



HAL
open science

Les fondements des apports et des limites du coaching dans le développement du leadership

Soumia El Byere, Mohamed Amine M'Barki

► **To cite this version:**

Soumia El Byere, Mohamed Amine M'Barki. Les fondements des apports et des limites du coaching dans le développement du leadership. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2024, 10.5281/zenodo.10798869 . hal-04522473

HAL Id: hal-04522473

<https://hal.science/hal-04522473v1>

Submitted on 29 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les fondements des apports et des limites du coaching dans le développement du leadership

The foundations of the contributions and limits of coaching in leadership development

Soumia EL BYERE, (Doctorante en Science de Gestion)

*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essadi, Maroc*

Mohamed Amine M'BARKI, (Professeur de l'enseignement supérieur)

*Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essadi, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG de Tanger Ecole nationale de commerce et de gestion de Tanger, ENCG Tanger Université Abdelmalek Essaâdi Maroc Code postal 90000 Téléphone de l'établissement. 05399-79316
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BYERE, S., & M BARKI, M. A. (2024). Les fondements des apports et des limites du coaching dans le développement du leadership. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 109-127. https://doi.org/10.5281/zenodo.10798869
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 21, 2024

Accepted: March 05, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 3 (2024)

Les fondements des apports et des limites du coaching dans le développement du leadership

Résumé

Le leadership est l'une des questions fréquemment soulignées dans plusieurs études scientifiques en raison de son importance dans le monde de l'entreprise. Tandis que le coaching en management a des racines historiques dans le développement professionnel, son essor s'est particulièrement accentué au cours des dernières décennies. Étant donné que le développement du leadership et le coaching sont liés d'une manière ou d'une autre, peu d'études ont traité cette relation, c'est ce qui nous intéresse de le présenter, et c'est l'objectif de notre article. Alors qu'il est désormais temps de souligner l'importance du coaching pour le développement du leadership. Nous nous sommes donc engagés dans la stratégie de rapprocher les deux concepts en présentant les apports et les limites de ces termes en se basant sur les définitions convenues et une revue de littérature inspirées des études antérieures. Nous avons également rassemblé les études et théories les plus importantes qui nous ont permis d'analyser la relation entre le leadership réussi et le coaching, et le rôle de ce dernier dans le développement du leadership. Le cadre théorique présenté a été choisi comme fondement du modèle conceptuel de notre recherche. En cherchant à comprendre les apports du coaching dans le développement du leadership comme problématique. Les résultats montrent que le coaching, évidemment, contribue au développement du leadership. Cependant, nos analyses des synthèses d'études antérieures ont également révélé que certaines théories sur le leadership peuvent être appliquées au domaine du coaching. La réussite du coaching ne dépend pas seulement à un travail de coach, nous pouvons augmenter nos chances d'obtenir le maximum de succès en nous appuyant sur des critères rigoureux.

Mots clés : Coaching, Leadership, Développement du leadership.

Classification JEL : M53, J24, M12, M54

Type de l'article : Article théorique

Abstract

Leadership is one of the issues frequently highlighted in several scientific studies due to its importance in the business world. While management coaching has historical roots in professional development, its growth has particularly increased in recent decades. Since leadership development and coaching are linked in one way or another, few studies have addressed this relationship, this is what we are interested in presenting, and this is the objective of our article. So now is the time to highlight the importance of coaching for leadership development. We therefore engaged in the strategy of bringing the two concepts together by presenting the contributions and limits of these terms based on agreed definitions and a literature review inspired by previous studies. We have also collected the most important studies and theories that have allowed us to analyze the relationship between successful leadership and coaching, and the role of the latter in leadership development. The theoretical framework presented was chosen as the basis of the conceptual model of our research. By seeking to understand the contributions of coaching in the development of leadership as a research problem. The results show that coaching, obviously, contributes to leadership development. However, our analyzes of syntheses of previous studies also revealed that some leadership theories can be applied to the field of coaching. The success of coaching does not only depend on coaching work, we can increase our chances of obtaining maximum success by relying on rigorous criteria.

Keywords: Coaching, Leadership, Leadership Development.

JEL Classification : M53, J24, M12, M54

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La rédaction d'un article sur le coaching et le développement du leadership pose inévitablement la question de la pertinence d'une publication supplémentaire sur ce thème qui a fait l'objet de peu d'ouvrages et de publications scientifiques. L'article s'appuie sur des études basées sur des méthodologies de recherche, certes différentes, mais complémentaires, menées par des chercheurs et chercheuses engagés par le besoin de la rigueur conceptuelle et méthodologique (Noguera, Plane, 2016). Dans le champ complexe et aux contours encore incertains du "comportement organisationnel", le concept de leadership pose de nombreuses questions de recherche. De plus, cette thématique a suscité l'intérêt de nombreuses études à la lumière de la mondialisation des marchés, des entreprises et de la concurrence, ainsi que du développement des technologies. Par ailleurs, les entreprises ressentent de plus en plus le besoin d'améliorer les qualités de leadership à tous les niveaux de la hiérarchie afin de devenir plus compétitives. Il existe de nombreuses raisons, mais la principale est liée aux initiatives de transformation et de changement que les entreprises mettent en œuvre (Noguera, Plane, 2016).

En effet, les entreprises recherchent et continueront de rechercher des leaders performants capables de relever divers défis au cours des prochaines années (Mooney, Thibodeau, 2006). À cet effet, le rôle des leaders et des managers doit constamment évoluer dans un milieu de travail où l'environnement est en constante évolution (Raelin, 2000) ou où la concurrence joue un rôle important (Sanchez, 2004) (Whitmore, 2004) (Hinse, Mathieu, 2021). Autrement dit, le changement rapide de l'environnement nécessite une adaptation rapide de la part des nouveaux leaders à la fois en termes d'apprentissage qu'en termes de compétences émotionnelles et sociales. (Sanchez, 2004) (Hinse, Mathieu, 2021).

Bien que, la capacité de toute organisation à fonctionner efficacement dépend d'une variété de variables, y compris l'état de l'économie, la disponibilité des ressources, le personnel, la coopération et le bonheur. Et, que chacun de ces facteurs soit crucial et puisse aider une organisation à se développer, un leadership efficace est le seul facteur qui peut assurer le succès au-delà de tous les autres (Wegner, 2016). Cependant, il n'existe pas un « bon style de leadership » comme le montre Blanchard et Miller (2012), le leader en tant que personne qui, par son attractivité et sa capacité à inspirer, conduit une organisation vers des résultats à long terme, doit être capable d'adopter le style du leadership le plus approprié à la situation (Noguera, Plane, 2016).

Loin de considérer le leadership comme inné, être leader n'est pas un statut, mais un état. Passionné par son travail, honnête et prêt à prendre des risques, un leader implique dans son intégrité un aspect essentiel du leadership qui est la confiance. Également, il tient compte des échecs et des erreurs et apprend à éviter de les répéter. Tous ces traits sont acquis et ne sont pas innés. (Noguera, 2015). De plus, le terme « leader » ne se réfère pas seulement aux personnes occupant des postes d'autorité hiérarchique (Peretti, 2011) (Noguera, Plane, 2016). Par contre, le « leader » exerce une influence au-delà de son rôle hiérarchique (Chavel, 2006). La question qui se pose maintenant, si le Leader possède toutes ces caractéristiques, pourquoi aurait-il recours au coaching ? En d'autres termes, le leader peut-il se perdre dans son apprentissage du leadership et son application sur le terrain, ce qui l'incite à demander de l'aide ?

Selon Savall et Zardet (2008) « le leadership est souvent mal géré dans les entreprises, ce qui provoque de nombreux coûts cachés » (Noguera, Plane, 2016). Et à l'addition de la célèbre citation de Peter F. Drucker, "Aucune organisation ne peut survivre s'il faut des génies ou des surhumains pour la diriger", elle doit être structurée de manière à pouvoir travailler avec une équipe de direction composée de gens ordinaires (Chouinard, 2013). Les études sur le coaching et le leadership sont étroitement liées.

Le coaching en leadership est de plus en plus considéré comme une méthode de développement du leadership, et il devient de plus en plus populaire en tant que spécialité du coaching (Otter,

2017). Coacher, aide les managers à renforcer leur leadership et à faire progresser leur leadership managérial. En effet, pour un coach cette mission est un sujet difficile à aborder avec ses clients qui sont les leaders. Du fait que, le plus grand défi consiste à créer une version idéalisée du leadership basée sur les caractéristiques de ces personnes considérées comme exceptionnelles, comme l'indique la philosophie de Carlyle (Chouinard, 2013). Pour cela le coach doit comprendre que le leadership est la capacité d'accomplir des tâches clés et de reconnaître ce qui est crucial (Chouinard, 2013). De sa part Korotov (2016) souligne l'importance de s'attaquer à la définition de « ce qui est (ou ce qu'on attend) du leadership et comment il devrait se manifester ».

Malgré le fait qu'il existe peu d'études scientifiques sur le coaching en management (Baron & Morin, 2010), et que cette pratique porte des risques comme nous allons voir au cours de cet article, il est reconnu que le coaching, qui peut être défini comme « l'accompagnement de la performance individuelle en entreprise » (Chavel, 2006), apporte des résultats favorables tant pour le coaché que pour l'organisation (Anderson, 2001) (Hinse, Mathieu, 2021). Pour cela, nous cherchons à travers notre article à comprendre la relation entre le coaching et le développement du leadership. En commençant par présenter les définitions de ces deux approches. Et passer ensuite par leurs apports et leurs limites en tentant de rapprocher les deux concepts. Pour arriver après à une discussion en profondeur des études qui les ont abordés et ont déterminé les relations entre eux. Le cadre théorique présenté ci-dessous a été choisi comme fondement du modèle conceptuel de notre recherche qui cherche à répondre à la problématique suivante : Quels sont les apports du coaching pour le développement du leadership ?

2. Fondements des concepts

2.1 Approche du coaching

2.1.1 Le concept du coaching

Considéré comme une activité relativement nouvelle, le coaching qui s'est développé aux États-Unis entre 1980 et 1990 n'était pas encore une profession réglementée avec des normes bien établies. Cette industrie est encore en quête de légitimité (Oulhissane, 2019). Pourtant, le marché mondial du coaching était de 2,356 milliards de dollars en 2015. (2016 ICF Global Coaching Study, International Coach Federation, 2016). (Ménard, 2016). Cette intervention qui intéresse aujourd'hui toutes les couches sociales et qui ne se limite plus seulement à la sphère sportive est devenue une véritable tendance. (Oulhissane, 2019) (Ménard, 2016). Tandis que, la vie personnelle et la vie professionnelle sont abordées dans le coaching. (Ménard, 2016). Les entreprises ont commencé à utiliser cette pratique en 1985, mais les seuls à en bénéficier sont les cadres. Jusqu'en 1990, une culture de coaching omniprésente a été mise en place pour développer des employés autonomes et rapides qui peuvent s'adapter aux conditions changeantes (Oulhissane, 2019). Le coaching orienté vers la vie professionnelle, qui fait l'objet de notre recherche, a gagné en popularité comme l'indique les résultats du sondage mené par Coutu & Kauffman (2009), qui affirment que les organisations utilisent des coaches dans 48 % des cas pour accompagner le développement des employés, identifier les employés à fort potentiel et faciliter les transitions personnelles. Dans 12% des cas, les organisations ont recours au coaching pour corriger certains comportements jugés dysfonctionnels chez les managers ou cadres, dont certains peuvent même être de nature disciplinaire. (Hinse, Mathieu, 2021).

Contrairement au conseil professionnel ou à la formation traditionnelle, le coaching apparaît comme une démarche visant à transférer les pratiques professionnelles de l'entreprise (Chavel, 2006). De même, basé sur une analogie sportive, le coaching est parfois décrit comme un travail avec un individu. Cependant, on peut envisager de coacher un groupe, une unité organisationnelle ou même l'ensemble de l'organisation (Goldsmith, S. Lyons, 2006). Le succès

et la pensée axée sur les résultats sont des éléments clés du coaching. Il s'agit de "mieux agir" plutôt que "d'être bien". Il convient de noter que le développement du potentiel de performance est plus important que le transfert de compétences (Chavel, 2006). En effet, les études sur le développement organisationnel (OD) considèrent le coaching comme un outil de gestion dans le but de maximiser la performance organisationnelle et stratégique. Alors que, les études sur le comportement organisationnel (OB) peuvent examiner le coaching du point de vue de la façon dont il affecte la croissance des compétences personnelles en tant que composante d'une gestion des ressources humaines sur mesure. (Chavel, 2006).

2.1.2 Le caractère multidimensionnel du coaching

Selon Whitmore (2010), le coaching consiste à maximiser la performance d'un individu en libérant son plein potentiel. C'est l'aider à apprendre plutôt que de lui apprendre. D'autres auteurs interprètent le coaching comme une technique d'assistance qui aide les personnes ou les équipes à atteindre leur plein potentiel en établissant un lien fort au niveau de l'apprentissage et du développement. (Moen & Skaalvik, 2009) (Hinse, Mathieu, 2021). D'un point de vue plus psychologique, le coaching qui n'est pas une thérapie, permet d'augmenter la capacité d'introspection afin de mieux faire face aux changements organisationnels (Halliwell, Mitchell, & Boyle, 2021). (Hinse, Mathieu, 2021). Comme une démarche sur-mesure (Chavel, 2006), le coaching met en évidence la capacité à surmonter un obstacle, à gérer le stress et les émotions, à gérer les conflits managériaux et les situations de crise sociale, assurer la cohésion d'équipe et la conduite du changement. Il vise à améliorer la communication, à favoriser l'innovation et le changement, à faire émerger de nouveaux talents et à améliorer les conditions organisationnelles grâce à des équipes plus cohérentes. (Anzieu & Martin, 2000). (Oulhissane, 2019). Certes, cette démarche volontaire « ne peut pas garantir des résultats miraculeux » (Oulhissane, 2019). Cependant, le coaching est fondé sur des objectifs spécifiques, atteignables, mesurables et limités dans le temps. Ainsi, son processus est exécuté de manière bien structurée. (Ménard, 2016).

Par ailleurs, il est souvent nécessaire de faire recours au coaching pour aider les gens à accepter le changement (Lachaîne, 2018). Le coaching aide les individus à penser et à agir de manière indépendante dans un environnement compliqué, incertain et changeant. Autrement dit, le coaching a pour objectif d'accompagner la croissance d'un individu et l'amélioration de ses ressources dans un contexte de changement évolutif. Il vise à aider le client à imaginer, organiser, réaliser et apprécier les objectifs de sa vie. (Turner & Hévin, 2010, p. 9) (Oulhissane, 2019). Il est à mentionner que cette pratique est considérée comme un phénomène social même s'il intervient dans un contexte professionnel (Oulhissane, 2019). Pour cet effet, il n'y a pas d'approche ou de technique de coaching unique et absolue, tout comme il existe diverses itérations de définitions et de résultats de coaching (Cherry et al, 2016). Selon la Société Française de Coaching, le coaching est "l'accompagnement d'individus ou de groupes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels". Il implique une approche d'apprentissage par l'expérience (Cloet & Vernazobres, 2011). (Lachaîne, 2018). Le processus de coaching est un dispositif d'accompagnement professionnel personnalisé qui permet aux professionnels d'obtenir des résultats tangibles et quantifiables dans leur vie professionnelle. Il permet la croissance du potentiel et de l'expertise du coaché dans le cadre d'objectifs prédéterminés. D'une manière plus simplifiée le coaching est un accompagnement qui permet au coach de rester à côté de son coaché que ce soit un individu ou un groupe pour passer du point A au point B dans un laps de temps limité (Belisson, 2012).

Nous sommes arrivés à la conclusion que le coaching est une pratique désormais largement utilisée dans les organisations, car elle répond aux problématiques managériales auxquelles les managers sont actuellement confrontés ainsi qu'à la complexité du changement organisationnel. Ils reçoivent les outils qui peuvent les aider à surmonter leurs faiblesses et à maximiser leur

potentiel inexploité (Oulhissane, 2019). Par ailleurs, Johnson (2007) affirme qu'un coaching efficace implique que les personnes coachées doivent identifier leurs objectifs, choisir leurs coachs avec soin et avoir un état d'esprit ouvert à l'apprentissage et à l'adaptation (Cherry et al, 2016). De son côté, Peterson (1996) déclare que les individus sont motivés à travailler sur leur développement lorsqu'ils perçoivent des écarts entre l'endroit où ils se trouvent et l'endroit où ils souhaitent aller. Ainsi, Axmith (2004) indique comme condition nécessaire à la réussite d'un coaching que le dirigeant ». (Cherry et al, 2016).

2.2 Approche du développement du leadership

2.2.1 Le concept du développement du leadership

Bien qu'il y ait encore un débat dans la littérature sur la question relative au développement du leadership et si ce dernier est vraiment possible chez tous les individus ou s'il est le résultat des caractéristiques innées chez certains (McDennott et al.2011), de nombreuses études soutiennent l'idée que les compétences en leadership peuvent être acquises. (Goleman, 2002 ; May et al. 2003 McDermott et al. 2011) (Parent, 2013). En effet, au cours des années à venir, les entreprises continueront de rechercher des leaders et performant capables de relever divers défis. Par conséquent, ils doivent investir dans des programmes efficaces de développement du leadership qui donnent les résultats escomptés. Également, afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs et à lui permettre d'augmenter ses performances, elle doit concevoir et maintenir des systèmes dans toute l'organisation. (Mooney, Thibodeau, 2006). À cet effet, une stratégie organisationnelle de développement du leadership devient indispensable lorsque l'on tient compte des effets du leadership tant sur le travailleur que sur l'organisation (Hinse, Mathieu, 2021). Dans ce sens, les leaders doivent réfléchir attentivement aux différentes méthodes et choisir celles qui conviennent le mieux à leur organisation et à leurs objectifs.

En outre, le développement du leadership est considéré comme un processus qui prend du temps et qui demande une évaluation, des tests et un soutien continu. (Goldsmith, S. Lyons, 2006). De plus, son point de départ évident dans les organisations post-tayloristes était d'humaniser le management en incorporant des « soft skills » entre autres l'intelligence émotionnelle, compétences relationnelles, développement de la vision, et le savoir-faire managérial (Parent, 2013).

2.2.2 Le caractère multidimensionnel du développement de leadership

Par ailleurs, afin de favoriser le développement, d'encourager et de contribuer à l'acquisition des connaissances et des compétences nécessaires pour maximiser son potentiel et ses performances de leadership, « le développement du leadership fait appel à toutes les formes de croissance ou les phases de développement dans le cycle de vie » d'un individu. (Collins et Holton, 2004, p. 218) (Mooney, Thibodeau, 2006). En effet, l'idée derrière le développement du leadership réside dans l'acquisition à la fois du savoir-faire et du savoir-être. Du fait que, lorsque l'apprentissage des compétences managériales et l'enseignement sur les outils comportementaux se terminent, l'accompagnement immatériel des dirigeants se commence (Chavel, 2006).

Tandis que le développement du leadership est un « développement de l'être » (Chavel, 2006), les managers et dirigeants ont fréquemment besoin de renforcer l'initiative et l'autonomie de leurs équipes, ainsi que de mettre en place un système innovant d'évaluation des performances (Oulhissane, 2019). Également, il est nécessaire de disposer des outils et des principes transférables de développement du leadership, car l'entreprise ne doit pas être trop dépendante d'un seul homme (Noguera, Plane, 2016). Considérant que, les entreprises qui investissent dans le développement de leaders ont tendance à réaliser de plus grands bénéfices à long terme selon les recherches de Hewitt (Goldsmith, S. Lyons, 2006), le développement du leadership est impossible sans la prise en compte des composantes émotionnelles et sociales, « tant pour

l'efficacité du leader que pour la satisfaction au travail des employés » (Bass, 1990) (Hinse, Mathieu, 2021). À cet égard, les résultats d'une étude montrent que le coaching a un impact positif sur le développement des compétences sociales et émotionnelles. (Van Oosten et al., (2019). (Hinse, Mathieu, 2021).

3. Etudes sur le rapprochement du coaching et le développement du Leadership : apports et limites

3.1 Méthodologie de recherche

Pour un chercheur, la rédaction d'un article de revue de littérature est un apport significatif. L'objectif principal d'un travail de revue de littérature est d'enrichir la théorie, de fournir un nouveau cadre conceptuel ou de valider une théorie existante. La revue de la littérature est considérée comme la forme la plus traditionnelle d'une revue, elle comprend la littérature pertinente sur un sujet donné, mais il ne nécessite pas une méthodologie systématique ou une analyse qualitative des articles choisis pour publication. (Saracci et al., 2019 ; Horvath et Pewsner, 2004, p :1694). Ainsi, Lichtfouse (2002) définit un article de revue comme une catégorie d'articles scientifiques qui fournissent une synthèse de la recherche sur un sujet, en outre Philip (2009) considère qu'un article de revue est une analyse critique et constructive de la littérature dans un domaine spécifique à travers un résumé, une classification, analyse et comparaison.

Nous avons utilisé le moteur de recherche Google Scholar et les deux plateformes Cairn et Science Direct pour identifier la relation entre le coaching et le développement du leadership. Les termes « *Coaching* » et « *développement du leadership* » ont été utilisés comme principaux mots clés. Pour obtenir un rapport plus complet, la recherche a été élargie pour inclure des études d'un contexte mondial. Une dizaine d'articles scientifiques ainsi que des thèses et ouvrages pour la période 2006 à 2022 ont été traités à l'issue de notre revue de littérature.

3.2 Les apports et limites du coaching et développement du leadership

Le coaching est devenu une pierre angulaire pour stimuler la performance organisationnelle et favoriser la croissance et le développement des individus. Or, aujourd'hui, le coaching professionnel est utilisé pour soutenir et améliorer une variété de besoins organisationnels, y compris la planification stratégique et le développement du leadership (Goldsmith, S. Lyons, 2006). À cet égard, Nous cherchons à identifier via le tableau ci-dessous les principaux apports et limites du coaching et du développement du leadership, tout en se livrant conjointement dans un rapprochement de ces deux types de processus :

Tableau 1 : Apports et limites du coaching et développement du leadership

	Coaching	Développement du Leadership
Apports	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le coaching exécutif¹ est une application unique des principes du leadership situationnel qui guide les coachs exécutifs dans leur travail avec leurs clients (Goldsmith, S. Lyons, 2006). ✚ Le processus de coaching exécutif suit un modèle dans lequel le coach exécutif prépare, examine, diagnostique, prescrit, développe, renforce et assure le suivi (Goldsmith, S. Lyons, 2006). ✚ Le coaching de gestion est un type de coaching axé sur la résolution de problèmes et vise le développement du leadership (Garvey et al., 2010) (Chavel, 2006). ✚ Le coaching peut être un tremplin vers une nouvelle direction organisationnelle transformatrice, qui vise à favoriser le développement de leaders et contribuer à l'amélioration de l'efficacité individuelle et organisationnelle (Chavel, 2006). ✚ Le coaching aide à améliorer l'attitude et donne aux dirigeants l'occasion d'en apprendre davantage sur eux-mêmes (Chavel, 2006). ✚ Le coaching encourage le changement et les compétences du coach désignent un facteur de succès de son intervention. (Chavel, 2006) ✚ L'objectif du coaching est de libérer le potentiel d'une personne et de l'amener à son niveau de performance maximal (Oulhissane, 2019). ✚ Au lieu de forcer le client à absorber des connaissances externes, le coaching a pour objectif de l'aider à apprendre par lui-même (Oulhissane, 2019). ✚ Le manager peut renforcer son style managérial et améliorer son leadership grâce au coaching. Ainsi cela lui permet aussi de suivre de près ses collaborateurs, d'établir avec eux des relations saines, de s'impliquer dans leur vie professionnelle et de suivre l'évolution de leurs compétences. (Belisson, Jeantet, & Le Strat, 2011-2012, p. 15) (Oulhissane, 2019). ✚ Le coaching en leadership est de plus en plus considéré comme une méthode viable de développement du leadership et continue de se développer en tant que spécialité du coaching, il bénéficierait d'un engagement plus solide dans le domaine du leadership et du 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ L'objectif des programmes de développement du leadership est souvent de changer un ou plusieurs comportements au cours du moyen terme (Mooney, Thibodeau, 2006). ✚ L'objectif du développement du leadership est de créer des leaders plus forts et plus conscients d'eux-mêmes qui reconnaissent et valorisent leur propre force intérieure. Ceci est accompli en suivant un chemin sage qui implique la vulnérabilité, l'humilité et l'acceptation de sa propre fragilité (Chavel, 2006). ✚ L'investissement dans le développement de leaders tend à faire en sorte que l'entreprise ait de plus grands bénéfices à long terme. (Goldsmith, S. Lyons, 2006) ✚ En établissant un programme de coaching basé sur des critères rigoureux, nous pouvons augmenter nos chances d'investir efficacement dans le développement du leadership. Ce programme doit être animé par des coachs internes et/ou externes sélectionnés selon certains critères, il doit également comprendre un nombre approprié de séances et une durée adéquate, et il doit dépendre aux besoins de développement identifiés qui vous permettront de déterminer quelle méthode (coach interne, coach externe, coaching individuel, coaching d'équipe, coaching de groupe ou autocoaching) serait la plus adaptée (Ménard, 2016).

¹ Maltebia et al. (2014) définissent le coaching exécutif comme « un processus de développement qui renforce les capacités d'un leader à atteindre des objectifs professionnels et organisationnels » (p. 165). Morgan, Harkins et Goldsmith (2005) définissent le coaching exécutif comme « un outil de précision pour optimiser les capacités des leaders » (p. 23). (Noguera, Plane, 2016)

	<p>développement du leadership. (Korotov, 2016; Otter, 2014) (Noguera, Plane, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Le processus de coaching permet au leader de réfléchir en prenant le recueil pour prendre conscience de tous les aspects de la pratique du leadership. (Chouinard, 2013). ✚ Un coaching réussi apporte au manager une forte satisfaction personnelle. (Belisson, 2012) ✚ Le coaching intervient dans les situations suivantes : l'adoption de nouvelles fonctions, la conduite du changement, la relève d'un défi professionnel, le développement personnel et professionnel, la gestion du stress et contrôle émotionnel. Et autres (Belisson, 2012). 	
Limites	<ul style="list-style-type: none"> ✚ le coaching est encore une profession en cours d'institutionnalisation (Chavel, 2006) ✚ L'objectif du coaching des leaders n'est pas de les faire se sentir comme de « grands hommes » ou de « grandes femmes », mais plutôt de les transformer en gestionnaires efficaces qui peuvent inspirer les autres à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation tout en ajoutant du sens à la vie de leur entourage. et le travail (Chouinard, 2013). ✚ le coaching comporte trois types de risque à savoir le risque de dépendance, le risque de déresponsabilisation² et le risque de passivité³. En effet, s'engager dans le coaching pose un risque de dépendance du coaché vis-à-vis du coach. La personne coachée perd son autonomie. Il ne fait plus rien seul ; il a constamment besoin de quelqu'un pour l'accompagner dans tout ce qu'il fait. Par ailleurs, le risque de déresponsabilisation réside dans le fait que « Le coaché ne prend plus aucune décision seul, il n'ose plus, et ne sait plus quoi faire ». De même, comme risque de passivité, l'individu refuse d'assumer la responsabilité de diriger son propre changement. Pour lui, il ne s'occupe plus de rien ; quoi qu'il fasse, c'est la responsabilité de son coach (Belisson, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Selon plusieurs chercheurs le développement du leadership est très coûteux (Haskell, 1998, 2001; Center for Creative Leadership, 2005; Conger and Toegel, 2002) (Mooney, Thibodeau, 2006). ✚ Les dirigeants doivent comprendre que le développement de leur leadership est un processus continu qui ne finit jamais. En effet, les gens évoluent, les relations changent et le leadership est un processus dynamique (Goldsmith, S. Lyons, 2006). ✚ L'une des plus grandes erreurs dans tout le développement du leadership est le déploiement de programmes et d'initiatives avec la promesse que "cela vous rendra meilleur". Un exemple classique est le processus d'évaluation des performances. De nombreuses entreprises modifient régulièrement leurs formulaires d'évaluation des performances. Ces modifications des formulaires d'évaluation ne font que confondre les dirigeants et sont considérées comme des exercices annuels inutiles. Les clients du coaching doivent comprendre qu'en fin de compte, vous seul pouvez s'améliorer (Goldsmith, S. Lyons, 2006). ✚ Se concentrer sur le développement du leadership à long terme est difficile lorsque l'entreprise traverse actuellement une crise financière (Goldsmith, S. Lyons, 2006).

Source : Auteurs

² Déresponsabilisation : perte du sens des responsabilités pour une personne ou un groupe. (Belisson, 2012)

³ Passivité : État, attitude de quelqu'un qui subit les événements sans réagir. (Belisson, 2012)

3.3 Explorer les liens entre le coaching et le développement du Leadership

La littérature soutient l'idée que les programmes de développement du leadership devraient être créés de manière à amener les participants à vivre des changements aux niveaux cognitif, affectif et comportemental (De Vries et Korotov, 2007). Par conséquent, on pourrait supposer qu'une combinaison d'approches, qu'elles soient directement ou indirectement liées au développement du leadership comme le coaching et le mentorat pourrait s'avérer efficace pour atteindre cet objectif (Day, 2001) (Parent, 2013). Comparable à un arbre dans la nature, le leadership se développe avec le temps et il est crucial qu'il y ait un grain, des racines et un cadre capable de s'épanouir. En effet, de nombreux managers se repositionnent comme leaders lors du processus de coaching, après avoir appris à mieux exercer leur influence, à mieux communiquer, à développer leur réflexion stratégique, à avoir une meilleure présence, à affiner leurs compétences politiques, à mobiliser leur équipe, à inspirer les autres et à accomplir des tâches essentielles. (Chouinard, 2013). À cet égard, nous cherchons dans les paragraphes ci-dessous à bien comprendre la relation entre le coaching et le développement du leadership en synthétisant avec des commentaires les résultats des travaux de recherches antérieurs des différents chercheurs.

3.3.1 L'utilité du coaching en leadership

Cette étude a pour objectif de souligner l'utilité du coaching en leadership en tant que complément aux programmes de formation et d'éducation en leadership ou en tant que voie clé dans le développement du leadership. D'après sa revue de littérature sur le coaching en leadership, l'auteur a détecté trois problèmes importants. Tout d'abord, le coaching en leadership est de plus en plus utilisé comme complément aux programmes d'éducation et de formation en leadership ou comme méthode autonome de développement du leadership (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome et Whyman, 2010 ; Goldsmith, 2012 ; Maltbia, Marsick et Ghosh, 2014 ; Passmore, 2015), bien qu'il y ait eu peu d'études sur son efficacité. Deuxièmement, le coaching en leadership consiste essentiellement à encadrer des personnes dans des rôles et des postes de leadership désignés. En tant que tel, il est parfois utilisé de manière interchangeable avec le coaching exécutif (Korotov, 2016 ; Maltbia, et al., 2014). Troisièmement, il y a relativement peu de discussions sur le leadership et le développement du leadership dans la littérature sur le coaching, à quelques exceptions notables près (Anderson, 2013 ; Korotov, 2016), (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger et Hamlin, 2014 ; Ely et al., 2010). Cette recherche a pris quatre directions distinctes, mais interdépendantes. La première direction prise par l'auteur a été de lire des livres et des articles sur le coaching en leadership dans des revues spécialisées et scientifiques. Deuxièmement, bien que son expérience dans le conseil, l'éducation et le leadership lui fournit certaines compétences en coaching, développer ses connaissances pratiques et théoriques comme souhaitées nécessite selon lui de suivre une formation formelle en coaching. Par conséquent, il a complété un programme de certificat en coaching exécutif et organisationnel. En plus d'améliorer sa compréhension et ses compétences en coaching, cette étude lui a amené à beaucoup de questions sur ce qu'est le coaching de leadership et ce qu'il pourrait être. Selon l'auteur ces découverts découlent quatre questions clés : la première question cherche à savoir plus sur le coaching en leadership et la contribution des chercheurs à son développement en tant que spécialité. La deuxième traite si le coaching en leadership est juste un surnom du coaching exécutif. Or, la troisième et la quatrième question qui nous intéressent le plus sont les suivantes : si la pratique du coaching en leadership peut bénéficier d'une plus grande implication dans le domaine du leadership et du développement du leadership, comment ce besoin serait-il satisfait ? et de quelles manières les coachs en leadership peuvent-ils s'impliquer davantage dans les domaines du leadership et du développement du leadership ? Quelle expertise devrions-nous inclure dans ces domaines ?

Pour répondre à ces questions, l'auteur a souligné tout d'abord que même si le coaching en leadership soit présenté dans la littérature comme une intervention organisationnelle visant à renforcer la capacité de leadership des dirigeants individuels et des équipes de direction, il y a peu d'engagements avec la théorie du leadership (Anderson, 2013 ; Nieminen et al., 2013 ; Korotov, 2016).

En effet, si le leadership est, en grande partie, une relation d'influence entre les employés, comme le prétend Rost (1993), alors l'un des objectifs de développement devrait être de cultiver le capital relationnel et social dans l'organisation afin qu'une influence partagée puisse se produire. De cette façon, la définition du leadership du travail clarifie les idées et les résultats du développement du leadership. En outre, pour le coaching en leadership, Korotov (2016) souligne l'importance de s'attaquer à la définition de « ce qu'est (ou devrait être) le leadership et comment il devrait se manifester ». Il poursuit en décrivant les définitions multiples et contestées du leadership parmi les spécialistes et les praticiens du leadership. Lorsque les coachs en leadership et les chercheurs en coaching en leadership engagent la littérature sur la théorie du leadership, ils doivent faire face à cette pluralité des définitions.

À cet effet, Passmore (2015) affirme que la familiarité avec divers points de vue du leadership peut servir un modèle aux coachs pour « donner aux clients une heuristique à intégrer au bureau pour leur développement futur et leur prise de décision ».

Le but de cette recherche a été d'affirmer la valeur du coaching en leadership, comme complément aux programmes de formation et d'éducation en leadership ou comme voie principale de développement du leadership. Tout cela en affirmant que, pour que le coaching en leadership tienne cette promesse, il a non seulement besoin de plus de recherches empiriques sur son efficacité, mais il doit également élargir sa vision du leadership au-delà de ceux qui prédominent dans la littérature sur le coaching de leadership aujourd'hui. De plus, il doit utiliser les connaissances théoriques et pratiques déjà développées dans le domaine du leadership et du développement du leadership. Également, afin que le coaching en leadership devienne une voie tout aussi prometteuse dans les parcours d'apprentissage en leadership, l'auteur invite les praticiens du coaching, les chercheurs et les éducateurs à étudier l'expansion du coaching en leadership en améliorant la compréhension du leadership dans son ensemble. (Otter, 2017).

3.3.2 Les théories du leadership implicites dans l'approche du coach

Cette étude a pour objectif d'identifier les théories du leadership implicites dans l'approche du coach. Les auteurs commencent par identifier les tendances du coaching organisationnel afin de fournir un modèle pour l'exploration de plusieurs théories du leadership. Ils visent à explorer comment la théorie du leadership peut être liée à la pratique du coaching organisationnel et du leadership pour créer et améliorer une solide approche de coaching. Plus précisément, l'article traite de ce qui comprend une approche de coach et se termine par une discussion sur trois théories du leadership qui pourraient être implicites dans une approche de coach. Ces théories du leadership pourraient éclairer la pratique du coaching pour les coachs organisationnels et de leadership.

En effet, pour améliorer l'efficacité du coaching et renforcer l'approche d'un coach, la théorie du leadership peut être incluse dans un modèle de coaching. Cela sera particulièrement crucial pour les coachs dont les principaux domaines de pratique sont le coaching organisationnel et du leadership. Les auteurs soutiennent qu'un certain nombre d'idées de leadership de Northouse (2010) sont pertinentes pour le coaching. À cet égard ils ont présenté trois approches : le leadership authentique (*Authentic leadership*), le leadership transformationnel (*Transformational leadership*), et l'approche psychodynamique (*Psychodynamic theory*). Il est vrai que c'est encore trop tôt pour parler de leadership authentique en tant que concept. Cependant, la notion d'un leader authentique et «qui est-il vraiment» fournit une base pour la crédibilité du leadership (Kouzes & Posner, 1993). En mettant l'accent sur le partenariat de la

relation, la capacité d'identifier et de se concentrer sur les défis fondamentaux et la capacité d'utiliser les quatre piliers du véritable leadership (conscience de soi, perspective morale intériorisée, traitement équilibré, et transparence relationnelle), le leadership authentique peut être exploité dans une approche de coaching. Autrement dit, toutes ces variables fondamentales d'un leadership authentique sont propices à une approche de coaching efficace.

Une deuxième approche de leadership qui peut être reliée au coaching est le leadership transformationnel. Cette approche peut être définie comme « le processus par lequel une personne s'engage avec les autres et établit une connexion qui augmente le niveau de motivation et de moralité chez le leader et le suiveur (l'employé) » (Northouse, p. 172). La définition peut être modifiée pour mettre en évidence une relation solide avec une approche de coaching efficace en remplaçant le mot leader par coach et le mot suiveur par le coaché. L'application de la motivation et de la moralité peut à la fois contribuer à un coaching efficace et à des résultats de coaching efficaces.

L'approche psychodynamique est la troisième approche du leadership qui peut être pertinente pour le coaching organisationnel et de leadership. La pertinence de la personnalité, qui est définie comme « un modèle cohérent de façons de penser, de ressentir et d'agir en ce qui concerne l'environnement, y compris les autres personnes » est un thème récurrent dans l'approche psychodynamique du leadership (Northouse, 2010, p. 271). Cette approche a mis un accent particulier sur l'interaction entre les leaders et les suiveurs ainsi que sur l'intégration de la personnalité au leadership. En augmentant les connaissances des leaders et des suiveurs sur leur propre personnalité et les effets de la personnalité sur le lieu de travail, les leaders ont pu évoluer. Zalesnik (1977) est l'un des principaux défenseurs de cette approche. Bien que compliquée, cette idée soutient qu'une meilleure conscience de soi peut être utilisée pour améliorer les compétences en leadership, qui à leur tour aident à l'autogestion.

Les coachs organisationnels et de leadership peuvent utiliser plusieurs évaluations dans le cadre de leur stratégie de coaching grâce à la théorie psychodynamique. Ces évaluations peuvent être des outils multi-évaluateurs tels que 360 degrés (*360-degree feedback*)⁴ ou des techniques d'évaluation de la personnalité telle que l'indicateur de type Myers-Briggs⁵. Ces techniques sont destinées à aider les coachés à devenir plus conscients de leurs schémas comportementaux afin qu'ils puissent utiliser cette prise de conscience pour faire progresser leur croissance. (Cherry et al, 2016).

3.3.3 L'impact du coaching exécutif sur les états psychologiques des dirigeants et le comportement de leadership transformationnel

Cette étude (Antoinette Finn, 2007) a pour objectif d'étudier l'impact du coaching exécutif sur les états psychologiques des dirigeants et le comportement de leadership transformationnel. Trois études ont été menées qui, fournissant ensemble une base indispensable pour établir la valeur pratique du coaching exécutif. La première étude a utilisé une méthode expérimentale où les dirigeants ont été assignés au hasard au groupe de formation ou au groupe témoin pour examiner l'effet du coaching exécutif sur l'auto-efficacité, le soutien au développement, l'affect positif, l'ouverture à de nouveaux comportements et la planification du développement. Ensuite, pour évaluer dans quelle mesure ces effets se sont maintenus dans le temps, le modèle de changement de ces variables a été mesuré en les comparant à trois moments, à savoir avant le

⁴ Le 360 degrés est une méthode de diagnostic réalisée en interne par la direction des ressources humaines de l'entreprise ou par un consultant extérieur, consistant à faire évaluer les comportements d'un individu par son supérieur hiérarchique, des collègues, des collaborateurs, des subordonnés et parfois des clients internes ou externes, voire des fournisseurs ou encore des partenaires. L'évalué sélectionne lui-même les participants à son évaluation.

⁵ L'indicateur de types psychologiques Myers-Briggs^{MD} est un court questionnaire d'auto-évaluation utilisé pour mesurer et décrire les préférences des gens quant à la façon dont ils aiment concentrer leur attention, obtenir de l'information, prendre des décisions et orienter leur vie.

début du coaching exécutif, après la fin de six séances de coaching et lors du suivi final tenu six mois après la fin de la sixième session de coaching. Selon cette étude, toutes les variables mesurées ont montré que le coaching exécutif était bénéfique pour les participants.

Dans la deuxième étude (Antoinette Finn, 2007), la même méthode expérimentale a été appliquée pour comparer les dirigeants du groupe de formation avec les dirigeants du groupe témoin afin d'examiner l'impact du coaching exécutif sur les comportements de leadership transformationnel de ces derniers. Les données relatives aux comportements de leadership transformationnel ont été recueillies auprès des superviseurs des dirigeants, des membres de l'équipe et des dirigeants eux-mêmes. Les résultats de ces analyses ont montré que les membres de l'équipe (mais pas les dirigeants ou les superviseurs) ont observé une amélioration du leadership transformationnel des dirigeants suite au coaching exécutif. Cette étude a également comparé le coaching pré- et post-exécutif des dirigeants pour examiner comment le comportement de leadership transformationnel a changé au fil du temps. Une fois de plus, les notes des membres de l'équipe ont montré une amélioration entre le coaching pré-exécutif et après six séances de coaching exécutif. Cette étude s'ajoute à la précédente en montrant qu'en plus d'avoir des bénéfices psychologiques, le coaching exécutif affecte le comportement des dirigeants.

Dans la dernière étude (Antoinette Finn, 2007), des entretiens ont été menés avec un échantillon aléatoire de dirigeants, leurs managers, les membres de l'équipe et les coachs au moins un an (douze mois) après la dernière séance de coaching exécutif des dirigeants afin d'examiner les avantages à plus long terme du coaching exécutif. Cette troisième étude a pu valider les processus psychologiques et contribuer à une compréhension du coaching exécutif en utilisant une méthodologie qualitative (contrairement à l'approche quantitative des deux premières études). De plus, elle a fourni des informations contextuelles sur la manière dont l'environnement organisationnel affecte l'efficacité du coaching exécutif (Antoinette Finn, 2007).

3.3.4 Les effets du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires

Cette étude (Ménard, 2016) a pour objectif de mesurer les effets du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires. Le coaching de gestion vise à aider les gens à atteindre leur plein potentiel en tant qu'individus, équipes et groupes dans le contexte du travail. Cependant, Ménard (2016) a présenté une variété de définitions qui distinguent ou rapprochent entre le coaching de gestion, le coaching exécutif, le coaching d'équipe et le coaching des groupes, en présentant par la suite des facteurs qui peuvent être utilisés pour créer ou améliorer un programme de coaching.

Par ailleurs, une étude empirique quantitative a été menée en 2016 par Ménard auprès de trois grandes entreprises québécoises. Toutes les trois ont un programme formel de coaching en gestion composé de coachs internes et externes. Pour y participer, 327 managers ont été invités. Les hypothèses de recherche sont testées à l'aide de l'outil de mesure Moën et Federici (2012), elles concernent les quatre dimensions clés du leadership selon Moën (2010) à savoir « les habiletés de management, le développement et l'apprentissage de ses employés, les habiletés interrelationnelles et de communication, et la gestion des objectifs ».

Les résultats montrent que le coaching de gestion a un impact différent sur le sentiment d'efficacité des managers en matière de leadership selon par lequel, il est assuré par un coach interne ou externe. Or, les coachs internes, ainsi que les coachs externes, ont un impact positif sur l'efficacité du leadership. (Baron et Morin, 2009 ; Fillery-Travis et Lane, 2006 ; Hall et al., 1999 ; Moën, 2010 ; Moën et Federici, 2012 ; Moën et Skaalvik, 2009 ; Smither et al., 2003).

Parmi les principales conclusions de cette étude : Un coach interne serait plus efficace pour l'apprentissage de type transactionnel (McGovern et al., 2001 ; Fillery-Travis et Lane, 2006).

Ainsi, l'auteur suppose que le coaching en milieu de travail, axé sur la façon de faire les choses et lié aux facteurs clés relatifs aux habiletés de gestion et le management, serait plus efficace. Cependant, un coach extérieur serait plus efficace pour favoriser le développement de type transformationnel et soutenir le développement (Finn, 2007). En outre, selon Mon et Skaalvik (2009), le coaching a des effets positifs sur la performance psychologique et émotionnelle de ses participants.

En conclusion, l'auteur désigne cette étude comme unique dans le sens qu'elle est la première à être menée dans un contexte canadien. Elle affirme également qu'en établissant un programme de coaching basé sur des critères rigoureux, les entreprises peuvent augmenter leurs chances d'investir efficacement dans le développement du leadership (Ménard, 2016).

3.3.5 Le positionnement des outils d'accompagnement au leadership utilisés par des consultants et coachs

Cette étude (Gautier, Voynnet Fourboul, 2016) a pour objectif de présenter un positionnement des outils d'accompagnement au leadership utilisés par des consultants et coachs. Il existe plusieurs approches liées à la personnalité. Les auteurs ont cité parmi eux les inventaires de personnalité⁶. En effet, les travaux du psychologue suisse Carl Jung (1921) sur les types de personnalité s'appuient sur le test de personnalité MBTI, qui est le premier questionnaire à appliquer cette théorie (Briggs et Myers). Le psychanalyste et ancien élève de Freud, Carl Jung, a découvert que le comportement pouvait être classé en fonction des attitudes préférées des gens. L'indicateur de type Myers-Briggs (MBTI), comme un questionnaire détaillé pour évaluer les types psychologiques qui a été affiné et amélioré au fil des années, a été développé pour la première fois par C. Briggs et I. Briggs Myers dans les années 1940. Il existe seize types de personnalité différents pour les quatre qualités d'énergie, de perception, de jugement et de style de vie.

Par ailleurs, d'autres questionnaires, dont celle d'E. Golden qui débouche également sur une démarche de certification, ont été mises en place. La cinquième dimension du modèle "Big Five"⁷ (appelé également le modèle OCEAN) liée au stress est incluse dans ce quiz le plus récent. Il existe plusieurs outils qui utilisent même partiellement la théorie des types psychologiques (DISC⁸, Insights). Ils permettent d'identifier rapidement quatre à cinq dimensions de la personnalité et de comprendre les différences en termes de comportement, de réfléchir sur soi, de travailler sur son comportement en évaluant ses forces et ses faiblesses, son style personnel, sa capacité à envisager son évolution. Ils permettent également de comprendre les mécanismes interpersonnels, de modéliser les rôles de l'entourage et d'interpréter les processus d'influence. Cet outil constitue la base des méthodes du coaching et de développement personnel et peut également être utilisé dans le cadre de l'accompagnement d'équipe (Gautier, Voynnet Fourboul, 2016).

3.3.6 L'influence positive du coaching sur le leadership et la satisfaction au travail des employés

Cette étude (Hinse, Mathieu, 2021) a pour objectif de démontrer l'influence positive du coaching sur le leadership et la satisfaction au travail des employés et plus spécifiquement le lien possible entre le coaching, le leadership transformationnel et la satisfaction au travail des

⁶ L'inventaire de personnalité correspond à l'ensemble d'items regroupés sous forme d'échelle, destiné à mesurer la personnalité d'un individu.

⁷ Big Five désigne un modèle descriptif de la personnalité en cinq traits centraux, empiriquement proposé par Lewis Goldberg en 1981 puis développé par Costa et McCrae dans les années 1987-1992.

⁸ Le DISC est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, créé par Walter Vernon Clarke sur la base de la théorie DISC détaillée dans le livre *Emotions of Normal People* publié par le psychologue William Moulton Marston en 1928¹. Cet acronyme reprend les quatre traits définis, la Dominance, l'Influence, la Stabilité et la Conformité.

employés. Pour essayer de comprendre plus précisément où se situe l'efficacité du coaching de gestion dans le processus de développement, certains auteurs se sont concentrés sur des sujets tels que l'impact du coaching sur l'apprentissage (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997) et l'efficacité et la performance des dirigeants (Moen et Skaalvik, 2009).

Ainsi, en plus d'encourager le changement, le coaching contribue à améliorer l'attitude et permet aux dirigeants d'en savoir plus sur eux-mêmes (Van Oosten et al., 2019). L'étude a montré que le coaching favorise le développement de nouvelles compétences et l'obtention de meilleurs résultats (Evers et al., 2006). D'autres résultats soutiennent l'idée que le coaching a un impact sur l'engagement (Van Oosten et al., 2019), une diminution de l'intention de quitter et la satisfaction au travail (Luthans & Peterson, 2003).

L'étude de Judge et Cowell (1997) soutient l'idée que le coaching contribue « à augmenter la capacité d'introspection, permettant d'apporter certains changements au niveau des interactions » et de mieux faire face aux changements organisationnels qui en résultent (Halliwell, Mitchell, & Boyle, 2021).

Sans aucun doute, le coaching apporte un grand nombre d'avantages. Selon les résultats quantitatifs d'une étude commandée par la Fortune 500⁹ et menée par Anderson (2001), le coaching a un impact positif à 60% sur la productivité, à 30% sur les résultats, et 40% sur la qualité du travail.

De sa part, Wasylyshyn (2003) a identifié les trois pistes de développement clés évoquées par les leaders après le coaching. La première est relative au changement de comportement soutenu (63%), la deuxième concerne l'augmentation de la conscience de soi (48%), et la dernière est relative à un leadership plus efficace (45 %), qui peut s'expliquer par une augmentation de la confiance, de l'optimisme et des capacités de motivation.

Par ailleurs, une étude basée sur le développement des compétences sociales et émotionnelles (ESC) est liée à l'intelligence émotionnelle (IE), « en référence aux compétences émotionnelles (conscience de soi et gestion de soi) et sociales (conscience des autres et gestion des relations). » a été menée. Selon les résultats, il y a un impact significatif sur la performance et l'engagement des dirigeants dans leur travail lorsque les ESC sont combinés avec le coaching. Les résultats de l'étude ont également révélé un lien direct entre « la qualité de la relation de coaching sur la vision personnelle, l'engagement au travail et la satisfaction professionnelle des dirigeants » (Van Oosten, et al. 2019).

Dans le même sens, une étude sur la théorie du soi cognitif-expérientiel (CEST) (Epstein, 1998), qui utilise des systèmes de traitement de l'information en relation avec le système de soi rationnel et expérientiel du coaché pour apporter des changements sur le style de leadership, a été menée. Après dix semaines de coaching, le programme basé sur la pensée constructive (Epstein, 1998) a pu démontrer que l'approche CEST est positivement associée au leadership transformationnel. Les résultats qualitatifs montrent que recevoir du coaching a permis aux participants de prendre davantage conscience de leurs processus de pensée et d'utiliser des « stratégies de choix intentionnel » afin d'améliorer la communication.

En outre, les résultats d'une autre étude montrent que le coaching aide les dirigeants à améliorer leurs performances et leur niveau d'engagement au travail en favorisant le développement de leurs compétences sociales et émotionnelles (ESC) (Van Oosten et al. 2019).

Par contre, les comportements de leadership négatifs affectent les intentions de départ des employés, leurs attitudes, leur motivation et leur satisfaction au travail (Mathieu & Babiak, 2015). Pour ces individus, tenter de changer leurs comportements par le coaching apparaît comme une perte de temps et de ressources (Mathieu & Babiak, 2016). Pour ce fait, Gaddis et

⁹ Fortune 500 est le classement des 500 premières entreprises américaines, classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires.

Foster (2015) recommandent de concentrer les efforts de coaching sur les capacités intrapersonnelles à savoir la confiance, la bonne attitude, la fiabilité et l'adaptabilité. En conclusion, l'auteur affirme qu'un alignement organisationnel¹⁰ de haut niveau est nécessaire pour assurer le succès organisationnel à long terme, tant pour le développement du leadership que pour promouvoir une culture de coaching (Hannah et al. 2008). (Laurent, 2017). (Hinse, Mathieu, 2021).

3.4 Synthèse de recherches sur le coaching et le développement du Leadership

Comme nous avons noté précédemment, La littérature soutient l'idée que les programmes de développement du leadership doivent être conçus de manière à amener les participants à vivre des changements sur le plan cognitif, affectif et comportemental (De Vries et Korotov, 2007). Par conséquent, il est possible de croire qu'une combinaison d'approches, qu'elles soient directement ou indirectement liées au développement du leadership telles que le coaching et le mentorat puisse s'avérer efficace pour atteindre cet objectif (Day, 2001) (Parent, 2013).

Par ailleurs, l'intégration de plusieurs outils de développement du leadership avec Jung, en particulier l'indicateur de type Myers-Briggs, fournit au coaching un outil de représentation de l'activité et du potentiel de la personne coachée. Lorsque le coaching s'appuie sur une grille de type MBTI, le benchmarking comportemental du leader (« Dis-moi si je suis un bon manager») et l'acceptation d'une diversité de types de personnalité à l'intérieur de soi (« Je peux faire comme j'ai toujours fait, mais je peux aussi faire autrement ») sont tous deux mis en avant comme points d'entrée (Chavel, 2006).

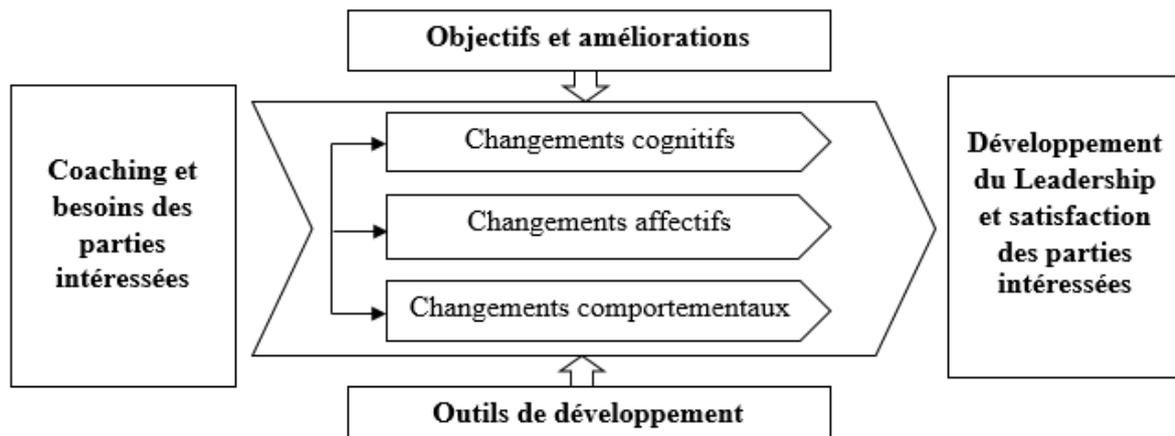
À cet égard, une priorité devrait également être accordée au développement continu, comme le coaching et le mentorat, pour assurer l'amélioration continue. (Allio, 2005; Martin, CCL, 2005; Boaden 2005; Collins et Holton, 2004; Conger et Benjamin, 1999). (Mooney, Thibodeau, 2006).

3.5 Modèle conceptuel de recherche

Rappelons que notre problématique de recherche consiste à comprendre les apports du coaching dans le développement du leadership. D'après notre revue de littérature et pour les fins de notre étude, nous identifions les apports recherchés par un programme du développement du leadership à savoir : des changements cognitifs, des changements affectifs, et des changements comportementaux, comme des variables intermédiaires entre le coaching et le développement du leadership. Comme réponse théorique à cette problématique, nous adoptons l'approche processus pour identifier l'ensemble des variables de notre modèle présenté par la figure suivante ainsi que leurs interactions:

¹⁰ L'alignement organisationnel consiste à mettre en cohérence la stratégie de l'entreprise, sa structure, et son système d'information.

Figure 1 : Modèle conceptuel proposé



Source : Auteurs

Afin d'étudier la fiabilité du présent modèle conceptuel, une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs sera menée pour collecter les données à partir d'un large échantillon d'entreprises Marocaines. Les résultats de l'étude feront l'objet des futures publications.

4. Discussions des résultats

De plus en plus d'entreprises s'intéressent aux programmes de développement du leadership. La majorité d'entre elles les privilégient pour mener à bien leur plan stratégique et atteindre leurs objectifs. Chaque organisation utilise différentes méthodes à des fins et objectifs différents, mais afin de s'assurer que les leçons ont été efficacement transférées, les leaders doivent être évalués par leurs employés ou collègues. Conformément aux prédictions d'Allio depuis 2005, les Leaders seront jugés en fonction de leurs actions plutôt que de leur apparence ou de leurs traits personnels. Donc, les programmes relatifs au développement du leadership doivent être basés sur des compétences collaboratives alignées avec les enjeux et les objectifs de l'entreprise. De ce point de vue, le transfert dans le cadre de ces programmes doit être considéré comme un grand défi, que ce soit du point de vue de la recherche ou de la pratique (Mooney, Thibodeau, 2006).

Certes, le développement du leadership a un impact favorable sur le milieu de travail. Toutefois, son processus doit changer comme l'indique Carter, Ulrich et Goldsmith (2005) (Mooney, Thibodeau, 2006). Alors, le coach doit avoir comme compétence ultime la capacité d'évaluer la réalité actuelle afin qu'il puisse jouer le bon rôle. Dans ce sens, pour réussir le coaching la relation coach-client doit être développée, du fait que le processus du coaching permet d'identifier les problèmes réels sur lesquels travailler et d'établir une équipe où le coach et le client sont responsables des résultats (Goldsmith, S. Lyons, 2006). Cela libère le coaching de l'idée qu'il s'agit d'une recette magique ou une solution miracle (Cloet, 2002, p. 383). (Oulhissane, 2019).

Cependant, si l'utilisation du coaching comporte des risques, cette pratique apporte de nombreux avantages, tant pour les employés que pour les leaders et la performance de l'entreprise. Il permet de développer l'autonomie chez les individus qui travaillent ensemble au sein de l'organisation, d'améliorer chez les managers leur capacité à résoudre les problèmes, d'établir des relations saines entre les employés et leurs dirigeants, et de renforcer le leadership de ces derniers (Chouinard, 2013). De plus, comme nous avons cité précédemment, une bonne approche de coaching est basée sur l'évaluation du niveau de préparation du coaché, le suivi d'un processus de coaching, ainsi que la concentration sur les résultats, la confiance et la confidentialité (Cherry et al, 2016).

5. Conclusion

Dans cette conclusion nous rappelons que cet article a tenté d'approfondir l'impact du coaching sur le développement du leadership. Pour ce faire, nous avons commencé tous d'abord par les définitions du coaching et du développement de leadership, la complexité des deux approches présente un défi pour faire un rapprochement harmonieux, pour ce fait, la présentation des apports et limites de chacun de processus était une démarche réussite pour se mettre dans le bain de cette relation. Le coaching joue un rôle dans le développement du leadership, certes, mais ce que nous avons également exploré au cours des synthèses des études que nous avons discutées par la suite, que certaines théories sur le leadership peuvent s'appliquer au coaching. Ainsi, la réussite du coaching ne dépend pas seulement à un travail de coach, nous pouvons augmenter nos chances d'obtenir le maximum de succès en nous appuyant sur des critères rigoureux (Ménard, 2016) comme nous avons discuté précédemment.

En guise de mot de la fin, nous pensons que le coaching n'a pas encore suffisamment occupé sa place dans la recherche scientifique pour se démarquer et faire ses preuves par rapport aux autres disciplines. Malgré cela, ce dont nous avons discuté dans cet article est un bon point de départ pour les chercheurs et experts pour développer et mener de futures études qui démontrent ce que nous avons négligé de démontrer dans la relation entre le coaching et le développement du leadership.

Références:

- (1). Belisson, Bénédicte ; Jeantet, Natacha ; Et Le Strat Marion. « Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs », 2012 2011.
- (2). Chavel, Thierry. « Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise », 2006.
- (3). Cherry, Michael ; Boysen-Rotelli, Sheila. «What Theories Of Leadership Are Implicit In A Coach Approach? », *Philosophy of Coaching: An International Journal* Vol. 1, 2016, 43-62. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/01.1.05>
- (4). Chouinard, Yvon. « Leadership Et Coaching : Trouver Le Secret De La Caramilk! », 2013.
- (5). Gautier, Eric; Voynn Fourboul, Catherine. « Les Outils d'accompagnement au Leadership », 2016.
- (6). Goldsmith, Marshall; Et S Lyons, Laurence. « Coaching For Leadership », Pfeiffer 2ème édition, 2006.
- (7). Hinse, Eliane, Et Cynthia, Mathieu. « Le coaching de gestion et la satisfaction au travail ; liens entre le coaching, le leadership et la satisfaction au travail » : *Gestion* 2000 Volume 38, N° 6, 2021 ,165-83. <https://doi.org/10.3917/G2000.386.0165>.
- (8). Lachaine, Claude, BSc Ergo., B. Éd., « Les Manifestations Du Leadership Transformationnel Par Des Conseillers Pédagogiques », 2018.
- (9). Larcus, James ; Todd, Gibbs ; Et Hackman Tyler. « Building Capacities For Change: Wellness Coaching As A Positive Approach To Student Development ». *Philosophy Of Coaching: An International Journal* 1, N° 1, 2016, 43-62. <https://doi.org/10.22316/Poc/01.1.05>.
- (10). Ménard, Sylvie. « Le développement du leadership: susciter l'engagement en formation ». *Revue Rh*, 2016.
- (11). Mooney, Jacqueline ; Et Thibodeau, Camille. « Développement du leadership : peut-on créer un impact en milieu de travail ? », 2006.
- (12). Noguera, Florence ; Et Plane, Jean-Michel. « Le Leadership: Recherches Et Pratiques ». Vuibert, 2016. <https://doi.org/10.3917/Vuib.Agrh.2016.01>.

- (13). Otter, Ken. « Leadership Coaching 2.0: Improving the Marriage between Leadership and Coaching ». *Philosophy of Coaching: An International Journal* 2, N° 2, 2017, 69-82. <https://doi.org/10.22316/Poc/02.2.05>.
- (14). Oulhissane, Isnad Dalal. « Le coaching, un levier de développement en organisation », 2018.
- (15). Parent, Elise. « Exploration du processus de développement du leadership authentique en contexte de formation », 2013.
- (16). Wegner, Joanna. « The Manifestations of Positive Leader Roles in Classical Theories of Leadership ». *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* 3, N° 3, 2017, 91. <https://doi.org/10.12775/Jcrl.2016.018>.