA chez CEFCO et l'Université de Grenoble. J'ai indiqué que notre entretien serait confidentiel et que toutes les informations de mon rapport seraient anonymisées. J'ai demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien pour mon étude en précisant que cet entretien sera détruit une fois l'étude terminée.

Ensuite j'ai expliqué que je commencerai par des questions d'ordre général pour situer la personne au plan structurel, personnel et professionnel. Ensuite j'aborderai leur expérience de coaching avant d'entrer dans la posture managériale et ses diverses dimensions.

Concernant la durée, j'avais demandé de réserver une heure en espérant que nous ne dépassions pas 45 minutes.

Une fois ces explications transmises, j'ai demandé à mon interlocuteur s'il avait des questions ou remarques. Ensuite j'ai vérifié que la personne était prête à démarrer.

J'ai commencé mes entretiens avec les données structurelles, le cadre de référence et le cadre d'action. Ensuite, j'ai abordé leur expérience de coaching. J'ai discuté des antécédents au coaching issus de mon modèle conceptuel. Puis j'ai questionné leur compréhension de la posture managériale avant de leur donner ma définition. J'ai poursuivi en traitant les conséquences identifiées dans mon modèle conceptuel. Une fois toutes les conséquences discutées, j'ai demandé à mon interlocuteur s'il y avait d'autres aspects de la posture managériale que nous n'avions pas discutés. Enfin, j'ai terminé en demandant un feedback sur le déroulement de l'entretien avant de proposer de leur transmettre mon rapport une fois qu'il serait publié. J'ai remercié mon interlocuteur pour le temps qu'il m'a consacré et la qualité des réponses données.

Pour plus de détails se référer au chapitre précédent ainsi qu'au guide d'entretien en annexe.

24.4 Analyse du contenu

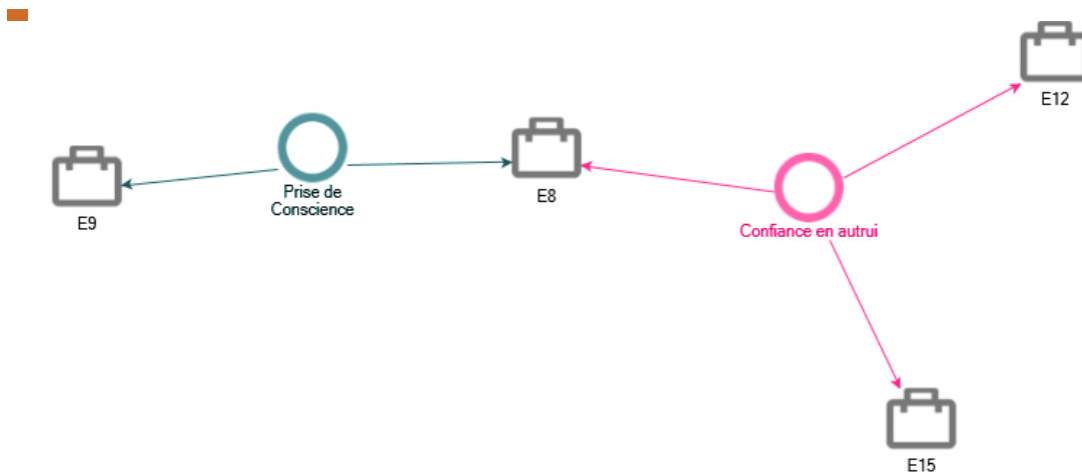
J'ai procédé à un enregistrement audio des entretiens. Puis, j'ai transcrit les verbatims pertinents en éliminant les mots vides de sens comme « euh », « mmm », etc. La transcription a été faite au fur et à mesure des entretiens afin de ne pas prendre de retard et de voir si de nouveaux éléments apparaissaient et devaient être pris en considération pour la suite des entretiens. Les transcriptions figurent en annexe.

Exemple de verbatim :

E3 : « Le bénéfice principal du coaching a été la prise de conscience chez moi que je n'avais pas besoin de l'adhésion de tout le monde pour prendre une décision. J'ai augmenté ma confiance en moi et dans mon rôle. »

Pour l'analyse des données, j'ai utilisé l'analyse par catégorisation sur la base des données textuelles. Pour ce faire, j'ai eu recours à Nvivo⁵⁷, un logiciel d'analyse qualitative de données. Celui-ci m'a permis de trouver les fréquences, similarités et différences des mots-clés significatifs et d'en avoir une illustration graphique pour voir les éventuels liens entre eux.

Exemple d'illustration graphique pour le thème « Délégation » :



⁵⁷ <https://ritme.com/fr/logiciels/nvivo/>

Synthèse

Le quatrième chapitre est consacré à ma démarche méthodologique. J'y présente ma méthodologie de recherche basée sur une démarche hypothético-déductive. Puis, j'adopte une posture épistémologique constructiviste pragmatique, dans la mesure où je suis moi-même manager et coach, et donc impliquée personnellement dans le sujet de recherche. J'ai ensuite présenté mon approche qualitative et l'échantillonnage choisi. J'ai présenté les profils des personnes interrogées ainsi que leur expérience de coaching.

Puis, j'ai présenté mon guide d'entretien avec les chapitres d'introduction, de données structurelles, d'expérience du coaching, des variables antécédentes, de posture managériale, de variables conséquentes et de la partie finale. J'ai expliqué l'organisation et le déroulement des entretiens ainsi que la manière d'analyser le contenu.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats

25 Analyse des résultats

Les résultats bruts des entretiens figurent en annexe. J'ai gardé ici cinq éléments par thème pour illustrer mes réflexions.

25.1 Posture managériale

J'ai demandé à chaque personne ce que représente pour elle la posture managériale avant de lui soumettre les dimensions que j'ai identifiées, afin éviter de l'influencer. Voici les principaux éléments qui sont ressortis, que j'ai regroupés par thème :

Leadership

- Vision et vue d'ensemble
- Mettre en mouvement
- Exemplarité
- Donner du sens à l'action
- Accompagner
- Fédérer, motiver et conduire des êtres humains
- Intention de développer son équipe, faire grandir l'autre
- Guider pour favoriser le team
- Appréciation et reconnaissance des autres
- Prise de décision
- Gestion des situations complexes
- Influence sur l'entreprise
- Agilité
- Innovation

Collaboration

- Collaboration
- Team work

Intelligence

- Intellectuelle
- Émotionnelle
- Sociale
- Somatique

Communication

- Façon de communiquer
- Volonté de transmettre
- Ecoute empathique
- Réceptivité physique, émotionnelle et mentale

Qualités du manager

- Alignement avec ses valeurs
- Habiter son rôle de manager des pieds à la tête
- Respectueux
- Ethique
- Fiable
- Exemplaire
- Authentique
- Original

Introspection

- Connaissance de soi
- Connaissance de ses limites
- Estime de soi
- Assertivité
- Regard
- Perception de soi
- Perception par les autres
- Disposition à changer
- Remise en question
- Oser le doute

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues.

E1 : « Leadership, intelligence émotionnelle, intelligence sociale, team work, collaboration, agilité, appréciation et reconnaissance des autres, vision et vue d'ensemble»

E2 : « Juste, estime de soi, être aligné avec ses valeurs, connaissance de soi, connaissance de ses limites, confiance en soi »

E5 : « Être à l'écoute de l'équipe, donner à l'équipe les moyens de se dépasser, donner un environnement positif qui leur convient. Montrer l'exemple. Se remettre en question. »

E8 : « Capacité à habiter son rôle de manager des pieds à la tête. La réceptivité physique, émotionnelle et mentale. Trois sources d'intelligence : l'intelligence intellectuelle, émotionnelle et somatique. »

E18 : « En tant que CEO, ce qui compte c'est qui tu es et comment tu te comportes. Ça fait la différence avec ce que tu fais. L'authenticité et l'originalité sont aussi importants. »

25.2 Autres aspects de posture managériale impactés par le coaching

Après avoir discuté des neuf conséquences, j'ai demandé s'il y avait d'autres aspects de la posture managériale que nous n'avions pas abordés auparavant.

Voici les éléments principaux qui sont ressortis :

Intelligence

- Emotionnelle
- Sociale
- Collective
- Somatique

Clairvoyance

- Conscience des enjeux de pouvoir
- Désalignement avec la hiérarchie
- Sens de la posture managériale
- Spiritualité
- Clarté
- Distance par rapport aux choses

Leadership

- Conception de la stratégie
- Innovation
- Liberté d'action
- Discours positif sur les choses

Qualités du manager

- Authenticité
- Accessibilité du manager
- Exemplarité
- Empathie

Ci-dessous quelques extraits de verbatim qui illustrent qualitativement les réponses obtenues.

E7 : « Avec le coaching, on adopte un discours positif sur les choses. Un vecteur de communication positive renforcé par le coaching. »

E8 : « Le sens de la posture managériale aussi appelé la spiritualité. L'autre point est la dimension somatique dans la posture managériale. »

E9 : « La conception de la stratégie. La vision stratégique présuppose une ouverture d'esprit, un non jugement, un questionnement. C'est nécessaire pour un leader qui doit positionner sa structure. »

E13 : « L'authenticité du patron et le fait d'être plus abordable. »

E15 : « L'exemplarité. Le CEO est le gardien du sens et des valeurs de la personne morale et des personnes physiques. Par ailleurs, Il y a plus de clarté dans les mandats que je donne à mes collaborateurs par rapport au processus de décision.»

25.3 Antécédents

Le tableau ci-dessous synthétise le nombre de personnes qui considèrent que l'antécédent impacte positivement le coaching.

	Antécédent	Nombre d'adhésions
H1	Volonté	20 / 20
H2	Ressources	19 / 20
H3	Environnement	19 / 20

Tableau 6: Nombre d'adhésions aux antécédents

25.3.1 Volonté

Parmi les 20 personnes interviewées, 20 ont répondu dans le sens que la volonté avait impacté positivement le coaching.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E3 : « Dans un contexte de difficultés de l'entreprise, le coaching m'a été fortement proposé par ma hiérarchie. Je l'ai accueilli positivement, comme une aide, un soutien pour débloquer une situation. »

E7 : « Avec la volonté, la première partie du chemin est déjà faite. Si on est déjà dans l'acceptation que ça va nous apporter quelque chose, c'est plus facile, on est plus réceptif. »

E13 : C'est fondamental. Mon but était de me reconnecter et de me mettre en mouvement. La volonté est une condition absolue. »

E16 : « Oui, le coaching se veut responsabilisant. Ceux qui viennent pour évoluer avancent plus vite. Si on a une ouverture en soi, alors l'impact du coaching sera plus grand. »

E20 : « Il n'y a pas d'autre moyen d'entreprendre un coaching que la volonté. »

25.3.2 Ressources

Parmi les 20 personnes interviewées, 19 ont répondu dans le sens que les ressources avaient impacté positivement le coaching.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E6 : « Certainement, si la personne a les ressources nécessaires, elle le fera d'autant plus volontiers. Dans mon cas, mon employeur ne m'a pas donné le temps et les finances, mais je me suis organisé moi-même pour créer les conditions nécessaires au coaching. »

E7 : « Je me suis donnée les ressources pour le coaching. Je me suis donnée de l'espace, sinon on n'en tire pas les bénéfices. »

E9 : « Oui, clairement. Si le patron ne paie que 50% ou que je dois prendre sur mon temps libre au détriment de ma famille, je ne serais pas libre dans ma tête. »

E11 : « Oui, parce que sans ces ressources, je ne suis pas sûr que je me serais posé la question ni que je l'aurais financé moi-même. »

E15 : « Totalement. S'il est demandeur et qu'on le finance, alors cela réduit les résistances. Il y a plus de champ d'action potentiel. »

25.3.3 Environnement

Parmi les 20 personnes interviewées, 19 ont répondu dans le sens que l'environnement avait impacté positivement le coaching.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E6 : « Oui, clairement. Dans mon cas, je n'ai rien demandé à mon employeur, mais mon n+1 y était favorable. »

E7 : « Mon entreprise ne m'a pas soutenu. Mais je pense que ce serait bénéfique pour beaucoup de cadres, pour l'entreprise et les collaborateurs. »

E9 : « Oui, c'est le terreau minimum nécessaire pour que le coaching donne satisfaction à toutes les parties. »

E10 : « Certainement très important de pouvoir le cadrer dans le professionnel. Ça facilite et ça encourage. »

E17 : « Oui, c'était une motivation pour moi. Un effet positif que l'entreprise a confiance en moi pour me le proposer. »

25.4 Conséquences

Le tableau ci-dessous synthétise le nombre de personnes qui considèrent que le coaching impacte positivement les conséquences ci-dessous.

	Conséquences	Nombre d'adhésions
H4	Leadership	16 / 20
H5	Délégation	18 / 20
H6	Sens des responsabilités	13 / 20
H7	Communication interpersonnelle	17 / 20
H8	Efficacité personnelle	13 / 20
H9	Réflexion sur soi	20 / 20
H10	Maîtrise de soi	15 / 20
H11	Développement et évolution	19 / 20

Tableau 7: Nombre d'adhésions aux hypothèses sur les conséquences

25.4.1 Leadership

Voici les éléments identifiés dans les verbatims des personnes interviewées.

Conduite de l'équipe

- Relation aux autres
- Libération de l'équipe
- Attention portée aux autres
- Confiance dans les autres
- Manière d'interagir avec l'équipe
- Donner la place aux collaborateurs
- Ecoute
- Apprendre des autres
- Reconnaissance de l'autre
- Développement de la personne
- Faire grandir l'autre
- Amener les collaborateurs à plus d'autonomie
- Donner l'objectif mais plus le chemin pour l'atteindre

Rôle du manager

- Facilitateur
- Influenceur
- Inspirer
- Donner envie aux autres de se poser des questions sur leur manière de fonctionner
- Exemplarité
- Leadership situationnel
- Convaincre
- Questionner
- Energiser
- Guider
- Inspirer
- Posture d'accompagnement

Introspection

- Effet miroir, confrontation
- Libération de soi
- Confiance en moi
- Prise de conscience
- Développé compétences de leadership
- Montré dysfonctionnements
- Travail de réflexion de fond
- Travail d'introspection
- Remise en question
- Manière dont je me tiens, le ton de ma voix, le regard que je pose
- Apprentissage
- Réfléchir à des alternatives

Parmi les 20 personnes interviewées, 16 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur leadership.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E2 : « Ma confiance en moi. Le coaching a fait effet miroir. Avec la confrontation pour voir la réalité de manière différente. Ça m'a permis de passer du mode directif, qui m'épuisait, vers une posture de leader facilitateur qui m'a libéré moi et mon équipe. »

E3 : « Le bénéfice principal du coaching a été la prise de conscience chez moi que je n'avais pas besoin de l'adhésion de tout le monde pour prendre une décision. J'ai augmenté ma confiance en moi et dans mon rôle. »

E5 : « Dans le coaching, j'ai fait une analyse 360. L'équipe a montré mes dysfonctionnements. Après, l'équipe a vu que j'avais pris les choses en main pour répondre à leurs demandes et leurs besoins. »

E9 : « Oui, très fortement. J'ai pris conscience que j'ai besoin des autres. J'ai pris conscience qu'avec ma façon d'être je prenais toute la place et je ne laissais pas la place aux autres de grandir. J'ai appris à d'abord laisser les autres s'exprimer avant de donner mon point de vue. »

E12 : « Oui, complètement. Je suis passé d'une posture professorale où j'apprenais aux autres à une posture pour convaincre les autres. Avec le coaching j'ai découvert l'intérêt de donner la place aux collaborateurs, d'écouter leur contribution et d'apprendre des autres. »

25.4.2 Délégation

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- Je délègue plus et mieux
- Plus performant dans la délégation
- Restructuration de mon équipe avec modification des cahiers des charges pour renforcer la délégation
- Déléguer plus différenciée, nuancée et subtile

Changement dans la délégation

- Confiance en l'autre, qui a les ressources
- Expliquer le sens lors de la délégation
- Vérifier que le message soit compris
- Recevoir du feedback
- Responsabilisation de l'autre
- Être à l'écoute
- Faire attention que la personne est capable de faire la tâche
- Accompagner
- Recherche de solution commune
- Questionnement

- Aller chercher la motivation de l'autre
- Laisse la place à l'équipe
- Moins dans le contrôle
- Contrôle après la délégation
- Plus dans l'auto-contrôle de la personne
- Déléguer ce que les gens aiment faire
- Plus déléguer des objectifs que des tâches

Introspection

- Conscience de l'importance de déléguer
- L'autre peut faire tout aussi bien, voire mieux que moi
- Être aligné dans l'intention
- Plus précis sur les priorités
- Délégation implique plus d'autonomie
- Un devoir, un élément fondamental dans le management

Parmi les 20 personnes interviewées, 18 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur délégation.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E3 : « Un fort impact. J'avais tendance à pas suffisamment déléguer en me disant que ça me prendrait plus de temps à expliquer qu'à le faire moi-même. Aujourd'hui je le vois comme un devoir, un élément fondamental dans le management. »

E7 : « Je fais plus attention quand je délègue que la personne est capable de faire la tâche. Je regarde comment je peux l'aider, l'accompagner. J'ai un focus particulier au départ de la tâche avec un accompagnement. »

E8 : « Oui, complètement. J'ai conscience que l'autre peut faire tout aussi bien, voire mieux que moi. Cela a renforcé ma confiance en l'autre qui a les ressources. »

E10 : « Ma délégation a été passablement modifiée. Je vérifie que le message soit compris et je reçois du feedback. C'est important d'être aligné dans l'intention pour aller chercher la motivation dans la personne pour s'engager dans l'action. Je laisse la place à l'équipe. »

E13 : « Pour déléguer, il faut responsabiliser. Se demander de quoi a besoin la personne à laquelle on délègue. Pour devenir autonome, une personne a besoin de prendre conscience d'où elle en est. »

25.4.3 Sens des responsabilités

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- Dans la façon de l'atteindre
- Je me sens responsable de guider mes équipes
- Ma responsabilité par rapport au développement des gens a grandi
- Ça a allégé une tension que je portais seul
- Ma posture dans certaines situations qui a changé

Changement dans la responsabilité

- Responsabiliser les autres
- Donne plus de responsabilités à mes employés
- Je prends des décisions, j'assume les risques
- Aujourd'hui je partage la responsabilité
- J'en suis gardien, mais je responsabilise les autres.
- J'ai partagé la responsabilité avec mon équipe.
- J'ai appris à déléguer

Introspection

- Le coaching a mis en lumière des zones d'ombre
- Le coaching aide à renforcer son *self leadership*
- Le coaching m'a aidé à clarifier. L'interdépendance pousse à partager le pouvoir.
- Meilleure conscience de mes limites et de mon potentiel
- Au niveau de l'alignement de mes valeurs
- Je suis plus dans l'observation de ce que cela signifie chez moi
- J'ai un autre regard, un spectre plus large
- Je me suis rendu compte que je ne suis pas seul
- Dans l'après, dans l'auto-analyse des raisons qui ont fait que ça marche ou pas
- J'ai une meilleure compréhension de ce qui est dans mon périmètre d'influence. Et je sais que le reste n'est pas chez moi.
- J'ai appris à ne porter que mes caisses et d'arrêter de porter celles des autres.
- Ma vision de ce qui est de ma responsabilité directe a été modifiée
- J'ai compris qu'il est impossible pour moi d'être au courant de tout

Parmi les 20 personnes interviewées, 13 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur sens des responsabilités. C'est la conséquence qui a reçu le moins d'adhésion de l'ensemble.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E1 : « Enormément. Aujourd'hui je suis dans une situation où je prends des décisions, j'assume les risques et je vis très bien avec ça. Sans le coaching, ce serait plus difficile. »

E6 : « Pas tellement dans la finalité, mais dans la façon de l'atteindre. J'agis pour que cela se passe plus facilement, plus rapidement et mieux pour moi et mon environnement. »

E13 : « Oui, vous êtes capable de questionner les autres pour voir ce qui se joue. J'ai augmenté mon sens des responsabilités tout en déléguant. J'ai une perspective plus large. »

E15 : « Oui, ça a allégé une tension que je portais seul. Par nature, je tire et les autres s'accrochent à moi. Le coaching m'a aidé à clarifier. L'interdépendance pousse à partager le pouvoir. »

E20 : « Oui, ma vision de ce qui est de ma responsabilité directe a été modifiée. J'ai compris qu'il est impossible pour moi d'être au courant de tout. J'ai appris à déléguer. »

25.4.4 Communication interpersonnelle

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- Cela m'a beaucoup aidée et fait changer
- Le coaching m'a beaucoup apporté
- Interactions plus riches et profondes avec l'autre
- Virage à 180 degrés

Changement dans la communication interpersonnelle

- Plus authentique, congruent, en ligne avec qui je suis
- Communication plus claire, vraie
- Ecoute active
- Percevoir le non verbal, les émotions, lire la personne qui est en face
- Faire participer les autres aux décisions
- Communication plus assertive
- Manière de mener les réunions
- Moduler ma communication par rapport à la personne en face
- Faire un feedback individuel et collectif
- Ecouter
- Questions ouvertes
- Reformulation
- Ecouter d'abord le point de vue des autres avant de donner le mien
- Non jugement
- Donner plus de temps à mon interlocuteur et diminuer le mien
- Influencer, à convaincre
- Une plus grande qualité et profondeur d'écoute
- Aller chercher les réflexions des autres
- Dire non plus facilement
- Valoriser les forces des autres

Introspection

- Plus à l'écoute, active
- Comprendre comment parler avec une personne qui travaille différemment de soi
- Observé ce qui se joue en moi pour communiquer avec les autres
- Être clair avec mes lacunes

Parmi les 20 personnes interviewées, 17 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur communication interpersonnelle.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E1 : « Ma communication a changé du fait que je suis plus authentique, congruent, en ligne avec qui je suis. Ma communication est plus claire, en phase avec qui je suis et ce que je pense, elle est vraie. »

E2 : « Très positif, très fort. Ma communication a évolué avec l'écoute active. Percevoir le non verbal, les émotions, lire la personne qui est en face. »

E6 : « Je suis plus à l'écoute, j'utilise la reformulation. Cela a changé ma capacité à faire en sorte que les personnes soient à bord. J'écoute d'abord le point de vue des autres avant de donner le mien. »

E9 : « Oui, clairement. Avant je donnais des ordres. Après je cherchais à influencer, à convaincre. C'est un virage à 180 degrés. »

E12 : « C'est ce qui a le plus changé. J'ai développé la capacité de donner plus de temps à mon interlocuteur et diminué le mien. J'ai développé une vraie écoute active pour comprendre en profondeur ce qu'il disait. »

25.4.5 Efficacité personnelle

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- Gens adhèrent plus facilement.
- Plus efficace
- Plus économe
- Gagner du temps
- Avec plus de bienveillance
- Je n'aurais jamais pu réussir mon évolution de carrière sans le coaching

Changement de l'efficacité personnelle

- Définir un objectif clair
- Imposer un timing bien défini
- Faire des petits pas pour avancer
- Mieux coordonner
- Faire moins d'efforts
- Changer manière de transmettre ce que j'attendais de l'équipe
- Mener des réunions plus participatives
- Ajustement au niveau de l'objectif

- Manière de communiquer comment faire
- Manière de transmettre et donner du sens
- Questionner permet d'augmenter l'efficacité
- Limites posées ont permis de gagner en efficacité

Introspection

- Faire attention à faire des pauses, à avoir des moments de transition
- Je me suis assouplie
- Remise en question
- Comprendre ce que je faisais ressentir aux gens
- Dimension d'écologie par rapport à l'environnement
- Expliquer
- Chercher les points de résistance chez l'autre
- Influencer
- Outil magnifique qui permet de travailler sur les bons axes
- Patience change la vision d'une situation
- Indulgente avec moi si je n'atteins pas le résultat
- Mieux supporter la charge
- Distinguer plus les priorités
- Devenir plus paresseux
- Réfléchir sur l'implication avant de mettre en route des activités

Parmi les 20 personnes interviewées, 13 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur efficacité personnelle. C'est la conséquence qui a reçu le moins d'adhésion de l'ensemble.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E5 : « Oui, parce que je me suis assouplie, je me suis plus remise en question, j'ai compris ce que je faisais ressentir aux gens. J'ai changé ma manière de transmettre ce que j'attendais de l'équipe, j'ai assoupli mon mode directif, j'ai mené des réunions plus participatives. »

E7 : « Il y a une bonne influence. Quand on fait un projet, dans la manière de communiquer comment on veut le faire, de transmettre et donner du sens. Les gens y adhèrent plus facilement. »

E10 : « Je pense être plus efficace, plus économe, de gagner du temps. C'est un outil magnifique qui permet de travailler sur les bons axes. Un processus se met en place dans une démarche structurée. »

E12 : « Oui, je n'aurais jamais pu réussir mon évolution de carrière sans le coaching. Avant le coaching, j'avais atteint mes limites de ce que je pouvais faire. »

E18 : « Je suis devenu plus paresseux. Je réfléchis plus sur l'implication avant de mettre en route des activités. Je fais moins d'efforts. »

25.4.6 Réflexion sur soi

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- C'était un enrichissement
- Hyper-impactant
- Plus tranquille, plus cool
- Affiner sa lecture
- Améliorer son comportement
- Démarche d'introspection a énormément influencé
- C'est devenu une question d'hygiène de vie
- Stimulé et amplifié par le coaching
- Le coaching aide à prendre conscience des modes de fonctionnement
- Le coaching aide à réfléchir sur soi-même

Changement de la réflexion sur soi

- Connaissance de soi augmente
- Mieux se connaître et se faire connaître
- Beaucoup plus ouvert
- Gagner de la liberté quand des événements surviennent
- Voir la vie et les événements de manière différente
- Travailler la posture et la façon de communiquer
- Prendre en compte les cartes du monde de l'autre
- Ouverture à la discussion et au partage
- Echanges positifs pour régler des situations
- Questionner
- Accepter de lâcher prise
- Prendre de la distance par rapport au quotidien

Introspection

- Plus de clarté
- Recul et maîtrise de l'impact
- Se poser les bonnes questions
- Voir ses zones d'ombre
- Voir ses blocages
- Identifier ses faiblesses
- Se sentir moins isolé
- Prise de conscience
- Accepter ses forces
- Accepter ses faiblesses
- Accepter ses vulnérabilités
- Être à l'aise avec qui on est

Parmi les 20 personnes interviewées, 20 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur réflexion sur soi.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E1 : « Certainement. Ma connaissance de moi a augmenté. Il y a une partie de découverte de soi dans le coaching. Avec tous les outils et tests (talents, valeurs, forces, comportements, caractère), j'ai appris à mieux me connaître et me faire connaître. »

E2 : « Je suis beaucoup plus ouvert. Ma carte du monde n'est pas la réalité. Je vois la vie et les événements de manière différente. J'ai gagné de la liberté quand des événements surviennent. Maintenant, je prends du recul et maîtrise l'impact. »

E5 : « Cela a été hyper-impactant ! Avec l'outil 360, le débriefing avec le coach pour voir comment travailler sur les points ressortis. J'ai travaillé ma posture et ma façon de communiquer. J'ai vu mes zones d'ombre. J'ai pris en compte les cartes du monde de l'autre. »

E7 : « Clairement. La démarche d'introspection a énormément influencé. Pour me poser des questions, me demander où sont mes faiblesses, ce que je peux faire mieux. C'est aussi de me sentir moins isolé, plus ouvert à la discussion et au partage. D'avoir des échanges positifs pour régler des situations. »

E14 : « Evidemment. Avant j'avais déjà la capacité à me remettre en question, mais c'était corrélé à l'auto-flagellation. Avec le coaching, j'ai compris que j'ai le droit d'avoir des vulnérabilités. Que je ne dois pas les combattre mais faire quelque chose avec. »

25.4.7 Maîtrise de soi

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- Exprimer plus facilement ses émotions
- Compréhension des émotions des autres
- Impact sur les relations dans l'équipe
- Plus d'énergie
- Calme intérieur
- Moins de situations de crise, de stress
- Contrôle des mots et de l'expression corporelle
- Bon outil pour comprendre comment on interagit
- Plus dans la discussion et donc moins touchée par les autres

Changement de la maîtrise de soi

- Moins de contrôle
- Gestion des émotions
- Prendre des risques
- Identifier les sources de stress chez les autres
- Prendre de la distance par rapport aux choses
- Voir les choses de manière différente

- Trouver de nouvelles solutions
- Développer l'honnêteté intellectuelle
- Plus ouvert et transparent

Introspection

- Identifier ses déclencheurs
- Prise de conscience
- Prendre du recul
- Se mettre en position méta
- Conscience de ce qui se joue chez moi et chez l'autre
- Savoir où mettre les garde-fous

Parmi les 20 personnes interviewées, 15 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur maîtrise de soi.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E2 : « Le coaching m'a permis d'exprimer plus facilement mes émotions. Cela a eu un impact sur les relations dans l'équipe. Cela m'a permis de prendre des risques. »

E7 : « Oui, on arrive à avoir un calme intérieur. À revenir les pieds sur terre. En cas de stress ou de panique, on est un pivot de sécurité. Même dans des moments de tension, on contrôle ses mots et son expression corporelle. »

E9 : « Oui, elle a été modifiée. Comme j'ai appris à partager ce que je ressens avec l'autre, j'ai moins de situations de crise. Avant j'avais des coups de sang tout le temps. Maintenant ça arrive encore, mais rarement. »

E12 : « Oui, en développant mon intelligence émotionnelle, en changeant mes croyances. Cela m'a permis d'améliorer ma maîtrise de moi. Cela a aussi aidé à développer l'honnêteté intellectuelle, à être moins sur la défensive mais plus ouvert et transparent. »

E15 : « Je suis un empathique. La contrepartie est que je peux me mettre en colère. Avec le coaching, le fait d'en avoir conscience, je sais où mettre les garde-fous. »

25.4.8 Apprentissage et évolution

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés dans les verbatims des personnes interviewées, regroupés par sujet.

Impact

- Gagner en assurance pour sortir de ma zone de confort
- Effet libérateur
- Meilleure prise en compte de mon rôle
- Renforcé mon appétit (formation continue, des lectures, des conférences)
- Plus dans l'écoute
- Apporte de la clarté
- Plus grande ouverture
- Améliore qualité de réflexion

Changement de l'apprentissage et l'évolution

- Depuis le coaching, j'apprends de nouvelles choses (neuroscience, psychologie)
- Temps pour mettre en application l'innovation interne et l'intelligence collective
- Modéliser mon expérience de manager et la transmettre
- Commencer une formation
- Position apprenante plutôt que jugeante
- Plus de souplesse, de tolérance, de compréhension, d'expérimentation
- Transformer le résultat réussite en expérience
- Plus de structure

Introspection

- Prendre conscience
- Travail interne sur la posture managériale
- Prendre conscience de mon impact systémique
- Meilleur rapport à soi-même face aux situations
- Evolution intrinsèque
- Je n'évolue plus dans la même direction qu'avant
- Avec le coaching, j'ai changé de polarité du cerveau, passé du cerveau gauche (techno) au cerveau droit (humain)
- Le coaching est un accélérateur de moulinage

Tous les autres éléments sont singuliers, donc des différences.

Parmi les 20 personnes interviewées, 19 ont répondu dans le sens que le coaching avait impacté positivement leur apprentissage et évolution.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E6 : « Oui, j'ai pu modéliser mon expérience de manager et la transmettre à d'autres. J'ai pu connaître une diversité de comportements face à des situations difficiles. »

E10 : « Oui, un meilleur rapport à soi-même face aux situations. Cela amène beaucoup de clarté. On adopte une position apprenante plutôt que jugeante. Ça m'a donné plus de souplesse, de tolérance, de compréhension, d'expérimentation, de faire des erreurs et d'entrer dans l'action. »

E13 : Oui, bien sûr. On transforme le résultat réussite en expérience. Ça enlève la peur d'affronter une nouvelle situation. Toute aventure est une expérience d'où on tire quelque chose de positif. »

E15 : « Avec le coaching, j'ai changé de polarité du cerveau. Je suis passé du cerveau gauche (techno) au cerveau droit (humain). »

E16 : « Définitivement oui ! Le coaching est un accélérateur de moulinage à mes yeux, par un regard externe du coach et la résonance que cela provoque en soi. »

25.5 Autres considérations sur l'entretien

A la fin de l'entretien, j'ai demandé si la personne avait quelque chose à ajouter concernant l'entretien lui-même, son déroulement, les questions posées, etc. Ci-dessous trois réponses substantielles.

E7 : « Cet entretien était intéressant parce qu'il m'a permis de voir la progression faite à travers le coaching. C'est très positif. Cela remet en brillance les points clés et ça fait du bien. »

E14 : « On a abordé les effets dans le cadre professionnel. Cela aurait été intéressant d'aborder aussi l'être soi ailleurs. »

E16 : « Ce qui me frappe, c'est de voir à quel point les outils de coaching sont puissants et complémentaires aux outils de management. C'est pourquoi j'utilise à présent des outils de coaching dans des formations pour managers. »

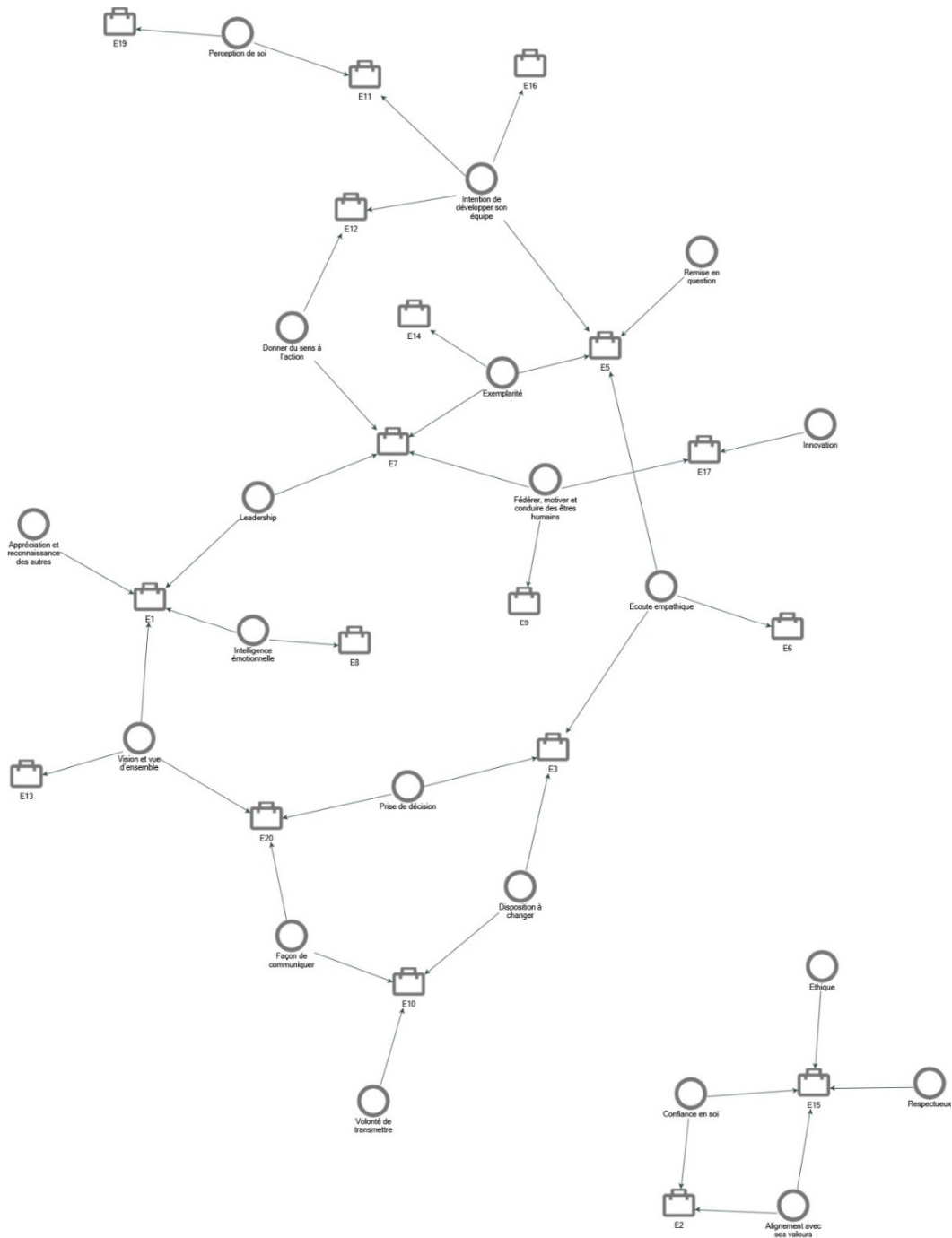
26 Interprétation et discussion des résultats

26.1 Posture managériale

Sur la base des verbatims, j'ai utilisé Nvivo pour visualiser les concepts, les liens et les occurrences.

26.1.1 Aspects initiaux

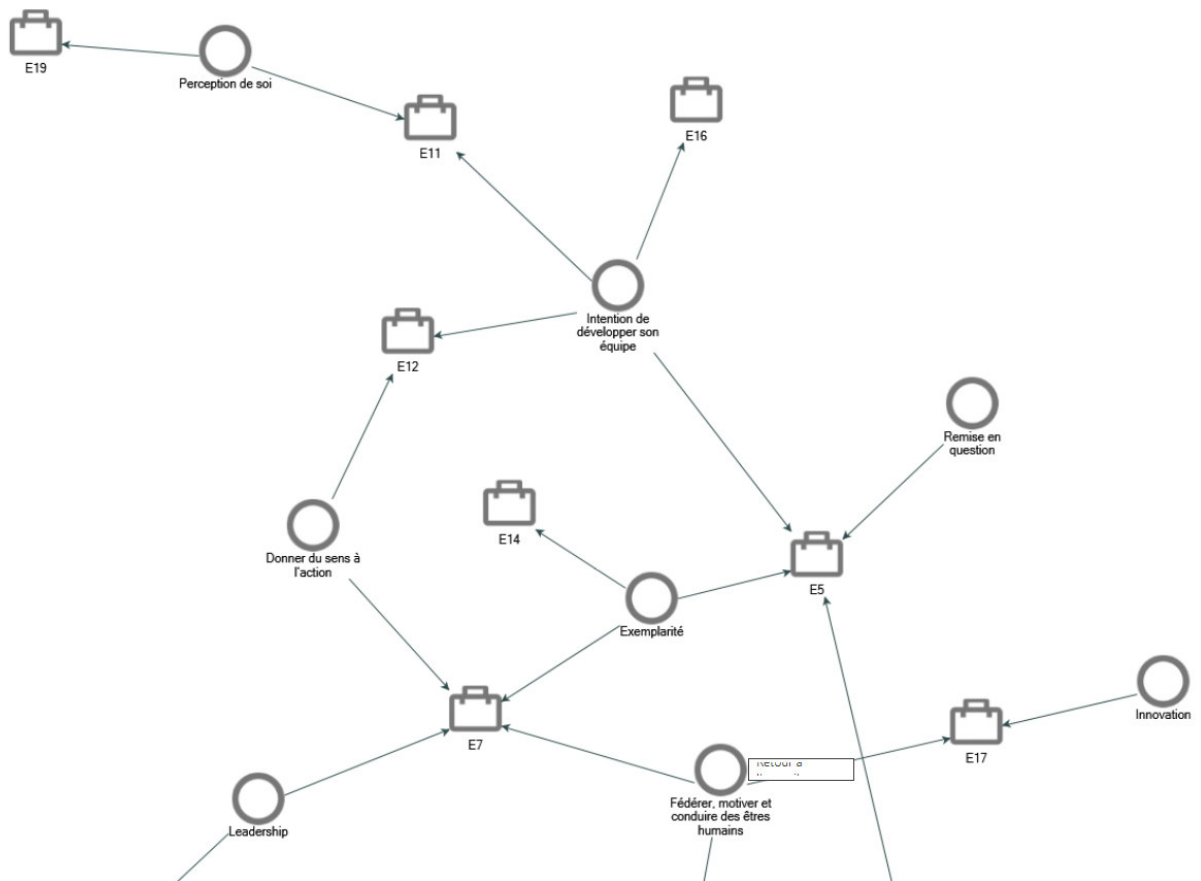
Ci-après le graphe complet. Vu sa taille, je l'ai découpé en trois parties et agrandi. Cependant la lisibilité n'est pas idéale.

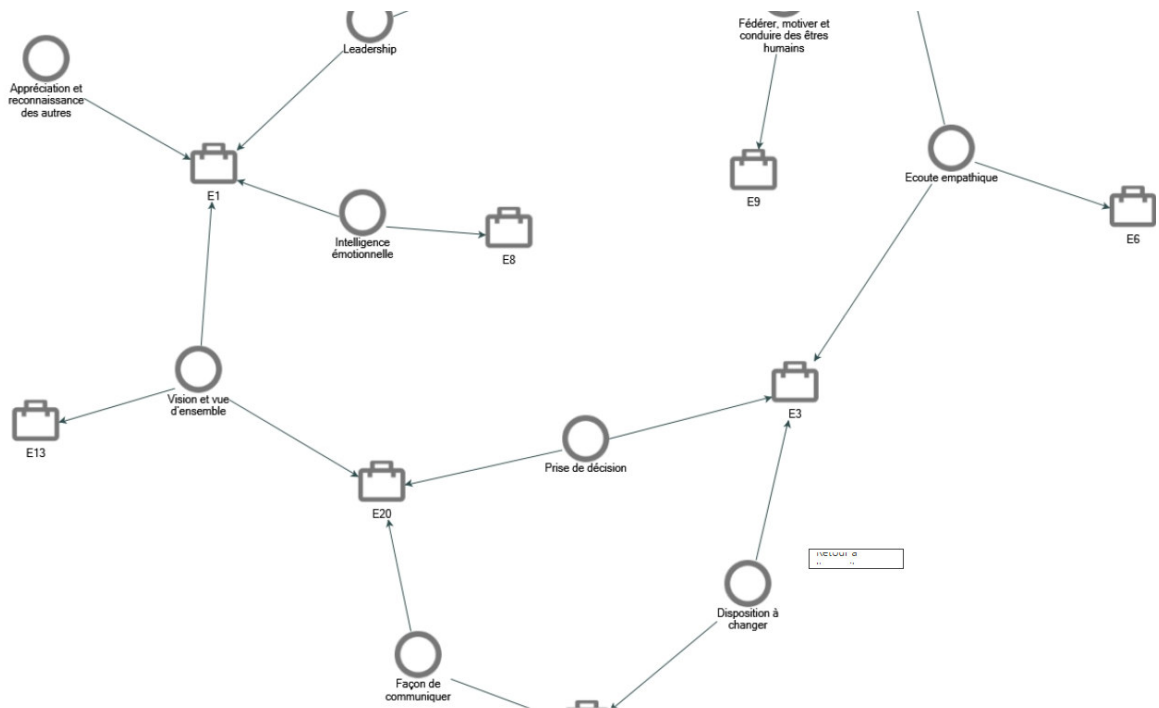


Graphe découpé en trois parties

Les aspects ressortis dans la partie 1 sont :

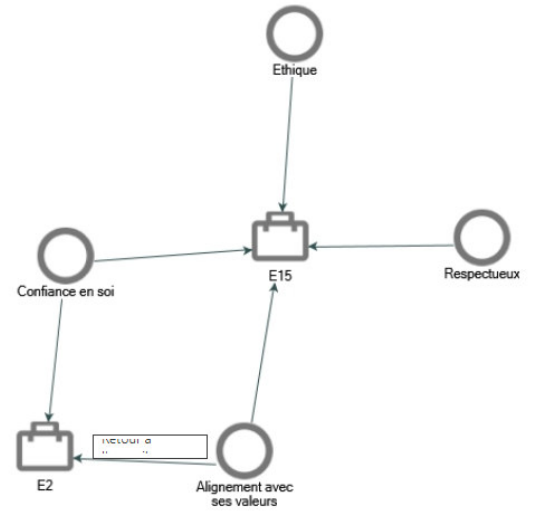
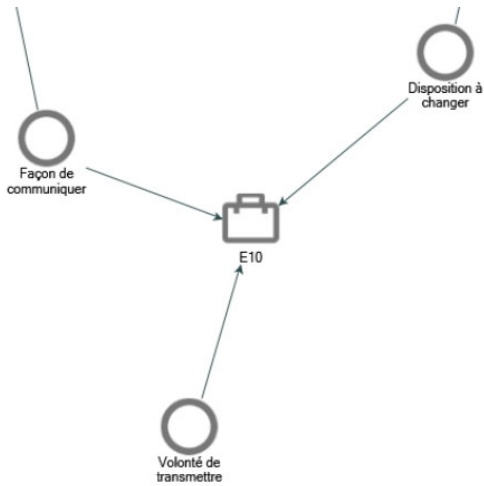
- Leadership, 2 occurrences
- Fédérer, motiver, conduire des êtres humains, 3 occurrences
- Intention de développer son équipe, 4 occurrences
- Donner du sens à l'action, 2 occurrences
- Exemplarité, 3 occurrences
- Innovation
- Perception de soi, 2 occurrences
- Remise en question





Les aspects ressortis dans la partie 2 sont :

- Appréciation et reconnaissance des autres
- Intelligence émotionnelle, 2 occurrences
- Vision et vue d'ensemble, 3 occurrences
- Prise de décision, 2 occurrences
- Façon de communiquer, 2 occurrences
- Ecoute empathique, 3 occurrences
- Disposition à changer, 2 occurrences



Les aspects ressortis dans la partie 3 sont :

- Volonté de transmettre
- Confiance en soi, 2 occurrences
- Alignement avec ses valeurs, 2 occurrences
- Ethique
- Respectueux

Synthèse des éléments ressortis dans les trois parties du graphe de la posture managériale :

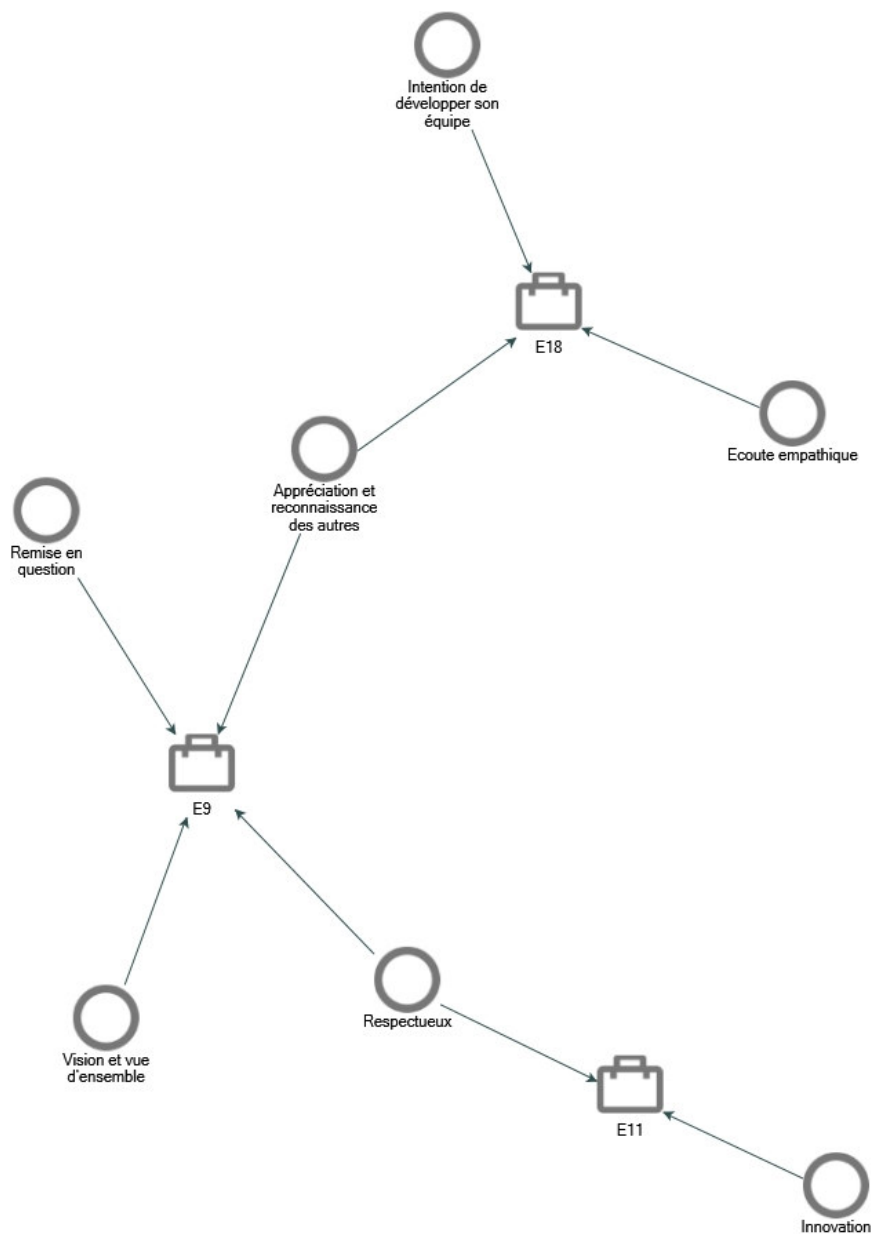
- Vision et vue d'ensemble, 3 occurrences
- Leadership, 2 occurrences
- Fédérer, motiver, conduire des êtres humains, 3 occurrences
- Intention de développer son équipe, 4 occurrences
- Appréciation et reconnaissance des autres
- Donner du sens à l'action, 2 occurrences
- Prise de décision, 2 occurrences
- Exemplarité, 3 occurrences
- Innovation
- Perception de soi, 2 occurrences
- Remise en question
- Intelligence émotionnelle, 2 occurrences
- Façon de communiquer, 2 occurrences
- Ecoute empathique, 3 occurrences
- Disposition à changer, 2 occurrences
- Volonté de transmettre
- Confiance en soi, 2 occurrences
- Alignement avec ses valeurs, 2 occurrences
- Ethique
- Respectueux

26.1.2 Aspects ajoutés en fin d'entretien

J'ai réalisé un second graphe avec les autres aspects de la posture managériale ajoutés en fin d'entretien.

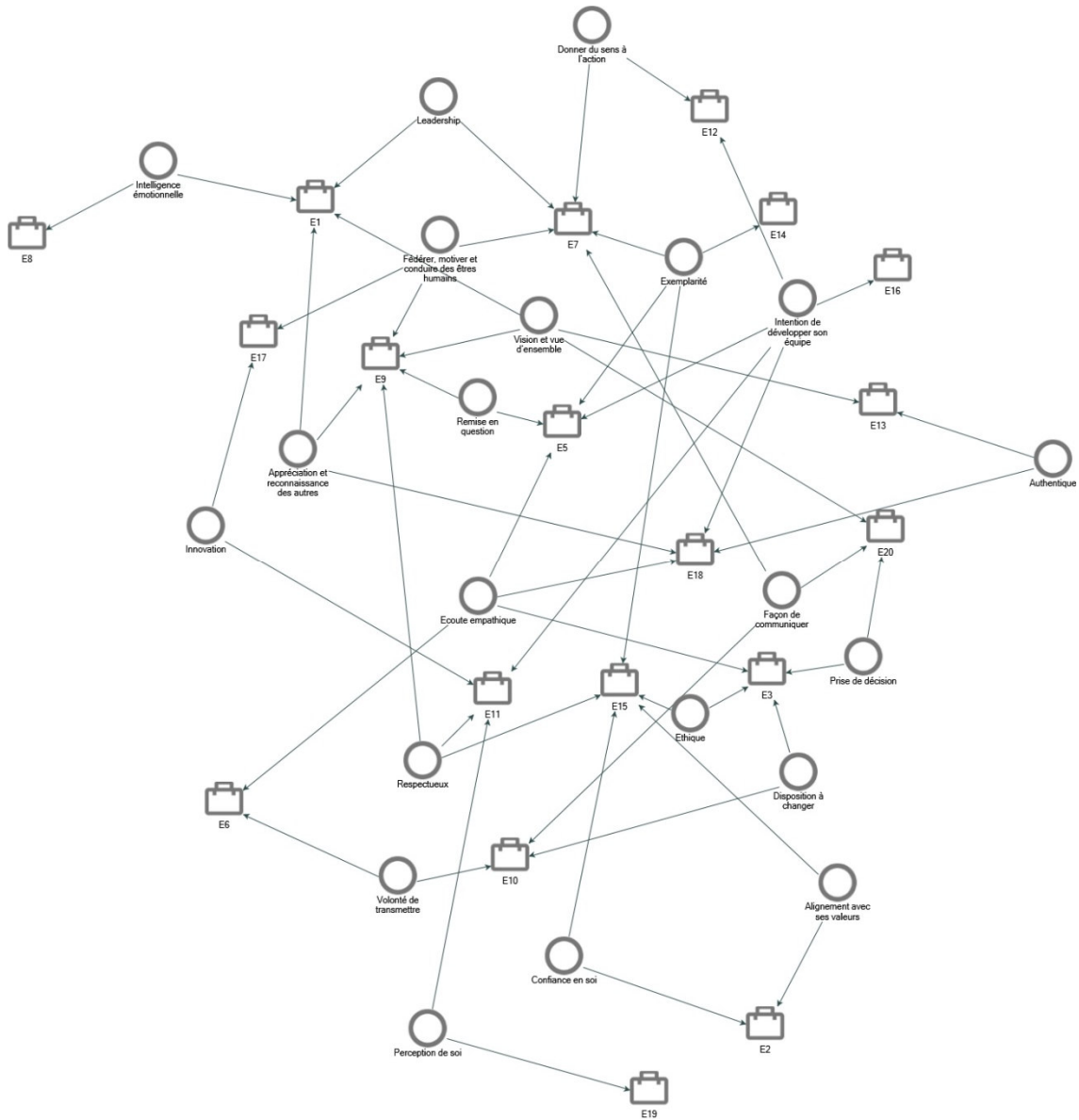
Les aspects ressortis sont :

- L'intention de développer son équipe
- L'appréciation et la reconnaissance des autres, 2 occurrences
- La vision et la vue d'ensemble
- L'innovation
- Le fait d'être respectueux, 2 occurrences
- La remise en question
- L'écoute empathique



26.1.3 Tous les aspects de posture managériale fusionnés

Ci-dessous figure le graphe de tous les aspects de la posture managériale, c'est-à-dire la fusion des 2 graphes précédents. Il contient les mêmes éléments décrits précédemment. Il est intéressant d'observer la densité des connexions entre les concepts et les personnes qui les énoncent.



26.2 Antécédents

26.2.1 H1 Volonté

Les résultats concernant cette hypothèse antécédente montrent clairement que la volonté joue un rôle primordial par rapport au coaching. Elle est même vue par certains comme une condition nécessaire, une condition *sine qua none*, pour la réussite d'un coaching.

26.2.2 H2 Ressources

Les résultats concernant cette hypothèse antécédente montrent clairement que les ressources sont un facteur important pour le bon déroulement du coaching. Le fait de disposer de temps permet de s'y consacrer et ne pas être sous pression. Le fait d'avoir un soutien financier de son entreprise pour le réaliser réduit une barrière ou un obstacle. Certaines personnes ont affirmé que sans ces ressources, elles n'auraient probablement pas fait la démarche.

26.2.3 H3 Environnement

Les résultats concernant cette hypothèse antécédente montrent clairement que l'environnement joue un rôle majeur dans le coaching. Une culture favorable et un soutien de l'employeur sont vus comme des facteurs importants, voire même comme la reconnaissance de l'employeur envers le manager.

26.3 Conséquences

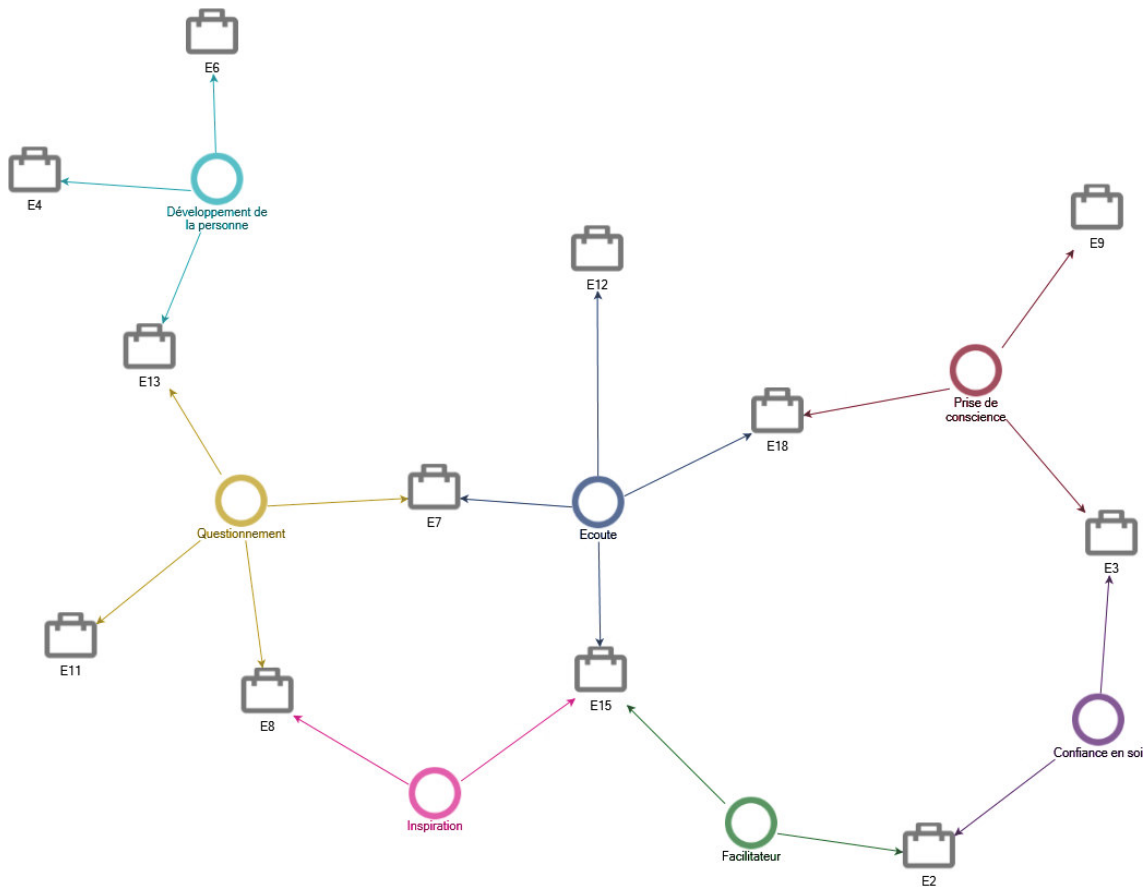
26.3.1 H4 Leadership

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- Le développement personnel, 3 occurrences
- Le questionnement, 4 occurrences
- L'écoute, 4 occurrences
- La prise de conscience, 3 occurrences
- La confiance en soi, 2 occurrences
- Le facilitateur, 2 occurrences
- L'inspiration, 2 occurrences

Il s'agit de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching utilise le questionnement et l'écoute pour aider le coaché dans son développement personnel et augmenter sa confiance en lui. Le coaching amène le coaché à faire des prises de conscience sur son fonctionnement. Par rapport au leadership, le coaching permet au manager de devenir un facilitateur et d'insuffler de l'inspiration à son équipe.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur leadership.



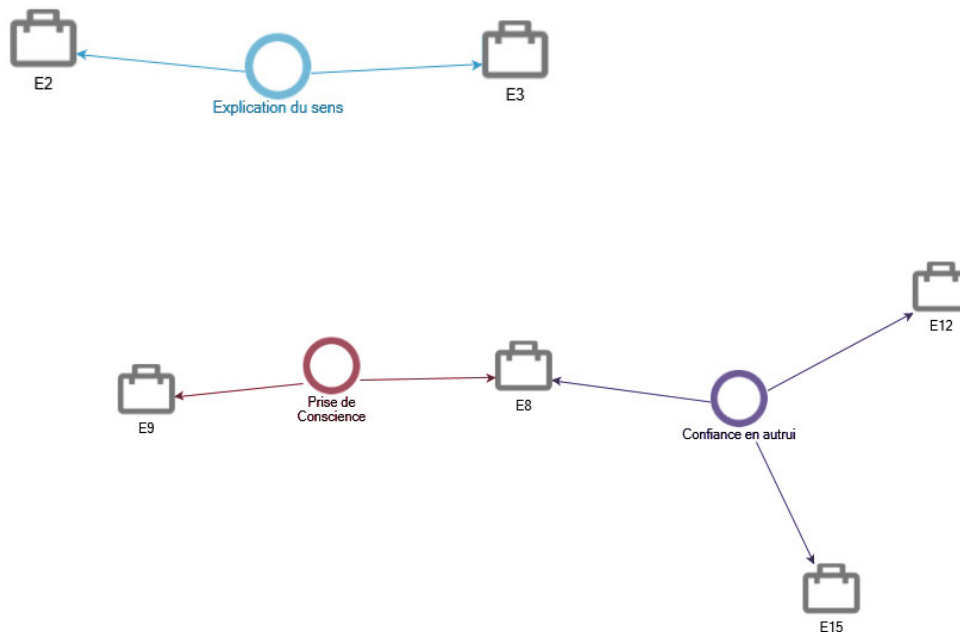
26.3.2 H5 Délégation

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- L'explication du sens, 2 occurrences
- La prise de conscience, 2 occurrences
- La confiance en autrui, 3 occurrences
- L'accompagnement, 2 occurrences
- Le contrôle, 2 occurrences
- La responsabilisation, 2 occurrences
- L'autonomie, 2 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching amène le coaché à faire des prises de conscience sur son fonctionnement. Par rapport à la délégation, le coaching aide le manager à donner du sens aux tâches confiées afin qu'elles soient mieux comprises. Grâce au coaching, le manager va mieux accompagner ses collaborateurs et favoriser ainsi leur responsabilisation et leur autonomie. Le coaching l'aidera à accorder sa confiance à la personne à laquelle il confie une tâche. Le manager modifiera par conséquent la manière d'assurer le contrôle de l'exécution de la tâche déléguée.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur délégation.





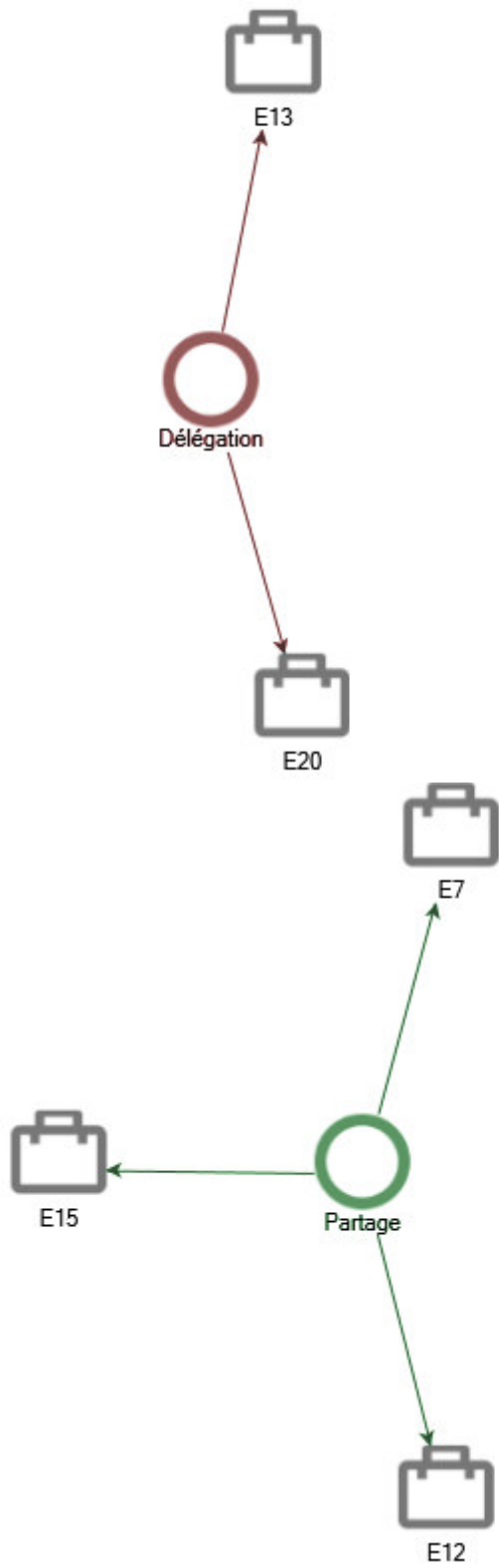
26.3.3 H6 Sens des responsabilités

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- La délégation, 2 occurrences
- Le partage, 3 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching amène le coaché travailler sur sa part de responsabilité et celle qui appartient aux autres. En ce sens, il apprend à mieux partager la responsabilité. Et pour pouvoir se concentrer sur ses responsabilités essentielles, le manager a besoin de pouvoir confier des tâches à des tiers, c'est-à-dire déléguer.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur sens des responsabilités.



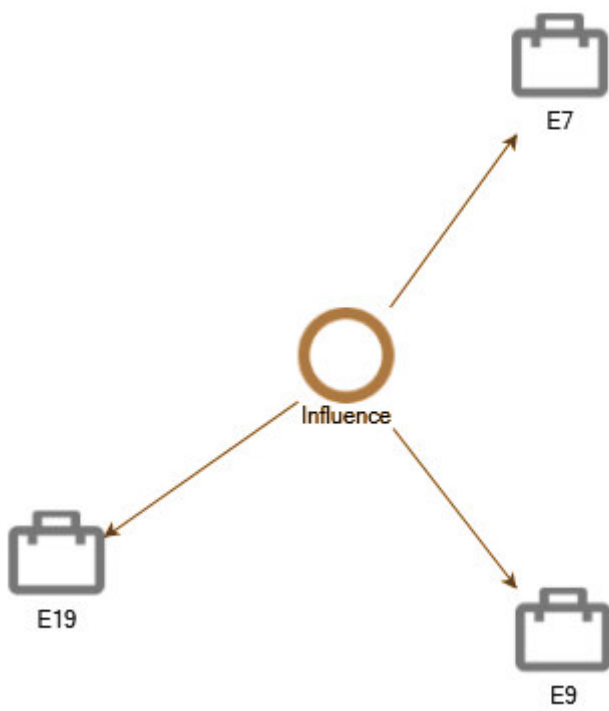
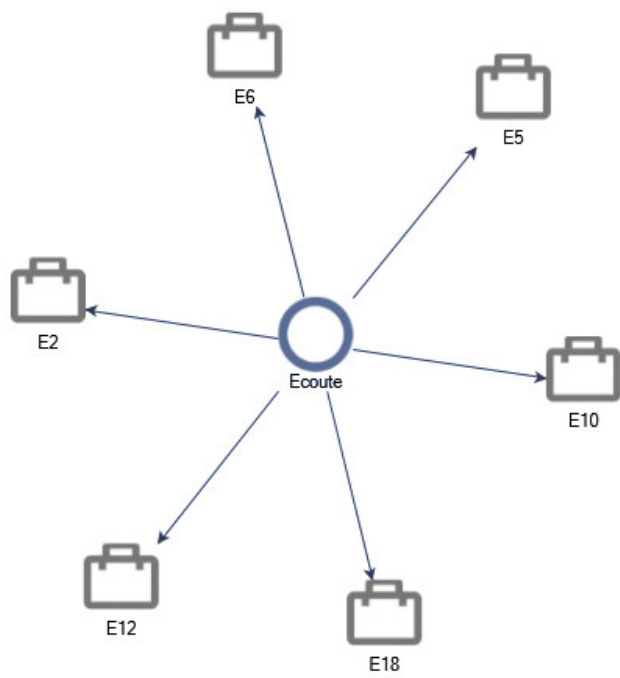
26.3.4 H7 Communication interpersonnelle

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- L'écoute, 6 occurrences
- L'influence, 3 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching nécessite de l'écoute active du client. Le processus de coaching exerce une influence dans la manière dont le client agit dans son environnement. Par rapport à la communication interpersonnelle, le coaching aide le manager à mieux écouter ses collaborateurs pour identifier leurs résistances et les encourager dans l'action. Grâce au coaching, le manager développera aussi des stratégies afin d'influencer favorablement son environnement et obtenir les résultats escomptés.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur communication interpersonnelle.



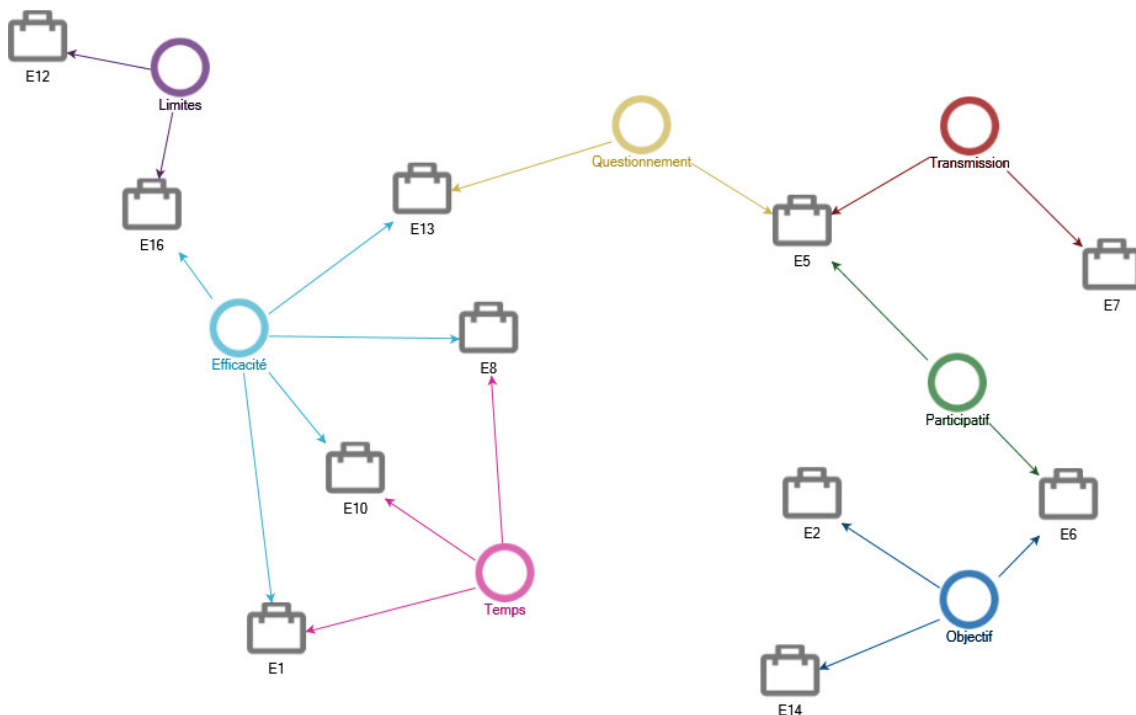
26.3.5 H8 Efficacité personnelle

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- L'efficacité, 4 occurrences
- Le questionnement, 2 occurrences
- La transmission, 2 occurrences
- Les limites, 2 occurrences
- Le temps, 2 occurrences
- L'objectif, 3 occurrences
- Participatif, 2 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching commence par accompagner le coaché dans la définition de son objectif. Il utilise le questionnement pour faire avancer le coaché dans le processus. Par rapport à l'efficacité personnelle, le coaching va aider le manager à poser des limites et à apprendre à dire non. Il aidera le manager à adopter un style plus participatif et à transmettre des responsabilités. Cela lui fera gagner du temps et augmentera son efficacité.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur efficacité personnelle.



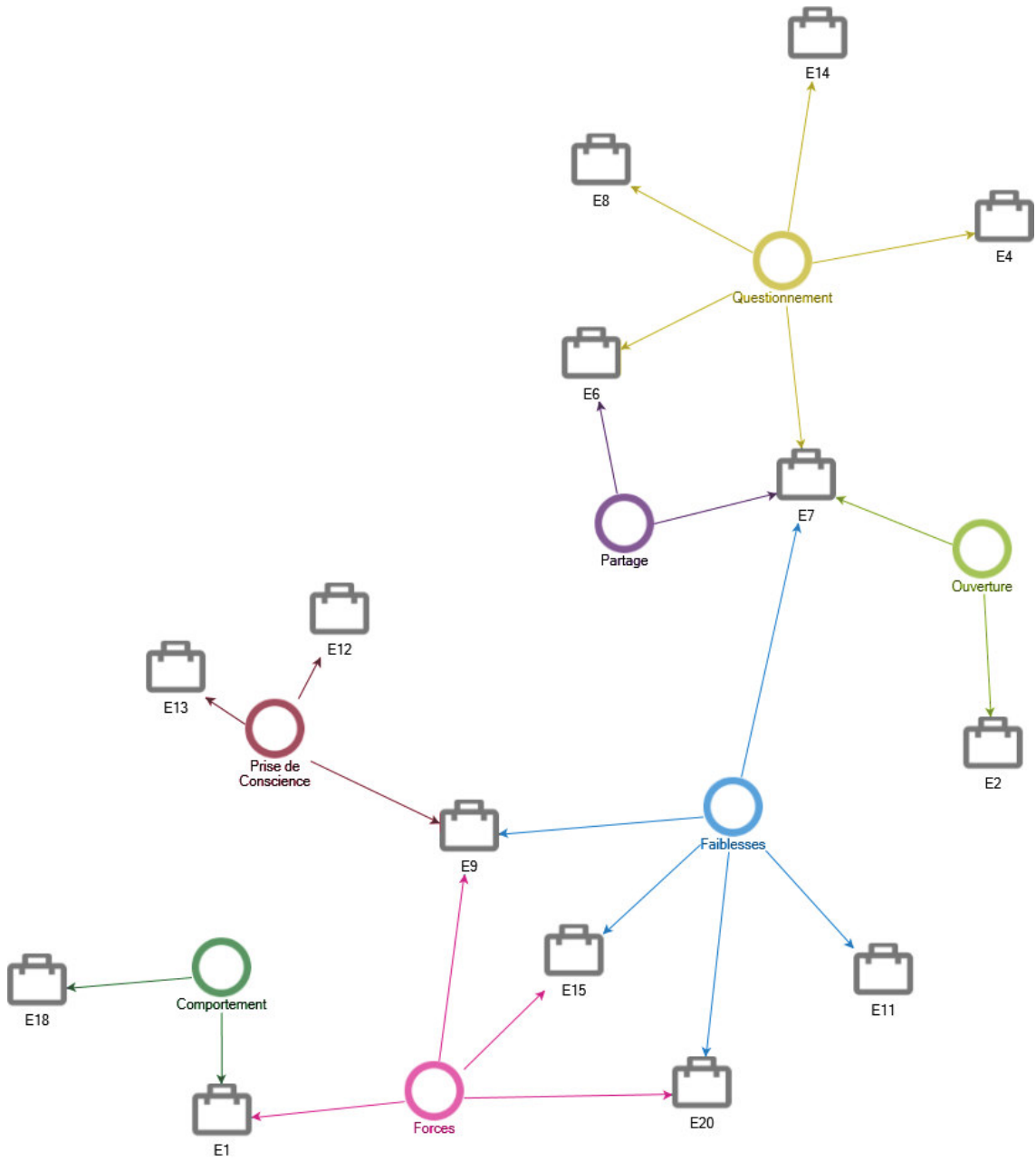
26.3.6 H9 Réflexion sur soi

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- Le questionnement, 4 occurrences
- La prise de conscience, 3 occurrences
- Le partage, 2 occurrences
- Le comportement, 2 occurrences
- Les forces, 4 occurrences
- Les faiblesses, 5 occurrences
- L'ouverture, 2 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching utilise le questionnement pour faire avancer le coaché dans le processus et provoquer des prises de consciences. Par rapport à la réflexion sur soi, le coaching permettra au manager d'adopter une posture d'ouverture pour identifier ses forces et ses faiblesses afin de modifier son comportement. Le coaching offre au manager un espace de confiance dans lequel il peut partager ses prises de conscience et réflexions.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur réflexion sur elles-mêmes.



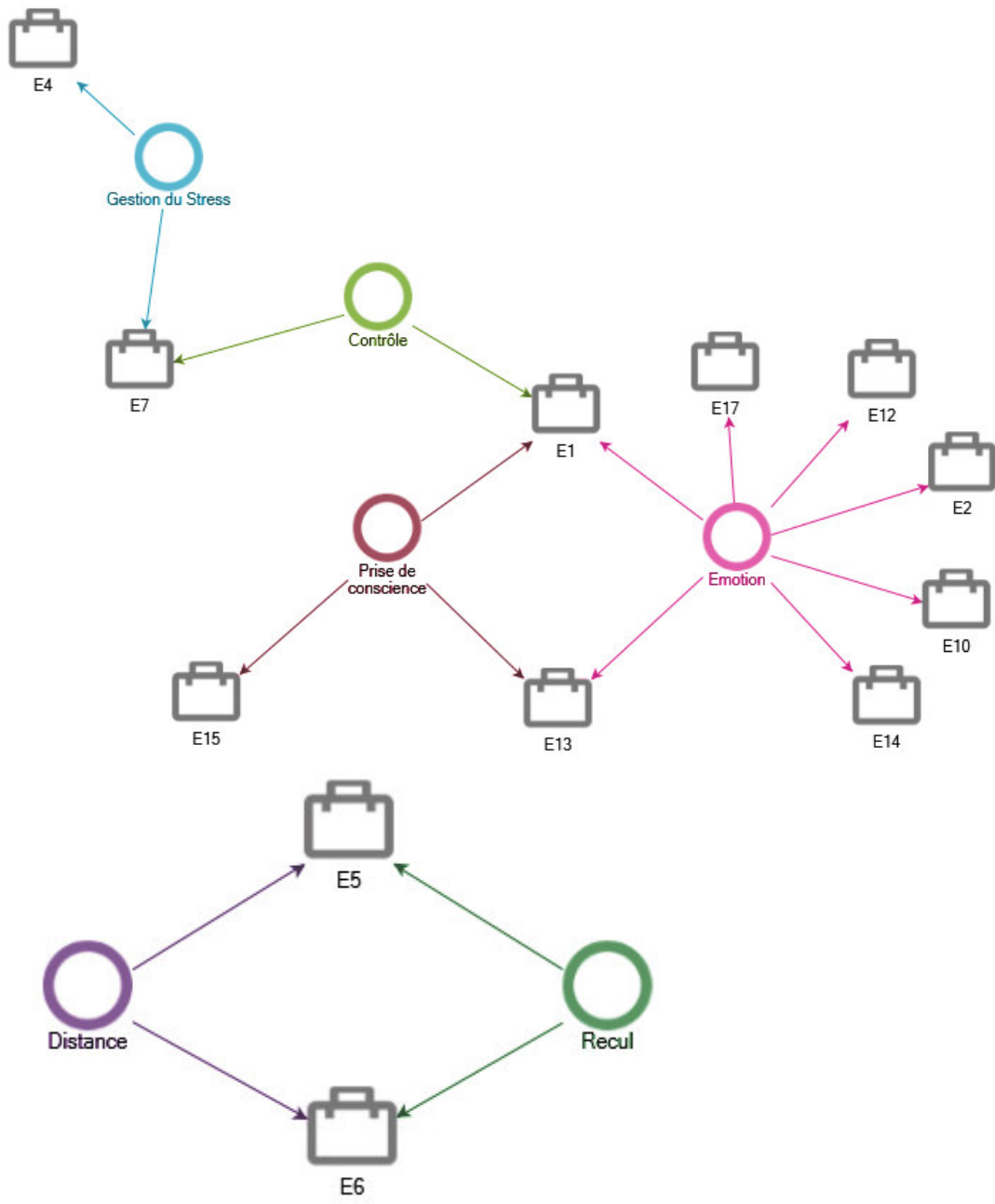
26.3.7 H10 Maîtrise de soi

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- L'émotion, 7 occurrences
- La gestion du stress, 2 occurrences
- Le contrôle, 2 occurrences
- La prise de conscience, 3 occurrences
- La distance, 2 occurrences
- Le recul, 2 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching permet au coaché d'avoir des prises de consciences sur son fonctionnement. Par rapport à la maîtrise de soi, le coaching permettra au manager de prendre de la distance et du recul par rapport aux situations. Le manager développera un meilleur contrôle de ses émotions et pourra mieux gérer le stress.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur maîtrise d'elles-mêmes.



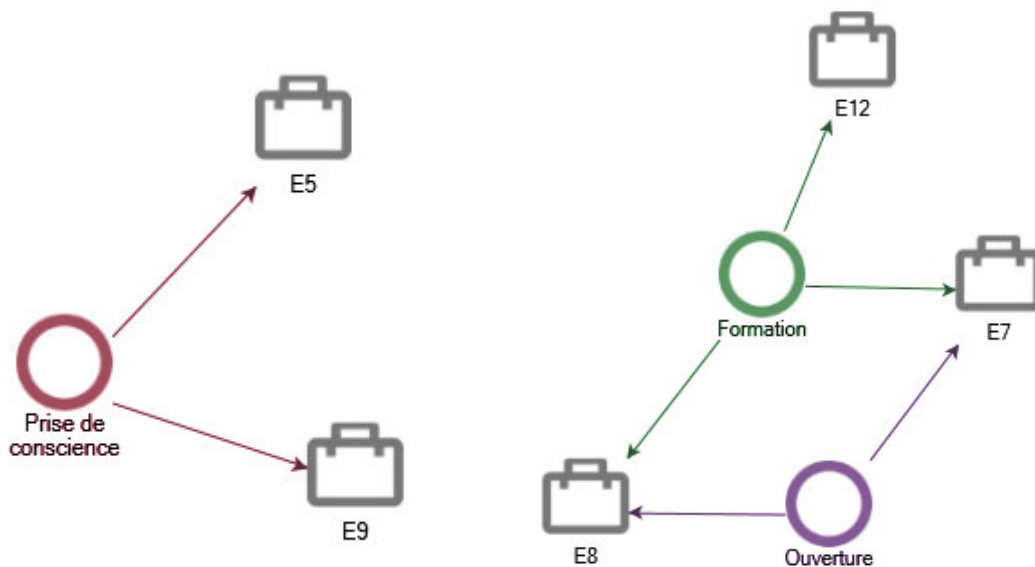
26.3.8 H11 Apprentissage et évolution

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- La prise de conscience, 2 occurrences
- La formation, 3 occurrences
- L'ouverture, 2 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching permet au coaché d'avoir des prises de consciences sur son fonctionnement. Par rapport à l'apprentissage et l'évolution, le coaching permettra au manager d'adopter une posture d'ouverture face à son propre fonctionnement et à entreprendre diverses démarches pour évoluer et atteindre son objectif. Il pourra parfois entreprendre une formation comme celle de manager-coach pour acquérir des savoirs et développer des compétences.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été relevés comme pertinents par les personnes par rapport à l'évolution de leur apprentissage et évolution.



27 Démarche abductive

27.1 Introduction

Lors de mes entretiens, une notion que je n'avais pas identifiée lors de mon exploration théorique de revue de littérature est apparue. Il s'agit de l'intelligence émotionnelle. Comme elle est apparue dans plusieurs entretiens avec des aspects significatifs par rapport à mon sujet de recherche, je l'ai identifiée comme hypothèse conséquente potentielle pour compléter mon modèle conceptuel *a posteriori*. Ce qui m'amène à introduire l'approche abductive.

27.2 Approche abductive

Selon (Catellin, 2004)⁵⁸, « l'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. ». L'abduction est par nature incertaine. En effet, elle précise « qu'on ne peut pas affirmer avec certitude qu'une explication constitue la cause réelle d'une observation ». Pour elle, « l'abduction est incertaine et n'a pas le pouvoir prédictif de la déduction. ».

Quel est le point de départ de l'abduction ? Selon la scientifique, c'est « un fait perçu comme surprenant, qui s'inscrit donc contre des attentes, contre l'habitude, ou contre ce qui était jusqu'alors tenu pour acquis. »

Dans mon cas, l'évocation à plusieurs reprises de l'intelligence émotionnelle comme élément ayant été impacté par le coaching était surprenant et inattendu dans la mesure où il ne faisait pas partie de mes hypothèses de mon modèle conceptuel initial.

(Catellin, 2004)⁵⁷ présente l'abduction comme une procédure de normalisation d'un fait surprenant ou inattendu.

Elle précise que l'abduction n'est pas indépendante de la déduction et de l'induction. Pour elle, « Le processus de compréhension qui mène à la connaissance les associe en fait étroitement : l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines, l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible. »

Sur cette base, j'ai donc choisi de modifier mon modèle conceptuel en intégrant une nouvelle hypothèse conséquente portant sur l'intelligence émotionnelle.

H : Le coaching impacte positivement l'intelligence émotionnelle.

Dans le paragraphe suivant, je définis l'intelligence émotionnelle.

⁵⁸ Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 179-185

27.3 Intelligence émotionnelle

Il existe de nombreux travaux sur l'intelligence émotionnelle. J'ai choisi la définition proposée par (Salovey & Mayer, 1990)⁵⁹ reprise dans (Roux, 2017)⁶⁰ :

« une capacité à traiter l'information émotionnelle efficacement et de manière pertinente, qu'elle concerne la reconnaissance, la construction et la régulation de ses propres émotions et de celles d'autrui ».

27.3.1 Recherche de l'intelligence émotionnelle dans les verbatim

J'ai passé en revue les verbatims des personnes interviewées avec le focus sur l'intelligence émotionnelle.

Voici les éléments essentiels que j'ai identifiés, regroupés par sujet.

Impact

- Complètement changé
- C'est presque une thérapie !
- Significativement améliorée
- Meilleure intelligence émotionnelle

Changement dans l'intelligence émotionnelle

- Poser les choses de manière plus fine et moins directive
- Plus sensible et à l'écoute de mes émotions
- Plus sensible et à l'écoute des émotions des autres
- Être capable de parler de mes émotions
- Accepter l'émotion de l'autre
- Laisser l'émotion à l'autre sans se faire impacter
- Plus de courage pour affronter directement les problématiques avec mes supérieurs
- Formalisation des choses perçues

Introspection

- Le coaching m'a permis de fonctionner correctement
- Le coaching permet de travailler avec ses émotions et celles des autres
- Le coaching m'a ramenée dans la zone émotionnelle dans le contexte professionnel
- Cela m'a aidée à comprendre les cartes du monde des autres
- Se rendre compte qu'il y a plein de vérités
- Intelligence émotionnelle : dimension-clé du management et du leadership
- Passer de la sympathie à l'empathie
- Prendre soin de soi
- Mettre des limites
- Prise de conscience
- Mieux comprendre les gens
- Compréhension plus fine de ce qu'il se passe chez moi et chez l'autre

⁵⁹ Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition & Personality*

⁶⁰ Roux, M. (2017). *Les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales : élaboration d'un modèle explicatif*. Nanterre: École doctorale Économie, organisations, société de Paris 10

- Comme le développement d'un muscle avec le mental, le physique et l'émotionnel
- Reconnaissance et acceptation de mes propres émotions
- Faire plus attention à mes besoins et à mes émotions
- Ça m'a ouvert un million de portes

Parmi les 20 personnes interviewées, 16 ont évoqué un lien entre coaching et intelligence émotionnelle.

Voici quelques verbatims extraits des entretiens pour illustrer qualitativement les réponses obtenues. L'ensemble des verbatims est disponible dans l'annexe.

E2 : « Très fort. Je suis plus sensible et à l'écoute de mes émotions. Et par conséquent, de celles des autres. Avant j'étais surpris par mes émotions, je les refoulais. J'ai appris à mieux me connaître et découvrir mes valeurs. »

E4 : « Oui, elle a été également significativement améliorée. J'ai vécu une période avec des cas d'épuisement professionnel, maladie grave et démissions. Le coaching m'a permis de fonctionner correctement et d'avoir la bonne posture face aux interlocuteurs. »

E9 : « Oui, tout à fait. Je suis capable de parler de mes émotions. J'ai appris à accepter l'émotion de l'autre et de la lui laisser sans me faire impacter. Je suis passé de la sympathie à l'empathie. »

E13 : « Ce qui est magnifique, c'est que le coaching permet de travailler avec ses émotions et celles des autres. On peut en faire quelque chose. »

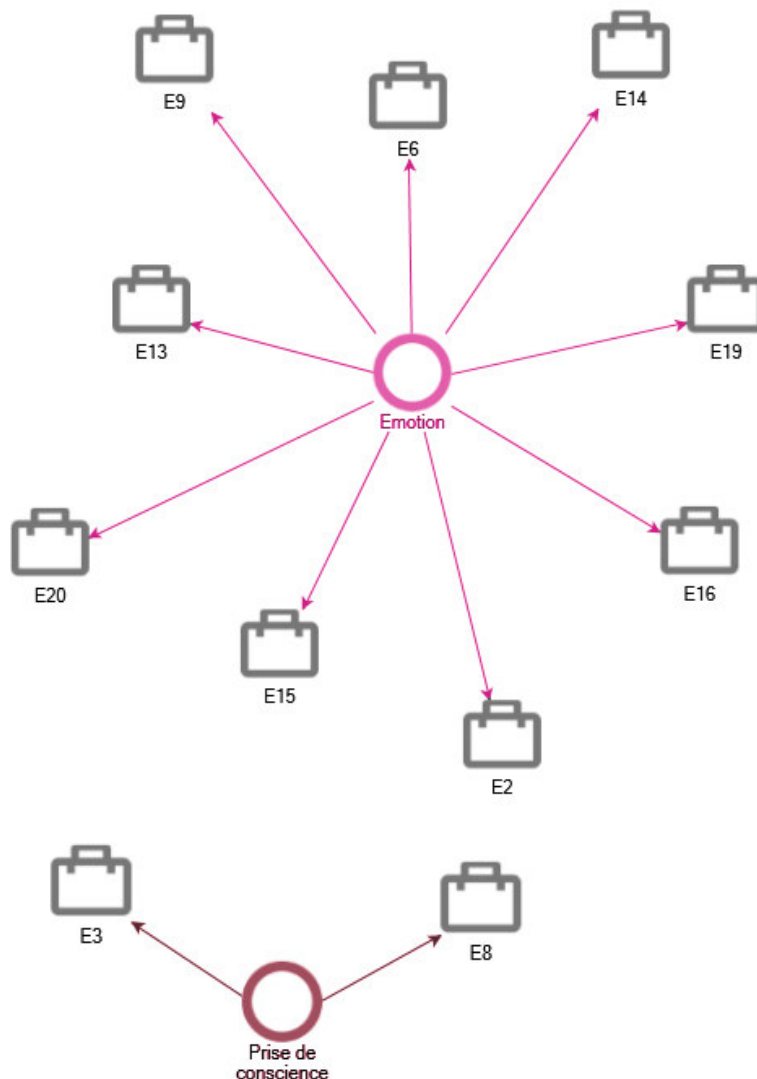
27.3.2 Analyse et interprétation des résultats

Les concepts qui sont ressortis comme des similarités dans mon analyse Nvivo pour cette hypothèse sont :

- La prise de conscience, 2 occurrences
- L'émotion, 9 occurrences

Il s'agit là aussi de concepts centraux du coaching. En effet, le coaching permet au coaché d'avoir des prises de consciences sur son fonctionnement. Il libère bien souvent des émotions chez le coaché. Par rapport l'intelligence émotionnelle, le coaching permettra au manager d'avoir conscience des émotions qu'il ressent et de percevoir celles des autres. Cela l'aidera dans ses interactions humaines et améliorera sa communication et sa relation à l'autre.

Ce graphe permet de constater que ces concepts ont été énoncés par les personnes par rapport à l'évolution de leur intelligence émotionnelle.



27.4 Modification du modèle conceptuel

Suite à ma démarche abductive expliquée précédemment, j'ai complété mon modèle conceptuel en ajoutant une nouvelle hypothèse :

H12 : Le coaching impacte positivement l'intelligence émotionnelle.

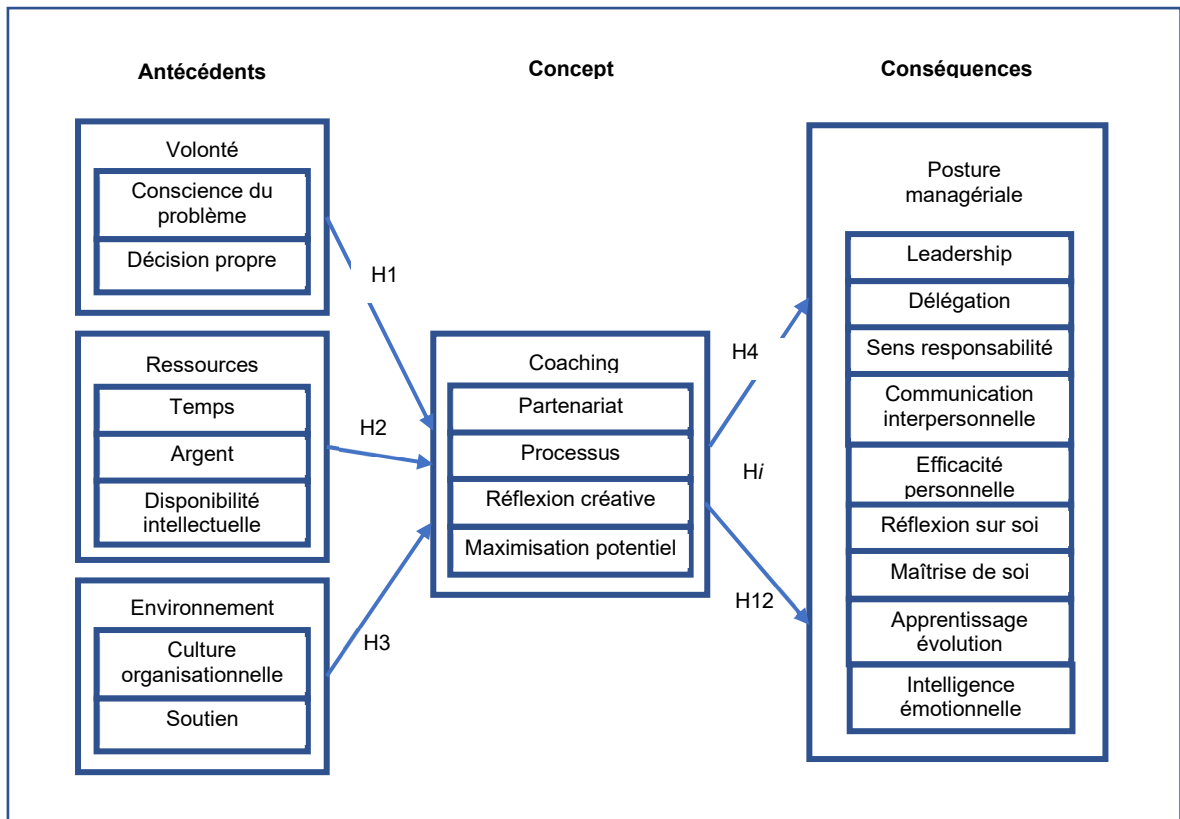


Figure 15 : Modèle conceptuel modifié

Synthèse

Le cinquième chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

Dans la partie analyse, je traite de manière systématique toutes les variables antécédentes en conséquentes ainsi que la posture managériale. Pour chacun des aspects je relève dans les verbatims les éléments pertinents ressortis et les regroupe logiquement.

Dans la partie interprétation et discussion des résultats, je présente les résultats obtenus dans l'analyse par catégorisation avec Nvivo sous forme graphique. Cette représentation permet de montrer les fréquences, similitudes et différences des termes. Sur cette base, je commente chaque graphique et mets en lumière les liens avec la pratique du coaching.

Les entretiens m'ont conduite à reconsidérer mon modèle conceptuel. J'ai appliqué une démarche abductive qui m'a permis d'identifier une nouvelle dimension de la posture managériale, à savoir l'intelligence émotionnelle. J'ai donc défini cette notion à partir de la littérature et j'ai ensuite modifié mon modèle conceptuel en ajoutant une nouvelle hypothèse portant sur l'impact du coaching sur l'intelligence émotionnelle. Ce modèle ainsi complété pourrait servir pour une recherche future.

28 Synthèse des résultats des hypothèses

Sur la base de l'analyse des résultats, de l'interprétation des résultats et de la discussion qui s'en est suivie, je suis en mesure d'indiquer pour chacune des 11 hypothèses d'origine si elle est retenue ou rejetée.

En vertu du précédent sous-chapitre de modèle conceptuel modifié, la nouvelle hypothèse H12 serait également retenue.

Les hypothèses 6 et 8 ont reçu le moins d'approbations (13/20), ce qui correspond à 65%. Bien qu'un pourcentage ne soit pas pertinent dans une approche qualitative, cette valeur apparaît néanmoins suffisante pour retenir ces deux hypothèses, sous réserve des commentaires effectués dans la discussion des résultats. C'est la limite basse qui permet de retenir une hypothèse.

N°	Hypothèses	Retenue ou refusée
H1	La volonté impacte positivement le coaching	Retenue
H2	Les ressources impactent positivement le coaching	Retenue
H3	L'environnement impacte positivement le coaching	Retenue
H4	Le coaching impacte positivement le leadership	Retenue
H5	Le coaching impacte positivement la délégation	Retenue
H6	Le coaching impacte positivement le sens des responsabilités	Retenue
H7	Le coaching impacte positivement la communication interpersonnelle	Retenue
H8	Le coaching impacte positivement l'efficacité personnelle	Retenue
H9	Le coaching impacte positivement la réflexion sur soi	Retenue
H10	Le coaching impacte positivement la maîtrise de soi	Retenue
H11	Le coaching impacte positivement l'apprentissage et l'évolution	Retenue
H12	Le coaching impacte positivement l'intelligence émotionnelle (ajoutée <i>a posteriori</i> et issue de mes entretiens)	Retenue

Tableau 8 : Tableau récapitulatif des hypothèses

Synthèse de la partie empirique

Dans la partie empirique, j'ai présenté ma démarche méthodologique comprenant une étude qualitative sur un échantillon de 20 managers ayant été coachés. J'ai présenté le guide d'entretien ayant servi de support aux 20 interviews réalisées entre mi-février et mi-mars 2020. J'en ensuite analysé et interprété les résultats obtenus grâce à l'utilisation d'un outil d'analyse par catégorisation Nvivo. Grâce à une démarche abductive, j'ai pu enrichir mon modèle conceptuel en y ajoutant une nouvelle hypothèse conséquente portant sur l'impact du coaching sur l'intelligence émotionnelle comme nouvelle dimension de la posture managériale.

J'ai ensuite pu indiquer pour chacune des hypothèses du modèle conceptuel révisé si je la retenais ou non. Au vu des résultats obtenus, j'ai pu retenir l'ensemble des hypothèses qui pourraient faire l'objet d'une étude quantitative ultérieure en vue d'une éventuelle validation.

CONCLUSION GENERALE

1. Objet de recherche

Ma recherche avait pour objectif d'étudier l'impact du coaching sur la posture managériale. Pour ce faire, j'ai commencé par une revue de littérature pour définir d'une part, la posture managériale et d'autre part, le coaching. J'ai identifié diverses composantes de la posture managériale pour en sélectionner un sous-ensemble dans mon modèle conceptuel. J'ai également identifié plusieurs antécédents au coaching.

Une fois la partie théorique terminée et le modèle conceptuel initial posé, j'ai réalisé une étude de terrain. Pour ce faire, j'ai constitué un échantillon de convenance de 20 managers ayant été coachés en Suisse romande au travers de deux instituts de coaching établis et accrédités par l'organisation internationale choisie comme référence, ICF.

L'analyse des résultats m'a permis de constater que les hypothèses antécédentes (volonté, ressources et environnement) étaient confirmées par la quasi-totalité des personnes interviewées (19 et 20 sur 20). S'agissant des hypothèses conséquentes, elles étaient appréciées de manière différenciée. Celles qui ont obtenu le moins d'adhésions sont le sens des responsabilités et l'efficacité personnelle qui ne semblent pas avoir été impactés positivement par le coaching pour 7 des 20 personnes interrogées. A l'autre extrémité se trouvent l'apprentissage et l'évolution ainsi que la réflexion sur soi qui semblent avoir été impactés positivement par le coaching chez 19, respectivement 20 personnes parmi les 20 sujets interviewés.

Sur cette base, je considère que les hypothèses conséquentes sont pertinentes.

S'agissant de la focalisation de mon objet de recherche, j'observe une certaine abondance des hypothèses. Mon souci de balayage complet de la posture managériale ne m'a pas permis d'approfondir ses différentes dimensions. Dans une approche plus sélective, j'aurais pu approfondir diverses thématiques avec des questions supplémentaires. Cet aspect sera repris dans les limites de la recherche et les pistes de recherche future.

2. Contributions de la recherche

Cette recherche m'a conduite à penser que le coaching a toute sa place dans les entreprises et les organisations. D'abord comme pratique externe, puisque la totalité des personnes que j'ai interviewées ont eu recours à un coach externe. Mais il existe également des entreprises comme Nestlé qui ont développé des services de coaching interne.

Par ailleurs, les techniques utilisées en coaching telles que le questionnement, l'écoute, la reformulation empathique, le recadrage ou la confrontation bienveillante sont facilement applicables par les professionnels des ressources humaines ou du développement organisationnel. Les compétences que le coaching permet de développer ou de renforcer (écoute, empathie, intelligence émotionnelle, communication interpersonnelle, changement de perspective, conscience de différentes cartes du monde, etc.) sont complémentaires aux

compétences managériales classiques (conduite et motivation d'équipe, définition d'objectifs, prise de décision, délégation, etc.).

Dès lors, il m'apparaît souhaitable que tous les managers de ligne et les professionnels des ressources humaines développent ces compétences. Le coaching pourrait y contribuer.

3. Limites de la recherche

Un regard critique sur ma recherche m'amène à identifier différentes limites.

Au plan méthodologique, j'ai utilisé une approche qualitative qui ne peut naturellement pas me permettre de valider mes hypothèses. Pour ce faire, je devrais conduire une recherche quantitative.

Par ailleurs, j'ai choisi un échantillon de convenance de managers ayant été coachés qui ne peut être représentatif de la population mère.

Enfin, conduire une telle recherche sur une période de cinq mois en travaillant à plein temps ne permet pas d'aller en profondeur ni de réaliser une étude longitudinale.

J'ai choisi la posture épistémologique constructiviste pragmatique en raison de mon implication personnelle comme coach professionnelle. Cela présente également une limite.

Enfin, ayant balayé de manière large la posture managériale avec 8 hypothèses conséquentes, je n'ai pas eu la possibilité d'approfondir chaque thématique.

4. Pistes de recherches futures

Plusieurs pistes de recherche futures sont envisageables. Tout d'abord, il serait possible d'élargir l'échantillon pour qu'il soit représentatif de la population mère. Il serait aussi possible d'élargir la population mère aux professionnels en général et pas seulement les managers. Ensuite, il s'agirait de conduire une recherche quantitative pour valider les hypothèses. Il serait aussi intéressant de conduire une étude longitudinale en suivant une population dans le temps, avant le coaching, durant le coaching et à différents intervalles après le coaching (6 mois, un an, 3 ans, etc.). La focalisation pourrait également être modifiée en sélectionnant certaines hypothèses à approfondir davantage. Il serait également intéressant d'appliquer une posture épistémologique post-positiviste par un chercheur n'étant pas impliqué personnellement dans l'objet de recherche.

Une autre piste consisterait à développer un champ d'analyse comparatif avec d'autres pays. Cela amènerait probablement à considérer que la culture joue un rôle important dans la thématique. La posture managériale est certes corrélée à la culture professionnelle (santé, éducation, industrie, etc.), mais également à la culture du pays (culture européenne, nord-américaine, asiatique, etc.).

5. Recommandations pour la pratique professionnelle

Je recommande aux entreprises et organisations de proposer à leurs managers des formations de manager-coach de courte durée afin de gagner en efficacité dans la conduite de leurs équipes. Ces formations permettraient aux managers d'acquérir des outils de coaching tels que l'écoute active, le questionnement ou le feedback afin de renforcer l'autonomie et la motivation de leurs collaborateurs.

Une telle démarche pourrait être différenciée selon le niveau de management ou élargie à d'autres groupes comme les professionnels des ressources humaines.

Pour des entreprises et organisations d'une certaine taille, il serait recommandé de développer un service de coaching interne au bénéfice des collaborateurs de tous niveaux et fonctions.

Par ailleurs, comme le propose (Grote, 2016)⁶¹ pour augmenter la fréquence et la qualité du feedback aux collaborateurs, il serait conseillé aux managers d'organiser deux types de coaching. Un coaching régulier sur base calendaire pour faire le point, par exemple, tous les trois mois sur le travail effectué (au lieu d'un seul entretien annuel). Le deuxième type de coaching serait événementiel, c'est-à-dire organisé suite à un événement particulier tel qu'un conflit, une urgence ou une situation de crise.

6. Conclusion personnelle

Cette recherche en sciences de gestion a été très enrichissante pour moi. Ayant déjà une expérience de recherche scientifique en sciences exactes, j'ai apprécié de découvrir une autre méthodologie de recherche. C'est la première fois que j'ai conduit une étude de terrain qualitative et j'ai trouvé cela passionnant !

La revue de littérature concernant la posture managériale et le coaching était captivante... et j'ai bien failli m'y perdre tellement il y avait de pistes à suivre. J'ai dû canaliser et focaliser mes recherches.

J'ai aussi eu l'occasion d'apprendre une utilisation de base de l'outil d'analyse par catégorisation Nvivo. Il y aurait beaucoup de fonctionnalités à explorer.

Les résultats de cette recherche me conduisent à penser que l'approche du coaching est pertinente pour le management. Les managers interviewés ont confirmé l'impact positif du coaching sur différentes dimensions de leur posture managériale. Ceci m'amène à recommander l'utilisation des outils du coaching pour améliorer les compétences humaines et sociales des managers en vue d'une augmentation de la performance des managers avec leurs équipes.

Durant cette recherche, j'ai rencontré aussi quelques difficultés. Dans la partie théorique pour cerner le périmètre de recherche et trouver la littérature correspondante. Ensuite, l'élaboration des hypothèses et du modèle conceptuel. Dans la partie empirique, il n'a pas été évident de trouver les 20 personnes recherchées et de planifier les entretiens. La dernière semaine des entretiens ayant coïncidé avec le début de la crise du coronavirus en Suisse, j'ai dû déplacer

⁶¹ Grote, D. (2016). Every manager needs to practice two types of coaching. *Harvard Business Review*

plusieurs entretiens pour m'adapter aux organisations de crise de mes interlocuteurs. Nvivo a aussi représenté un certain défi pour réussir à en sortir une illustration graphique des données analysées.

Dans ma pratique professionnelle de directrice adjointe de l'Union syndicale suisse, je mets en œuvre de manière plus consciente mes compétences de manager coach dans l'accompagnement de nos équipes et la collaboration avec mes collègues au sein de la direction. Par rapport à l'équipe, je veille à communiquer les informations et demandes de manière claire et à donner du sens aux actions. Je suis à l'écoute des collaborateurs et leur donne un feedback constructif et différencié. Je suis attentive aux signaux faibles indiquant des résistances ou des peurs et leur offre l'espace pour les exprimer. Ensuite, nous définissons ensemble la manière de les traiter. S'agissant de mon action au sein de la direction, je propose des perspectives différentes pour analyser les situations. J'apporte de nouvelles idées de solutions. Je fais remonter les résistances et les peurs que j'ai perçues dans l'équipe pour en tenir compte dans l'analyse et la recherche de solution. Je contribue dans la définition de la communication, tant dans le contenu du message que dans sa forme en fonction du destinataire.

Dans ma pratique de coach professionnelle, lorsque j'accompagne des managers, je travaille avec eux sur le développement de leurs compétences. Par la prise de conscience que le coaching provoque, ils intègrent certains outils de coaching dans leur pratique managériale.

Enfin, je pense que cette recherche contribuera modestement à développer le champ de la recherche scientifique sur le concept et les dimensions du coaching professionnel ainsi que son impact dans le monde du travail.

Bibliographie

- AC. (s.d.). *Association for Coaching*. Récupéré sur <https://www.associationforcoaching.com/>
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Montréal: Université du Québec.
- Bayad, M., & Persson, S. (2011). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue internationale de psychosociologie*, 21-35.
- Beroud, J.-Y. (2016). *Rôle des représentations sociales et du lieu dans les pratiques d'accompagnement des professionnels du coaching et relations avec la posture d'évaluation*. Aix-en-Provence: Ecole Doctorale Cognition, Langage et Education.
- Cardon, A. (2011). *L'art véritable du Maître Coach*. Paris: InterEditions.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 179-185.
- Clot, Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Education & Didactique*, 83-94.
- Creswell, J. (1997). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications.
- Delivré, F. (2013). *Le métier de coach*. Paris: Eyrolles.
- Dilts, R. (2008). *Être Coach*. Paris: InterEditions Dunod.
- EMCC. (s.d.). *European Mentoring & Coaching Council*. Récupéré sur <https://www.emccouncil.org/>
- Ezzahra Zouhaoui, F. (2018). *L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle : cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion intégrée dans une entreprise internationale de service*. Toulon: École doctorale Sociétés méditerranéennes et sciences humaines.
- Françoise, D. (2016). *Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers*. Grenoble: Université Grenoble Alpes.
- Gasnier, C. (2016). Séminaire autour de la thèse de Scarlett Salman sur le coaching en entreprise. *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, 51-73.
- Gevard, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil: Pearson.
- Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.
- Grote, D. (2016). Every manager needs to practice two types of coaching. *Harvard Business Review*.

- Guillaume, G. (2010). Le coaching destiné aux managers-communicateurs : un dispositif de communication ou d'évaluation ? *Communication & Organisation*, 121-132.
- Held-Khawam, L. (2002). *La Management par le Coaching*. Lausanne: Editions Pro Mind.
- ICF. (2015). *Code de déontologie ICF*.
- ICF. (s.d.). *International coach federation*. Récupéré sur <https://coachfederation.org/>
- Joly, B. (2009). La communication interpersonnelle. *La communication*, 11-68.
- Kerlinger, F. N. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt College Publisher.
- Lameul, G. (2008). Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants, sur la construction des postures professionnelles. *Savoirs*, 71-94.
- Louart, P. (2002). Le coaching, son intérêt, ses méthodes. *Les cahiers de la recherche Claree n°10*.
- Mace, G., & Pétry, F. (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. De Boeck Supérieur.
- Ménard, S. (2016). *Impacts d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership*. Rimouski: Université du Québec.
- Mercier, G. (2016). *La bienveillance organisationnelle comme motif de coopération, au-delà des règles et des rôles : trois essais*. Paris: École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne.
- Ministère. (2014). *Référentiel des métiers et des compétences*. Récupéré sur https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/RMCCRF.pdf
- Moreau, F. (2017). *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*. Rennes: Université de Rennes.
- OFPER. (2013). *Référentiel de compétences de l'Administration fédérale*. Berne: Confédération suisse.
- OFPER. (2016). *Exigences de base vis-à-vis des cadres de l'administration*. Berne: Confédération suisse.
- Persson, S. (2006). Le coaching, entre psychanalyse et problem solving. *Revue internationale de psychosociologie*, 13-20.
- Persson, S., Rappin, B., & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching - 20 ans de coaching : état des lieux. *Revue internationale de psychosociologie*, 21-35.

- Pinot, B. (2016). *Vie quotidienne au travail et apprentissage dans les communautés professionnelles : l'exemple du réseau des « Ateliers de Pédagogie Personnalisée »*. Université de Paris Est.
- Retour, D., Picq, T., Belle, F., Defélix, C., & Oiry, E. (2015). *La délégation managériale - Levier de compétences et de développement stratégique*. Editions Vuibert.
- Roux, M. (2017). *Les effets de la pleine conscience sur l'expérience et les pratiques managériales : élaboration d'un modèle explicatif*. Nanterre: École doctorale Économie, organisations, société de Paris 10.
- Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, 43-54.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition & Personality*.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 62-94.
- Starck, S. (2016). La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux. *Revue Internationale de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur*, 32-40.
- Vergonjeanne, F. (2015). *Coachier groupes et organisations, La Théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*. Paris: InterEditions.

Webographie

Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics

<https://www.economie.gouv.fr/>

Référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique (France)

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/RMC_CRF.pdf

Référentiel de compétences de l'administration fédérale

<https://www.epa.admin.ch/epa/fr/home/themes/developpement-du-personnel-et-cadres.html>

Exigences de base vis-à-vis des cadres de l'administration fédérale

<https://www.epa.admin.ch/epa/fr/home/themes/developpement-du-personnel-et-cadres.html>

Règlement d'examen Spécialiste de la conduite d'équipe avec brevet fédéral

<https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/68141>

Règlement d'examen Experte/expert diplômé-e en conduite organisationnelle

<https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/68131>

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique. (2014). Référentiel des métiers et des compétences.

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/RMC_CRF.pdf

International Coach Federation ICF

<https://coachfederation.org/>

ICF Suisse

<https://www.coachfederation.ch>

ICF France

<https://www.coachfederation.fr/>

Code de déontologie ICF

<https://www.coachfederation.fr/je-suis-un-coach/deontologie/icf-code-de-deontologie>

Chapter France ICF – définition du coaching

<https://www.coachfederation.fr/je-veux-devenir-coach/27/le-coaching-definition>

European Mentoring & Coaching Council

<https://www.emccouncil.org/>

EMCC Switzerland

<https://emcc-ch.org>

Association for Coaching

<https://www.associationforcoaching.com/>

Société Française de Coaching (SFCoach)

<https://www.sfcoach.org/>

Coaching Square Swiss

<http://www.coachingsquare.com/>

IDC Institut de coaching

<https://www.idc-coaching.com/>

Nvivo

<https://ritme.com/fr/logiciels/nvivo/>

Annexes

28.1.1 Guide d'entretien semi-directif

GUIDE ENTRETIEN			
SUJET	Impact du coaching sur la posture managériale		N°
Interviewer		Date	
Nom, prénom		Age	
Genre			
Entreprise		Fonction	
Catégorie entreprise (micro, petite, moyenne, grande)		Secteur d'activité	
Domaine d'activité		Nombre d'années dans l'entreprise	
Formation de base		Domaine de formation	
Niveau de formation le plus élevé		Domaine de formation	
Nombre total de collaborateurs dans l'entreprise		Nombre de collaborateurs sous sa responsabilité	
Lieu entretien		Durée entretien	
Thème	Questions / Discussion		
Introduction de l'entretien	<p>Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de m'accorder cet entretien.</p> <p>Contexte de l'étude J'effectue actuellement un master exécutif en business administration EMBA avec l'école CEFCO et l'Université de Grenoble. J'ai choisi de traiter le thème de l'impact du coaching sur la posture managériale.</p> <p>Objectif de l'étude L'objectif de cette étude est de voir en quoi le coaching impacte la posture managériale. Je m'intéresse par conséquent à des managers qui ont été coachés dans les dernières années pour voir ce qui a changé dans leur posture managériale après avoir effectué un coaching.</p>		

	<p>Déroulement de l'entretien Je vais vous poser des questions. D'abord d'ordre général, puis spécifiques sur des aspects de posture managériale. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'important est de partager votre appréciation/votre avis pour chaque thème abordé.</p> <p>Cadre de l'entretien Afin que notre entretien se passe dans les meilleures conditions, je vous propose le cadre suivant : confidentialité, non jugement, ouverture, authenticité, respect.</p> <p>Sentez-vous libre de ne pas répondre à une question si quelque chose vous dérange. N'hésitez pas à me le dire.</p> <p>Je vais vous demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien pour pouvoir en extraire les données qui seront traitées par un outil d'analyse de contenu par catégorisation nvivo. Ensuite l'enregistrement sera détruit. Les données utilisées dans le rapport seront anonymisées.</p> <p>Etes-vous d'accord ?</p> <p>L'entretien durera environ 45 minutes. Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions ou des demandes avant de commencer ?</p>
Données structurelles	Rubriques ci-dessus.
Cadre de référence Education, formation, parcours professionnel, style de management	<p>Parlez-moi de vous, vos origines, formation et de votre parcours professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Où avez-vous grandi ? • Quelles étaient les activités/métiers de vos parents ? • Quelle est votre formation de base ? • Quel est votre niveau de formation le plus élevé ? • Quels sont les postes-clé de votre parcours professionnel ? • Quel est votre style de management ? (directif, paternaliste, consultatif, participatif, etc.)
Cadre d'action Contexte où la personne opère	<p>Parlez-moi de votre poste professionnel d'aujourd'hui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre niveau de responsabilité dans votre organisation ? • Vous percevez-vous dans une position d'autorité (hiérarchie) ou d'influence (expertise) ? • En quoi consiste votre travail ? Activités-clés ?
Expérience de coaching et variables antécédentes	<p>Selon l'International Coach Federation (ICF), le coaching est une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel.</p> <p>Parlez-moi de votre expérience de coaching, lorsque vous avez été coaché</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quand avez-vous été coaché ? • Avez-vous eu recours à un coach interne ou externe ? <p>Volonté</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous a amené à entreprendre un coaching ? • Qui en a eu l'initiative ? • Dans quelle disposition étiez-vous ? Conscience du problème, propre décision ? • En quoi votre volonté de faire ce coaching a impacté positivement votre coaching ? <p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combien de temps a duré votre coaching ? Nombre de séance et nombre de mois ?

	<ul style="list-style-type: none"> De quel temps de travail avez-vous bénéficié pour ce coaching ? Qui a financé ce coaching ? Quelle était votre disponibilité intellectuelle pour faire ce coaching ? En quoi les ressources (temps, argent, disponibilité intellectuelle) ont impacté positivement votre coaching ? <p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> La culture d'entreprise favorisait-elle le coaching ? Votre entreprise vous a-t-elle soutenu dans votre démarche de coaching ? En quoi votre environnement a impacté positivement votre coaching ?
Posture managériale	<ul style="list-style-type: none"> Si je vous dis posture managériale, qu'est-ce que cela signifie pour vous ? Votre définition ? Ce que j'entends par posture managériale dans ce contexte, c'est l'état mental du manager qui influence la manière d'effectuer ses activités. Je ne m'intéresse pas à des savoirs (connaissances) ou des savoir-faire (capacité à faire quelque chose), mais au savoir-être, c'est-à-dire la capacité à adopter les comportements et attitudes adéquats dans une situation donnée.
Thème 1 Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Ce que j'entends par leadership dans ce contexte, c'est l'aptitude et la disposition d'une personne à gagner l'adhésion d'autrui pour la réalisation d'objectifs. En quoi votre leadership a été impacté positivement par le coaching ?
Thème 2 Délégation	<ul style="list-style-type: none"> Ce que j'entends par délégation dans ce contexte, c'est l'acte de management consistant à confier temporairement à une personne (le délégué) tout ou partie d'une activité normalement assurée, dans le cadre de son périmètre de poste, par le déléguant qui en garde cependant la responsabilité. En quoi votre délégation a été impactée positivement par le coaching ?
Thème 3 Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> Ce que j'entends par sens des responsabilités dans ce contexte, c'est l'aptitude et disposition d'une personne à se forger sa propre opinion de façon autonome et indépendamment d'autres personnes ou de la situation, à prendre des décisions, à agir en conséquence et à assumer la portée de ses actes. En quoi votre sens des responsabilités a été impacté positivement par le coaching ?
Thème 4 Communication interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> Ce que j'entends par communication interpersonnelle dans ce contexte, c'est l'échange de messages et de codes entre deux individus. En quoi votre communication interpersonnelle a été impactée positivement par le coaching ?
Thème 5 Efficacité personnelle	<ul style="list-style-type: none"> Ce que j'entends par efficacité personnelle dans ce contexte, c'est la façon dont les croyances entretenues par l'individu sur sa capacité à influencer l'environnement orientent ses actions de façon à produire les retombées désirées. En quoi votre sentiment d'efficacité personnelle a été impacté positivement par le coaching ?
Thème 6 Réflexion sur soi	<ul style="list-style-type: none"> Ce que j'entends par réflexion sur soi dans ce contexte, c'est l'aptitude et la disposition d'une personne à reconnaître son propre rôle, à prendre conscience de ses forces et faiblesses, à tenir compte d'autres points de vue et à s'interroger sur son comportement. En quoi votre réflexion sur vous a été impactée positivement par le coaching ?

Thème 7 Maîtrise de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Ce que j'entends par maîtrise de soi dans ce contexte, c'est de contrôler ses émotions, conserver son sang-froid en toute circonstance, en particulier dans les situations d'urgence et de forte tension. • En quoi votre maîtrise de vous-même a été impactée positivement par le coaching ?
Thème 8 Apprentissage et évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Ce que j'entends par apprentissage et évolution dans ce contexte, c'est l'aptitude et la disposition d'une personne à faire preuve de souplesse dans sa pensée et à faire face à de nouvelles exigences par un accroissement de ses propres compétences ou par des solutions novatrices. • En quoi votre apprentissage et votre évolution ont été impactés positivement par le coaching ?
Thème 9 Intelligence émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Ce que j'entends par intelligence émotionnelle dans ce contexte, c'est la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec les émotions des autres. • En quoi votre intelligence émotionnelle a été impactée positivement par le coaching ?
Autres aspects de la posture managériale	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous observé d'autres aspects de votre posture managériale ayant été impactés positivement par le coaching ? • Si oui, en quoi a-t-il / ont-ils été impacté-s positivement par le coaching ?
Fin de l'entretien	<p>Nous arrivons gentiment au terme de notre entretien.</p> <p>Auriez-vous quelque chose à ajouter ?</p> <p>Par rapport aux thèmes abordés ?</p> <p>Par rapport au déroulement de l'entretien ?</p> <p>Autre chose ?</p> <p>Je vous remercie encore de m'avoir accordé cet entretien. Si vous êtes intéressé, je vous ferai parvenir les résultats de mon étude lorsqu'elle sera terminée ?</p>

28.1.2 Résultats bruts

A. Posture managériale

- E1 : « Leadership, intelligence émotionnelle, intelligence sociale, team work, collaboration, agilité, appréciation et reconnaissance des autres, vision et vue d'ensemble. »
- E2 : « Juste estime de soi, être aligné avec ses valeurs, connaissance de soi, connaissance de ses limites, confiance en soi »
- E3 : « Assertivité, prise de décision, écoute empathique, disposition à changer »
- E4 : « J'avais un manque total de connaissance du domaine managérial. Je n'ai pas cherché à mettre des étiquettes, mais à renforcer ce qui fonctionnait. »
- E5 : « Être à l'écoute de l'équipe, donner à l'équipe les moyens de se dépasser, donner un environnement positif qui leur convient. Montrer l'exemple. Se remettre en question. »
- E6 : « Occuper un poste avec une dimension managériale. Gérer des équipes et des activités. Gérer des situations complexes. L'écoute. »
- E7 : « Influence sur l'entreprise, donner du sens, montrer l'exemple, accompagner, fédérer, être un leader, un guide pour favoriser le team. »
- E8 : « Capacité à habiter son rôle de manager des pieds à la tête. La réceptivité physique, émotionnelle et mentale. Trois sources d'intelligence : l'intelligence intellectuelle, émotionnelle et somatique. »
- E9 : « La capacité à fédérer et conduire des êtres humains. »
- E10 : « Le regard qu'on porte, la façon de communiquer, la volonté de transmettre et d'influencer et de se laisser pénétrer. »
- E11 : « Où je me situe par rapport à mon équipe. Le plaisir de développer les gens. »
- E12 : « Avoir l'intention de développer son équipe. Donner du sens à l'action. La posture de coach fait partie de la posture managériale. Elle se combine à la posture professorale. »
- E13 : « Il y a deux composantes du patron : le manager qui sécurise et le leader qui donne la vision et met en mouvement. »
- E14 : « La manière dont le manager gère son équipe en termes d'exemple, de liberté, de direction. »
- E15 : « La confiance en soi, être aligné, respectueux, éthique et fiable dans ce qu'on dit. D'oser le doute aussi. »
- E16 : « Intention en tant que manager. Style managérial. Posture : comment faire grandir l'autre. »
- E17 : « Motivation, innovation, conduite, coaching des collaborateurs. »
- E18 : « En tant que CEO, ce qui compte c'est qui tu es et comment tu te comportes. Ça fait la différence avec ce que tu fais. L'authenticité et l'originalité sont aussi importantes. »

E19 : « Comment je me perçois comme manager et comment les autres me perçoivent comme manager. »

E20 : « La façon dont on perçoit son environnement, la façon dont on réagit, les décisions que l'on prend et ce qu'on met en balance pour les prendre. »

B. Antécédents

1. Volonté

E1 : « J'ai pris l'initiative parce que j'étais conscient du delta par rapport à la formation d'adulte. Complètement, parce que je le voulais. »

E2 : « Accepter de s'ouvrir, d'être soi-même, de se faire confronter. Avoir du courage et de la modestie, des clés pour avancer. »

E3 : « Dans un contexte de difficultés de l'entreprise, le coaching m'a été fortement proposé par ma hiérarchie. Je l'ai accueilli positivement, comme une aide, un soutien pour débloquer une situation. »

E4 : « Absolument ! J'ai toujours eu de la curiosité. »

E5 : « Oui, bien sûr ! J'allais l'esprit très ouvert. Si le coach me disait de changer quelque chose, j'y allais à fond ! »

E6 : « Dans la mesure où tu induis un comportement et une posture différents d'une situation normale ou difficile. »

E7 : « Avec la volonté, la première partie du chemin est déjà faite. Si on est déjà dans l'acceptation que ça va nous apporter quelque chose, c'est plus facile, on est plus réceptif. »

E8 : « Oui, complètement, je m'engageais totalement dans la démarche de coaching. »

E9 : « Tout à fait, c'est une condition *sine qua none*. »

E10 : « Oui, j'étais libre et convaincu de la démarche. Je reste maître de mon destin. »

E11 : « Oui, à partir de la demande des RH, j'étais très motivé. »

E12 : « Complètement, c'est une condition très importante. »

E13 : C'est fondamental. Mon but était de me reconnecter et de me mettre en mouvement. La volonté est une condition absolue. »

E14 : « Oui, cela ajoute de l'intention. J'ai une écoute plus active avec plus de joie. »

E15 : « C'est clair, si tu es conscient de tes besoins, tu es demandeur. C'est la différence entre la contrainte et l'aide. »

E16 : « Oui, le coaching se veut responsabilisant. Ceux qui viennent pour évoluer avancent plus vite. Si on a une ouverture en soi, alors l'impact du coaching sera plus grand. »

E17 : Absolument, le coaching ne peut qu'aider. Il n'y avait pas d'arguments contre. *Worst case*, c'est le statu quo. »

E18 : « Oui, la disponibilité, la curiosité amènent une lumière positive d'entrée. »

E19 : « Je suis convaincue que c'est juste. Si on est forcé, ça ne marche pas. »

E20 : « Il n'y a pas d'autre moyen d'entreprendre un coaching que la volonté. »

2. Ressources

E1 : « Les ressources ont impacté ma motivation pour le coaching. Je confirme l'hypothèse que les ressources ont impacté positivement mon coaching »

E2 : « D'avoir les ressources, oui. J'étais dans une posture libérée des soucis du travail et à 200% dedans. Ma famille me permettait aussi de me libérer. »

E3 : « Cela m'a beaucoup ouvert. J'aimais bien aller voir mon coach. Alors oui, forcément, cela m'a apporté quelque chose. »

E4 : « Très positivement. »

E5 : « Oui, évidemment. »

E6 : « Certainement, si la personne a les ressources nécessaires, elle le fera d'autant plus volontiers. Dans mon cas, mon employeur ne m'a pas donné le temps et les finances, mais je me suis organisé moi-même pour créer les conditions nécessaires au coaching. »

E7 : « Je me suis donnée les ressources pour le coaching. Je me suis donnée de l'espace, sinon on n'en tire pas les bénéfices. »

E8 : « Oui, cela aide mais ce n'est pas déterminant. Pour moi c'est la volonté qui était déterminante. »

E9 : « Oui, clairement. Si le patron ne paie que 50% ou que je dois prendre sur mon temps libre au détriment de ma famille, je ne serais pas libre dans ma tête. »

E10 : « Oui, ça simplifie, c'est un frein de moins. »

E11 : « Oui, parce que sans ces ressources, je ne suis pas sûr que je me serais posé la question ni que je l'aurais financé moi-même. »

E12 : « Je dirais pas forcément. Ça prend tellement peu de temps que ça entre très facilement dans n'importe quel agenda. »

E13 : « Oui, c'est très important. Si on n'est pas envoyé par la structure, alors les ressources jouent un rôle important. »

E14 : « Oui, je le vois dans l'accompagnement que je fais en interne. C'est un vrai atout. »

E15 : « Totalement. S'il est demandeur et qu'on le finance, alors cela réduit les résistances. Il y a plus de champ d'action potentiel. »

E16 : « Oui, sans aucun doute. »

E17 : « Oui, bien sûr. »

E18 : « Pour moi, le temps ou l'argent n'étaient pas un problème. Mais oui, cela veut dire que l'employeur soutient. »

E19 : « Oui, c'est un point essentiel pour moi. »

E20 : « Je confirme que c'est juste. »

3. Environnement

E1 : « Complètement. L'Hypothèse se confirme. J'ai d'ailleurs intégré le coaching dans le portefeuille de la société. »

E2 : « Oui et non. L'entreprise le favorisait, mais le responsable direct, non. Aujourd'hui, oui, on se sent libre d'en parler à la cafète, même avec quelqu'un d'un autre département, c'est normal. »

E3 : « En théorie, l'entreprise favorisait le coaching, mais ça ne se concrétisait pas sur le terrain. Ils ont proposé et financé. Mais c'est venu tard, quand les problèmes étaient déjà avancés. »

E4 : « Oui, absolument. »

E5 : « Oui, tout à fait. »

E6 : « Oui, clairement. Dans mon cas, je n'ai rien demandé à mon employeur, mais mon n+1 y était favorable. »

E7 : « Mon entreprise ne m'a pas soutenu. Mais je pense que ce serait bénéfique pour beaucoup de cadres, pour l'entreprise et les collaborateurs. »

E8 : « Oui, il y avait beaucoup de réceptivité de mon entourage. »

E9 : « Oui, c'est le terreau minimum nécessaire pour que le coaching donne satisfaction à toutes les parties. »

E10 : « Certainement très important de pouvoir le cadrer dans le professionnel. Ça facilite et ça encourage. »

E11 : « Oui, certainement. Dans le quotidien, à nous d'avoir la discipline de le faire. »

E12 : « Oui, complètement. »

E13 : « C'est fondamental. Pour être le plus libre possible et éviter le stress. »

E14 : « Oui, clairement. Sentir la confiance de l'employeur dans le coaching, ça encourage. »

E15 : « C'est clair. On ne doit pas le faire en cachette. C'est légitime. »

E16 : « Dans mon cas, la motivation première de mon entreprise n'était pas de me faire grandir, mais que mon profil se développe pour leur portefeuille d'activités. »

E17 : « Oui, c'était une motivation pour moi. Un effet positif que l'entreprise a confiance en moi pour me le proposer. »

E18 : « Oui, clairement. »

E19 : « Bien sûr, c'est évident pour moi. »

E20 : « Je trouve que c'est juste. »

C. Conséquences

Thème 1 : Leadership

- E1 : « Dans l'influence, d'être plus facilement suivi. L'attention qu'on porte aux autres, la confiance et la relation aux autres. »
- E2 : « Ma confiance en moi. Le coaching a fait effet miroir. Avec la confrontation pour voir la réalité de manière différente. Ça m'a permis de passer du mode directif, qui m'épuisait, vers une posture de leader facilitateur qui m'a libéré moi et mon équipe. »
- E3 : « Le bénéfice principal du coaching a été la prise de conscience chez moi que je n'avais pas besoin de l'adhésion de tout le monde pour prendre une décision. J'ai augmenté ma confiance en moi et dans mon rôle. »
- E4 : « J'ai développé de vraies compétences de leadership. J'ai pu m'affranchir de la culture hiérarchique et développer une approche *one to one* avec la Process Communication. »
- E5 : « Dans le coaching, j'ai fait une analyse 360. L'équipe a montré mes dysfonctionnements. Après, l'équipe a vu que j'avais pris les choses en main pour répondre à leurs demandes et leurs besoins. »
- E6 : « Oui, j'ai fait un travail de réflexion de fond sur ce qu'était mon leadership. J'ai analysé rationnellement mes expériences antérieures de manager. J'ai développé un leadership situationnel. »
- E7 : « Oui d'une manière générale. C'est un travail d'introspection, de remise en question. Il ne faut pas avoir peur de se tromper, être à l'écoute. »
- E8 : « Oui, clairement. La manière dont je me tiens, le ton de ma voix, le regard que je pose est là pour inspirer et donner envie aux autres de se poser des questions sur leur manière de fonctionner. C'est l'exemplarité. »
- E9 : « Oui, très fortement. J'ai pris conscience que j'ai besoin des autres. J'ai pris conscience qu'avec ma façon d'être je prenais toute la place et je ne laissais pas la place aux autres de grandir. J'ai appris à d'abord laisser les autres s'exprimer avant de donner mon point de vue. »
- E10 : « Oui, une remise en cause, un apprentissage qui permet de créer un nouveau modèle plus adapté et constructif. »
- E11 : « Oui, cela m'aide dans ma manière d'interagir avec eux. De poser des questions plus ouvertes. De réfléchir à des alternatives. »
- E12 : « Oui, complètement. Je suis passé d'une posture professorale où j'apprenais aux autres à une posture pour convaincre les autres. Avec le coaching j'ai découvert l'intérêt de donner la place aux collaborateurs, d'écouter leur contribution et d'apprendre des autres. »
- E13 : « Oui, c'est la partie qui est la plus impactée. Le coaching se base sur le questionnement, la reconnaissance de l'autre, le développement de la personne. Le coaching permet d'amener les collaborateurs à plus d'autonomie. »

E14 : « Grand changement. On donne l'objectif mais plus le chemin pour l'atteindre. »

E15 : « Cela a changé ma posture d'accompagnement. Je suis plus à l'écoute. Un facilitateur. Mon rôle est d'énergiser, de guider, d'inspirer, d'être exemplaire. »

E16 : « J'en ai déjà trop aux yeux de certains. Alors j'ai peu travaillé cet aspect. »

E17 : « Non. »

E18 : « Oui, ça m'a aidé à prendre conscience de ce que je suis, de mieux écouter les autres. J'ai pris conscience que ma carte du monde n'est pas celle des autres. »

E19 : « Non. »

E20 : « Non. »

Thème 2 : Délégation

E1 : « Avec le coaching, la délégation prend une autre forme. C'est la responsabilisation de l'autre. En lui demandant : Quel est ton objectif ? Comment vas-tu faire pour réussir ? Le mot « délégation » perd du sens. »

E2 : « Le coaching ou l'expérience ? Les deux. Par exemple, après le coaching, j'explique le sens lors de la délégation. Le coaching a eu une incidence positive parce que je suis plus performant dans la délégation. »

E3 : « Un fort impact. J'avais tendance à pas suffisamment déléguer en me disant que ça me prendrait plus de temps à expliquer qu'à le faire moi-même. Aujourd'hui je le vois comme un devoir, un élément fondamental dans le management. »

E4 : « Ça faisait partie du *toolkit* que j'avais déjà. C'est au niveau méta que j'ai pu convaincre ma hiérarchie du bienfondé de la délégation à mon équipe. Ce qui a conduit à une récente restructuration de mon équipe avec la modification des cahiers des charges pour renforcer la délégation. »

E5 : « Je n'avais pas trop de soucis avec la délégation. Ce qui a changé après le coaching, c'est le contrôle après délégation en étant plus à l'écoute, dans le questionnement et la recherche de solution commune. »

E6 : « J'ai toujours aimé déléguer, je le faisais assez naturellement. Avec le coaching, je le fais de manière plus différenciée, nuancée et subtile. »

E7 : « Je fais plus attention quand je délègue que la personne est capable de faire la tâche. Je regarde comment je peux l'aider, l'accompagner. J'ai un focus particulier au départ de la tâche avec un accompagnement. »

E8 : « Oui, complètement. J'ai conscience que l'autre peut faire tout aussi bien, voire mieux que moi. Cela a renforcé ma confiance en l'autre qui a les ressources. »

E9 : « Bien sûr ! Avant je ne déléguais rien. Avec le coaching, j'ai pris conscience de l'importance de déléguer. »

- E10 : « Ma délégation a été passablement modifiée. Je vérifie que le message soit compris et je reçois du feedback. C'est important d'être aligné dans l'intention pour aller chercher la motivation dans la personne pour s'engager dans l'action. Je laisse la place à l'équipe. »
- E11 : « Non, je n'ai pas de problème à déléguer. J'ai parfois l'impression que je ne délègue pas assez. »
- E12 : « Oui, j'ai pris plus de confiance dans mes collaborateurs. Le coaching a changé mes croyances. Tout le monde a du potentiel pour apprendre et réussir dans son job. Je délègue plus et mieux. »
- E13 : « Pour déléguer, il faut responsabiliser. Se demander de quoi a besoin la personne à laquelle on délègue. Pour devenir autonome, une personne a besoin de prendre conscience d'où elle en est. »
- E14 : « Ça a changé ma manière d'accompagner la délégation. Moins dans le contrôle, mais plus dans l'auto-contrôle de la personne à qui je délègue. »
- E15 : « Oui, je fais confiance aux autres. Si on se connaît mieux et qu'on le transmet aux autres, alors ils le font aussi. Ça m'a permis d'avoir une cartographie sur ce que les gens aiment faire. Après on délègue ce que les gens aiment faire. »
- E16 : « Oui, j'ai tendance à plus déléguer des objectifs que des tâches lorsque c'est possible. »
- E17 : « Oui, je me suis rendu compte que je mettais toutes les choses en priorité 1. Aujourd'hui je délègue plus et je suis plus précis sur les priorités. »
- E18 : « Non, j'ai toujours délégué. »
- E19 : « Non, je travaille sur un sujet qui n'est pas lié à la délégation. »
- E20 : « Oui, il y a une différence dans ma façon de considérer ce qu'est ma responsabilité. Et que la délégation implique plus d'autonomie. »

Thème 3 : Sens des responsabilités

- E1 : « Enormément. Aujourd'hui je suis dans une situation où le prends des décisions, j'assume les risques et je vis très bien avec ça. Sans le coaching, ce serait plus difficile. »
- E2 : « Non. »
- E3 : « Non, je la portais déjà très haut. »
- E4 : « Pas spécialement. En même temps, j'ai engagé une nouvelle collaboratrice qui avait une expérience de management agile. On a développé la responsabilité de l'équipe en parallèle du coaching. »
- E5 : « Honnêtement, non. J'avais déjà un grand sens des responsabilités avant. Le coaching a mis en lumière des zones d'ombre. »
- E6 : « Pas tellement dans la finalité, mais dans la façon de l'atteindre. J'agis pour que cela se passe plus facilement, plus rapidement et mieux pour moi et mon environnement. »

- E7 : « Non, j'ai toujours eu le sens des responsabilités. Aujourd'hui je partage la responsabilité. J'en suis gardien, mais je responsabilise les autres. »
- E8 : « Oui, parce que le coaching aide à renforcer son *self leadership*, c'est-à-dire de prendre les choses en main par soi-même. J'ai une meilleure conscience de mes limites et de mon potentiel. »
- E9 : « Oui, j'ai appris à ne porter que mes caisses et d'arrêter de porter celles des autres. »
- E10 : Oui, au niveau de l'alignement de mes valeurs. Je suis plus dans l'observation de ce que cela signifie chez moi. J'ai un autre regard, un spectre plus large. »
- E11 : « Ma responsabilité par rapport au développement des gens a grandi. Je me sens responsable de guider mes équipes. »
- E12 : « Avec le coaching, je me suis rendu compte que je ne suis pas seul et j'ai partagé la responsabilité avec mon équipe. »
- E13 : « Oui, vous êtes capable de questionner les autres pour voir ce qui se joue. J'ai augmenté mon sens des responsabilités tout en déléguant. J'ai une perspective plus large. »
- E14 : « Ce n'est pas dans le sens des responsabilités, mais dans l'après, dans l'auto-analyse des raisons qui ont fait que ça marche ou pas. »
- E15 : « Oui, ça a allégé une tension que je portais seul. Par nature, je tire et les autres s'accrochent à moi. Le coaching m'a aidé à clarifier. L'interdépendance pousse à partager le pouvoir. »
- E16 : « Oui, passablement. J'ai pris la responsabilité de ma clé de lecture des situations. C'est ma posture dans certaines situations qui a changé. »
- E17 : « Je donne plus de responsabilités à mes employés. »
- E18 : « Non. »
- E19 : « Clairement, j'ai une meilleure compréhension de ce qui est dans mon périmètre d'influence. Et je sais que le reste n'est pas chez moi. »
- E20 : « Oui, ma vision de ce qui est de ma responsabilité directe a été modifiée. J'ai compris qu'il est impossible pour moi d'être au courant de tout. J'ai appris à déléguer. »

Thème 4 : Communication interpersonnelle

- E1 : « Ma communication a changé du fait que je suis plus authentique, congruent, en ligne avec qui je suis. Ma communication est plus claire, en phase avec qui je suis et ce que je pense, elle est vraie. »
- E2 : « Très positif, très fort. Ma communication a évolué avec l'écoute active. Percevoir le non verbal, les émotions, lire la personne qui est en face. »
- E3 : « J'ai appris la compétence de faire participer les autres aux décisions et de reprendre le lead quand les autres n'y arrivaient pas. J'ai changé ma manière de distribuer le travail, de mener les réunions, avec une communication plus assertive. »

- E4 : « Oui, pleinement. Le travail avec la Process Communication m'a permis de moduler ma communication par rapport à la personne en face en utilisant des stratégies de communication selon les canaux des collaborateurs. L'étape suivante, c'est de faire la même chose vers le haut et à l'horizontale. »
- E5 : « Cela m'a beaucoup aidée et fait changer. Avant j'étais dans la confrontation et l'humour ironique quand j'étais sous pression. J'avais un style de management nourricier et directif. Avec le coaching, j'ai appris à faire un feedback individuel et collectif, à écouter, à poser des questions, à adopter une posture de coach. »
- E6 : « Je suis plus à l'écoute, j'utilise la reformulation. Cela a changé ma capacité à faire en sorte que les personnes soient à bord. J'écoute d'abord le point de vue des autres avant de donner le mien. »
- E7 : Oui, le coaching m'a beaucoup apporté. J'avais déjà mis l'esprit de l'entreprise libérée en place. Le coaching m'a apporté le côté où on ne juge pas, on n'influence pas, on ouvre et on cherche les réponses en eux. »
- E8 : « Oui, je pose beaucoup plus de questions ouvertes. Mes interactions sont plus riches et profondes avec l'autre. »
- E9 : « Oui, clairement. Avant je donnais des ordres. Après je cherchais à influencer, à convaincre. C'est un virage à 180 degrés. »
- E10 : « Le point révélateur, c'est l'écoute. Pour vraiment entendre et ne pas y mettre ma carte du monde. J'ai une posture différente. »
- E11 : « Oui, je comprends mieux commence parler avec une personne qui travaille différemment de moi. Je le comprends et l'accepte plus facilement. »
- E12 : « C'est ce qui a le plus changé. J'ai développé la capacité de donner plus de temps à mon interlocuteur et diminué le mien. J'ai développé une vraie écoute active pour comprendre en profondeur ce qu'il disait. »
- E13 : « J'ai observé ce qui se joue en moi pour communiquer avec les autres. Aussi avoir l'intérêt pour l'autre. Ça permet d'enrichir le système et de passer du rôle d'expert à quelque chose de plus large. »
- E14 : « Je ne crois pas. »
- E15 : « Oui, la démarche de coaching permet de valoriser les forces des autres et à être clair avec mes lacunes. On a le droit de ne pas être parfait. On devient clair sur ce qu'on n'aime pas faire. Et cela a un effet sur le collectif. »
- E16 : « Non, c'est un sujet que je mouline beaucoup depuis longtemps. »
- E17 : « Je suis devenu un peu plus directif. »
- E18 : « Oui, j'ai beaucoup plus d'écoute. Une plus grande qualité et profondeur d'écoute. Je vais chercher les réflexions des autres. »
- E19 : « Une certaine influence... ça me permet de dire non plus facilement. »

E20 : « Je ne pense pas. »

Thème 5 : Efficacité personnelle

E1 : « Je ne sais pas. Il y a des choses sur lesquelles j'ai travaillé comme la gestion du temps. Je fais plus attention à faire des pauses, à avoir des moments de transition, ce qui a un effet sur mon efficacité personnelle. »

E2 : « Oui. Je définis un objectif clair. Impose un timing bien défini. Avant je faisais le grand écart, maintenant je fais des petits pas pour avancer. »

E3 : « De façon indirecte. Je n'ai pas de recul suffisant. »

E4 : « Non. Elle était déjà assez élevée avant. Je n'ai pas travaillé ce sujet. »

E5 : « Oui, parce que je me suis assouplie, je me suis plus remise en question, j'ai compris ce que je faisais ressentir aux gens. J'ai changé ma manière de transmettre ce que j'attendais de l'équipe, j'ai assoupli mon mode directif, j'ai mené des réunions plus participatives. »

E6 : « Oui, peut-être de manière plus subtile. Je travaille de manière plus participative. Il y a un ajustement au niveau de l'objectif. Il y a une dimension d'écologie par rapport à l'environnement. »

E7 : « Il y a une bonne influence. Quand on fait un projet, dans la manière de communiquer comment on veut le faire, de transmettre et donner du sens. Les gens y adhèrent plus facilement. »

E8 : « Non, c'est plutôt la pleine conscience qui a facilité mon efficacité pour être dans le moment présent et savoir quelle ressource mobiliser et dans quel temps. »

E9 : « Oui, c'est la conséquence de ne plus donner des ordres. J'ai appris à expliquer, à chercher les points de résistance chez l'autre et à influencer. »

E10 : « Je pense être plus efficace, plus économe, de gagner du temps. C'est un outil magnifique qui permet de travailler sur les bons axes. Un processus se met en place dans une démarche structurée. »

E11 : « Oui, la dimension de patience change la vision d'une situation. »

E12 : « Oui, je n'aurais jamais pu réussir mon évolution de carrière sans le coaching. Avant le coaching, j'avais atteint mes limites de ce que je pouvais faire. »

E13 : « Le fait de questionner permet d'augmenter l'efficacité. C'est un peu plus long au départ. Ça a un double impact : de mieux comprendre les choses et que les gens se sentent considérés. »

E14 : « Oui, avec plus de bienveillance. Avant, si je n'avais pas atteint les objectifs, c'était dramatique. Maintenant je suis plus indulgente avec moi si je n'atteins pas le résultat. »

E15 : « Pas vraiment. Si je crois à quelque chose, j'ai de la conviction. »

E16 : « Oui, parce que des limites ont été posées et m'ont permis de gagner en efficacité. »

E17 : « Je supporte mieux la charge. Je distingue plus les priorités. Je peux mieux coordonner. »

E18 : « Je suis devenu plus paresseux. Je réfléchis plus sur l'implication avant de mettre en route des activités. Je fais moins d'efforts. »

E19 : « Pas encore... »

E20 : « Non, ça reste un point de développement. »

Thème 6 : Réflexion sur soi

E1 : « Certainement. Ma connaissance de moi a augmenté. Il y a une partie de découverte de soi dans le coaching. Avec tous les outils et tests (talents, valeurs, forces, comportements, caractère), j'ai appris à mieux me connaître et me faire connaître. »

E2 : « Je suis beaucoup plus ouvert. Ma carte du monde n'est pas la réalité. Je vois la vie et les événements de manière différente. J'ai gagné de la liberté quand des événements surviennent. Maintenant, je prends du recul et maîtrise l'impact. »

E3 : « Oui, sur mon rôle de directeur, un membre de l'équipe un peu spécial qui décide et délègue. Avant, j'étais leur collègue dans l'équipe, après je suis devenu directeur. »

E4 : « C'était un enrichissement, avec une démarche socratique. Je me suis posé les bonnes questions. Avec les éléments positifs ou les éléments à déconstruire tout au long du processus. »

E5 : « Cela a été hyper-impactant ! Avec l'outil 360, le débriefing avec le coach pour voir comment travailler sur les points ressortis. J'ai travaillé ma posture et ma façon de communiquer. J'ai vu mes zones d'ombre. J'ai pris en compte les cartes du monde de l'autre. »

E6 : De manière naturelle, j'avais envie de changement, de réfléchir sur moi et ma relation aux autres. Dans un coaching, il faut accepter de se remettre en question, de partager avec quelqu'un et d'être dans une dynamique pour aller de l'avant. »

E7 : « Clairement. La démarche d'introspection a énormément influencé. Pour me poser des questions, me demander où sont mes faiblesses, ce que je peux faire mieux. C'est aussi de me sentir moins isolé, plus ouvert à la discussion et au partage. D'avoir des échanges positifs pour régler des situations. »

E8 : « Oui, c'est devenu une question d'hygiène de vie. La mécanique de se questionner est là tout le temps. »

E9 : « Oui, j'ai pris conscience de mes forces et accepté mes faiblesses. J'ai accepté de lâcher prise. J'ai vu ce que je pouvais en faire pour être encore meilleur. »

E10 : « Il y avait une volonté de développement personnel. Le coaching m'a permis de changer des choses. La démarche est encore en cours. »

E11 : « Oui, je connais mieux mes faiblesses et je travaille sur certains points. »

- E12 : « Le coaching m'a aidé à prendre conscience de mes modes de fonctionnement, à réfléchir sur moi-même. »
- E13 : « Avec le coaching, on travaille beaucoup sur sa propre conscience de ce qui se joue en nous. »
- E14 : « Evidemment. Avant j'avais déjà la capacité à me remettre en question, mais c'était corrélé à l'auto-flagellation. Avec le coaching, j'ai compris que j'ai le droit d'avoir des vulnérabilités. Que je ne dois pas les combattre mais faire quelque chose avec. »
- E15 : « Oui, fondamentalement. Il y a plus de clarté. Je suis passé de moi à soi par l'introspection. Ce sont des révélateurs importants. Je suis à l'aise avec qui je suis, avec mes forces et mes faiblesses. »
- E16 : « Oui, cela a été stimulé et amplifié par le coaching. »
- E17 : « Oui, je suis devenu plus à l'aise avec moi et ça se reflète chez mes collaborateurs. Je suis plus tranquille, plus cool, même sous stress. »
- E18 : « Oui, cela affine ma lecture et améliore mon comportement. »
- E19 : « Oui, je suis en plein dans cette phase. Je vois où sont mes blocages, les racines, depuis quand. Je creuse en profondeur et loin dans le temps. »
- E20 : « Sur ce point, ça a beaucoup évolué. Le fait d'avoir pris de la distance par rapport au quotidien m'a permis de revenir sur les forces et faiblesses. A présent je regarde aussi mes forces. »

Thème 7 : Maîtrise de soi

- E1 : « J'étais déjà assez maître de moi avant le coaching. Ce qui a changé, c'est que ça a évolué vers une plus grande conscience. Il y a moins de contrôle et plus de gestion des émotions. »
- E2 : « Le coaching m'a permis d'exprimer plus facilement mes émotions. Cela a eu un impact sur les relations dans l'équipe. Cela m'a permis de prendre des risques. »
- E3 : « Pas d'impact. C'était déjà un point fort. »
- E4 : « C'était une approche holistique alors on a aussi traité ce sujet. J'ai travaillé sur les canaux de communication adaptés. J'ai identifié les sources de stress chez les autres et mes propres déclencheurs. »
- E5 : « Oui, cela m'a aidée. J'utilisais déjà la communication non violente avant. Le coaching m'a fait prendre du recul, me mettre en position méta, prendre de la distance par rapport aux choses. »
- E6 : « Oui, clairement. En tant que manager, j'amenais souvent des situations délicates et difficiles. Le coaching pousse à prendre du recul, de la distance et voir les choses de manière différente pour trouver de nouvelles solutions. »
- E7 : « Oui, on arrive à avoir un calme intérieur. À revenir les pieds sur terre. En cas de stress ou de panique, on est un pivot de sécurité. Même dans des moments de tension, on contrôle ses mots et son expression corporelle. »

- E8 : « Non, c'est encore un apprentissage. Ça reste une thématique quotidienne. »
- E9 : « Oui, elle a été modifiée. Comme j'ai appris à partager ce que je ressens avec l'autre, j'ai moins de situations de crise. Avant j'avais des coups de sang tout le temps. Maintenant ça arrive encore, mais rarement. »
- E10 : « Oui, passablement. C'est un bon outil pour comprendre comment ion interagit. Un aspect neurocognitif. Le rôle des émotions, le silence. »
- E11 : « Non, pas forcément. J'utilise le même outil qu'avant, le sport. »
- E12 : « Oui, en développant mon intelligence émotionnelle, en changeant mes croyances. Cela m'a permis d'améliorer ma maîtrise de moi. Cela a aussi aidé à développer l'honnêteté intellectuelle, à être moins sur la défensive mais plus ouvert et transparent. »
- E13 : « J'ai la conscience de ce qui se joue chez moi et chez l'autre. C'est la cohabitation de l'intelligence intellectuelle et émotionnelle, un duo à l'intérieur de soi. »
- E14 : « Un peu dans la compréhension des émotions des autres. Je suis plus dans la discussion et donc moins touchée par les autres. »
- E15 : « Je suis un empathique. La contrepartie est que je peux me mettre en colère. Avec le coaching, le fait d'en avoir conscience, je sais où mettre les garde-fous. »
- E16 : « Non, c'est un domaine dans lequel je me sentais déjà à l'aise. »
- E17 : « Oui, j'ai appris à ne plus prendre les choses émotionnellement fort. A la fin, j'ai plus d'énergie. »
- E18 : « Non... c'est plus jeune que cela m'aurait aidé à progresser plus vite. »
- E19 : « Non. »
- E20 : « Non, c'était déjà un point fort. »

Thème 8 : Apprentissage et évolution

- E1 : « Est-ce le coaching ou ma propre curiosité ? La curiosité était déjà là avant. Mais depuis le coaching, j'apprends de nouvelles choses comme la neuroscience ou la psychologie qui sont en lien avec le coaching. »
- E2 : « Le coaching m'a permis de gagner en assurance pour sortir de ma zone de confort. Maintenant si je ne sors pas, je m'ennuie. Ça a eu un effet libérateur. »
- E3 : « Oui, un impact positif. J'ai une meilleure prise en compte de mon rôle. »
- E4 : « Pas spécifiquement par le coaching. Mais après le coaching, en me dégageant plus de temps pour mettre en application l'innovation interne et l'intelligence collective. Donc oui, de manière indirecte.»
- E5 : « Oui, quand j'ai terminé le coaching, je voulais transmettre mon entreprise. Le coaching m'a permis de prendre conscience de ce que je voulais

vraiment, c'est-à-dire transmettre mes valeurs et faire perdurer mon esprit dans l'entreprise. »

E6 : « Oui, j'ai pu modéliser mon expérience de manager et la transmettre à d'autres. J'ai pu connaître une diversité de comportements face à des situations difficiles. »

E7 : « Oui, naturellement. Je suis déjà ouvert à apprendre. Avec le coaching, ça a permis de faire le travail interne sur ma posture managériale, de commencer une formation et de voir ce qu'elle allait m'apporter. »

E8 : « Oui, cela a ouvert un tel pan de sujets que cela a renforcé mon appétit qui était déjà là, avec de la formation continue, des lectures, des conférences, etc. »

E9 : « oui, j'ai pris conscience de mon impact systémique et de comment je m'inscris dans cette logique. Je suis plus dans l'écoute. »

E10 : « Oui, un meilleur rapport à soi-même face aux situations. Cela amène beaucoup de clarté. On adopte une position apprenante plutôt que jugeante. Ça m'a donné plus de souplesse, de tolérance, de compréhension, d'expérimentation, de faire des erreurs et d'entrer dans l'action. »

E11 : « Oui, je sens une plus grande ouverture. »

E12 : « Définitivement oui. L'impact du coaching a été bien plus important que les formations reçues. »

E13 : Oui, bien sûr. On transforme le résultat réussite en expérience. Ça enlève la peur d'affronter une nouvelle situation. Toute aventure est une expérience d'où on tire quelque chose de positif. »

E14 : « Une évolution intrinsèque, oui. Je n'évolue plus dans la même direction qu'avant. »

E15 : « Avec le coaching, j'ai changé de polarité du cerveau. Je suis passé du cerveau gauche (techno) au cerveau droit (humain). »

E16 : « Définitivement oui ! Le coaching est un accélérateur de moulinage à mes yeux, par un regard externe du coach et la résonance que cela provoque en soi. »

E17 : « J'étais déjà très proactif. Il y a un peu plus de structure. »

E18 : « Oui, cela a amélioré la qualité de ma réflexion. Le coaching a activé la connexion de certains neurones. »

E19 : « Oui, j'ai un mode de fonctionnement en place que je dois faire évoluer. Je cherche de quelle manière ça pourrait fonctionner autrement. »

E20 : « Non. »

D. Autres aspects de posture managériale impactés par le coaching

- E1 : « L'intelligence émotionnelle et l'intelligence sociale ».
- E2 : « Intelligence collective dans la direction. On a fait un coaching d'équipe dans la direction. Cela a un impact énorme et significatif sur toute l'entreprise. »
- E3 : « Prise de conscience que j'étais coincé dans des enjeux de pouvoir. Que j'étais désaligné avec ma hiérarchie. Le coaching m'a aidé à prendre de la hauteur, à réfléchir à ce qui est acceptable ou pas et à en tirer les conséquences au-delà de la posture managériale. J'ai ensuite pris la décision de quitter. »
- E4 : « Rien à ajouter. »
- E5 : « Les grands points pour moi sont la communication, l'esprit d'équipe, le feedback. On les a tous abordés avant. »
- E6 : « Capitaliser sur mon expérience de manager, partager et transmettre. »
- E7 : « Avec le coaching, on adopte un discours positif sur les choses. Un vecteur de communication positive renforcé par le coaching. »
- E8 : « Le sens de la posture managériale aussi appelé la spiritualité. L'autre point est la dimension somatique dans la posture managériale. »
- E9 : « La conception de la stratégie. La vision stratégique présuppose une ouverture d'esprit, un non jugement, un questionnement. C'est nécessaire pour un leader qui doit positionner sa structure. »
- E10 : « Cela m'a montré l'importance de clarifier les objectifs et d'accorder plus d'importance au cheminement. »
- E11 : « Le coaching m'a aidé à être plus challengeant avec mon équipe, tout en étant plus respectueux avec les membres de l'équipe. Un deuxième aspect, c'est l'innovation. Le coaching a eu un impact majeur sur le fait qu'avec mon équipe, on était beaucoup plus innovants. »
- E13 : « L'authenticité du patron et le fait d'être plus abordable. »
- E14 : « Liberté d'action. La compréhension des moteurs et des freins m'a permis de me libérer différemment. »
- E15 : « L'exemplarité. Le CEO est le gardien du sens et des valeurs de la personne morale et des personnes physiques. Par ailleurs, Il y a plus de clarté dans les mandats que je donne à mes collaborateurs par rapport au processus de décision.»
- E18 : « L'empathie, avec l'apprentissage de la carte du monde. Et la distance par rapport aux difficultés. De ressentir moins négativement l'implication. J'ai aussi pris conscience de la différence entre tolérance (accepter l'autre) et inclusion (aller chercher et construire sur les différences).»

E. Autres éléments ressortis de l'entretien

- E7 : « Cet entretien était intéressant parce qu'il m'a permis de voir la progression faite à travers le coaching. C'est très positif. Cela remet en brillance les points clés et ça fait du bien. »
- E8 : « En dix ans d'activité, j'ai fait l'observation qu'au départ, ce n'était pas simple d'entrer dans les entreprises. Ces cinq dernières années, il y a plus d'ouverture dans les entreprises. Elles se sont rendu compte de l'importance du coaching sur mesure. Elles proposent à leurs collaborateurs un accompagnement mixte en combinant des cours en groupe avec du coaching individuel. »
- E10 : « Un aspect que je cherche encore, c'est la manière de faire avec des personnalités différentes ou limites. Leur logique chaotique me perturbe. Cet entretien m'a obligé à me poser des questions. »
- E14 : « On a abordé les effets dans le cadre professionnel. Cela aurait été intéressant d'aborder aussi l'être soi ailleurs. »
- E16 : « Ce qui me frappe, c'est de voir à quel point les outils de coaching sont puissants et complémentaires aux outils de management. C'est pourquoi j'utilise à présent des outils de coaching dans des formations pour managers. »
- E18 : « Ce sont des questions pas faciles à répondre. Le coaching aide à pouvoir formuler les réponses. »

Intelligence émotionnelle

- E2 : « Très fort. Je suis plus sensible et à l'écoute de mes émotions. Et par conséquent, de celles des autres. Avant j'étais surpris par mes émotions, je les refoulais. J'ai appris à mieux me connaître et découvrir mes valeurs. »
- E4 : « Oui, elle a été également significativement améliorée. J'ai vécu une période avec des cas d'épuisement professionnel, maladie grave et démissions. Le coaching m'a permis de fonctionner correctement et d'avoir la bonne posture face aux interlocuteurs. »
- E5 : « Cela m'a beaucoup aidée aussi à comprendre les cartes du monde des autres. Avant je posais les choses comme évidentes. Après je me suis rendu compte qu'il y a plein de vérités, de manières de voir les choses. J'ai essayé de comprendre ce qui fait qu'une personne fonctionne comme ça. J'ai posé ensuite les choses de manière plus fine et moins directive. »
- E6 : « Vaste sujet ! Mon intelligence émotionnelle est meilleure. Je suis convaincu que l'intelligence émotionnelle est une dimension-clé du management et du leadership. En travaillant dessus on peut vraiment faire la différence. »
- E7 : « Clairement. La grande difficulté c'est d'être constamment alerte. En tant que manager, la plupart du temps on est sous pression et on n'arrive pas à dégager le temps pour y accorder l'attention nécessaire. »
- E9 : « Oui, tout à fait. Je suis capable de parler de mes émotions. J'ai appris à accepter l'émotion de l'autre et de la lui laisser sans me faire impacter. Je suis passé de la sympathie à l'empathie. »
- E10 : « C'est presque une thérapie ! Ça donne une autre dimension. Ça permet de prendre soin de soi, de mettre des limites. »
- E11 : « Oui, j'arrive mieux à comprendre les gens. »
- E12 : « Oui, cela a complètement changé. J'ai évolué avec une compréhension beaucoup plus fine de ce qu'il se passe chez moi et chez l'autre. »
- E13 : « Ce qui est magnifique, c'est que le coaching permet de travailler avec ses émotions et celles des autres. On peut en faire quelque chose. »
- E14 : « Elle a été exceptionnelle. Avant, je n'avais pas confiance, je refusais la gestion par les émotions. Ça m'a ouvert un million de portes ! »
- E16 : « Plutôt important. Professionnellement j'ai tendance à vivre dans ma tête alors que dans le privé je vis les émotions. Le coaching m'a ramenée dans la zone émotionnelle dans le contexte professionnel. C'est comme le développement d'un muscle avec le mental, le physique et l'émotionnel. »
- E17 : « Oui, avec les supérieurs. Quelque chose a changé en moi. J'ai plus de courage pour affronter directement les problématiques. »
- E18 : « Elle s'est renforcée avec plus de sensibilité et une formalisation des choses que je perçois. »
- E19 : « Oui. Je suis plus dans la reconnaissance et l'acceptation de mes propres émotions. »

E20 : « Le coaching m'a aidée à faire plus attention à mes besoins et à mes émotions. »