



Mémoire de fin d'études ESCP-EAP

LE MANAGER COACH

Quand la fonction de manager acquiert une nouvelle dimension

Pour contacter l'auteur :

Anne-Laure DELALANDRE (ESCP-EAP. Promo 2004)

94 av. Mahieu

94100 Saint-Maur

ou contacter redaction@coachingavenue.com

Pour obtenir copie du document complet (72 pages) :

Remplir le formulaire accessible à l'url ci-dessous,

En cliquant sur le lien :

http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=309

Document publié et mis en ligne sur le site : www.coachingavenue.com

©Tous droits réservés

Mémoire de fin d'études
ESCP-EAP

LE MANAGER COACH

Quand la fonction de manager acquiert une nouvelle dimension

Pour contacter l'auteur :

Anne-Laure DELALANDRE (ESCP-EAP. Promo 2004)
94 av. Mahieu
94100 Saint-Maur
ou contacter redaction@coachingavenue.com

Nom de l'étudiant : Anne-Laure DELALANDRE

n° d'élève : e010141

Année de promotion : 2004

Nom du directeur de recherche : Frédérique ALEXANDRE-BAILLY

Sujet de recherche : Le Manager Coach

Composition du jury : Mme ALEXANDRE-BAILLY, M. LEMIRE

Lieu de soutenance : ESCP-EAP Paris

Date de soutenance : lundi 7 juin 2004

Document publié et mis en ligne sur le site : www.coachingavenue.com

©Tous droits réservés

Résumé

Aujourd'hui, le métier de manager recouvre de nombreuses réalités. Mais il semblerait qu'un nouveau concept naisse : celui du « manager coach ». Le manager n'est plus seulement chef, il se fait développeur des compétences de ses collaborateurs.

Le coaching est encore mal accepté en France ; et bien que parfois nécessaire, l'appel à un consultant spécialisé est une pratique rare ou peu avouée. Quant à la formation même des managers aux techniques du coaching, peu d'entreprises y ont recours. Pourtant, ces techniques ont prouvé leur efficacité. Les hommes et les entreprises bénéficieraient sans doute d'une meilleure acceptation du coaching, et en particulier de la multiplication des managers coachs.

Reste à savoir comment devenir manager coach et quelles sont les limites de ce concept.

Summary

Today, being a manager can mean many things. But it seems that a new concept is appearing : the "coach manager". Managers are no longer just departmental heads, they are now expected to develop their teams' skills.

Coaching is still reluctantly accepted in France; and although it is sometimes necessary to call on a specialised coach, this practice is rare or seldom admitted to. As for managers being trained in coaching techniques, few companies offer it. Nevertheless, these techniques have proved to be effective. People and companies would certainly benefit from a better acceptance of coaching, particularly from the spread of "coach managers".

There still remains the problem of how to become a "coach manager" and what the limits of this concept are.

Remerciements

J'ai encore peu d'expériences professionnelles aujourd'hui, mais assez pour avoir remarqué des problèmes récurrents de communication entre les membres d'une même équipe dans les entreprises. Sous prétexte qu'il faut aller vite, répondre aux urgences, avancer sur les dossiers en attente, les managers prennent très rarement le temps d'observer la dynamique interne de leur équipe. On s'intéresse aux résultats, peu aux hommes qui ont travaillé à les obtenir. Les petits soucis du quotidien n'intéressent personne ; lorsque l'on passe le palier du bureau, on devient un membre de l'équipe supposée gagnante. Les désaccords, les frustrations, les angoisses doivent être étouffés : le manager n'est pas là pour nous écouter...

C'est ce constat qui m'a incitée à étudier la problématique du manager humain qui encadre, conseille, encourage et oriente. C'est la méfiance à l'égard de la grosse entreprise aseptisée et anonyme qui m'a encouragée à étudier de meilleurs fonctionnements managériaux au sein de structures plus petites, plus chaleureuses.

Je tiens à remercier tout particulièrement les personnes qui ont suivi de près mes travaux sur ce sujet : Frédérique Alexandre Bailly (ESCP-EAP), Maurice Lemire (Talents Associés), Brigitte David-Gardon (Syntec Conseil en Evolution Professionnelle), Brigitte Roujol (Coaching Avenue).

Merci également à tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à la rédaction de ce mémoire. Les consultants et formateurs qui ont accepté de me recevoir m'ont donné accès à leur documents de formation aux techniques de coaching, les managers qui m'ont consacré un peu de temps dans leurs journées déjà bien remplies, et ont partagé avec moi leurs impressions sur le coaching tel qu'on le pratique aujourd'hui en France.

Enfin, merci aux professeurs de l'Université de Stellenbosch qui m'ont fait découvrir le coaching managérial et m'ont donné envie de réaliser mon mémoire de fin d'études sur ce sujet.

Mots clefs

Voici une liste de mots-clefs utiles pour une recherche thématique :

A comme...

Analyse transactionnelle

C comme...

Coach, Coacher, Coaching, Consultant, Comportement, Communiquer

D comme...

Diriger, Déléguer, Développement de compétences

E comme...

Encadrement, Ethique

F comme...

Faciliter, Facilitateur, Formation du manager

H comme...

Humaniser l'entreprise

I comme...

Individualiser le management

M comme...

Management, Manager, Motiver, Manager Coach

O comme...

Orienter

S comme...

Sensibiliser, Savoir-être, Style de management

T comme...

Techniques de coaching, Théories du coaching

Table des matières

INTRODUCTION :

Le manager dirige, ordonne, décide, mais surtout, il accompagne...	9
--	---

PARTIE 1 :

COACHING ET MANAGEMENT DANS LA LITTERATURE

I. <u>Qu'est-ce que le management ?</u>	13
a. Rôles et fonctions d'un manager aujourd'hui	13
◦ Définition du manager	
◦ Rôles du manager	
◦ Fonctions du manager	
◦ La formation du manager	
◦ Les qualités du manager	
b. Styles de management et problèmes attendus	19
◦ Explication des styles de management	
◦ Typologie de Blake et Mouton	
◦ Typologie de Chavelin	
◦ La problématique de l'environnement	
◦ La problématique de la personnalité	
⇔ <i>La nécessité d'un sens relationnel</i>	27
II. <u>Qu'est-ce que le coaching peut apporter au management ?</u>	29
a. Présentation du coaching managérial	29
◦ Définition générale du coaching professionnel	
◦ Typologie des coachings	
◦ Déroulement d'une session de coaching	
◦ Le coaching, au cœur d'une technique de management	
◦ Bonnes et mauvaises formations	

b. Apports du coaching	37
◦ Les difficultés quotidiennes du manager	
◦ Mieux communiquer	
◦ Mieux motiver	
◦ Mieux diriger	
◦ Les principales situations nécessitant du coaching	
⇔ <i>Le coaching, une part limitée dans la fonction managériale</i>	45
III. <u>Les enjeux du manager coach</u>	46
a. Devenir manager coach	46
◦ Les nouveaux managers	
◦ L'utilité des managers coachs pour les entreprises	
◦ Distinguer manager, manager coach et consultant professionnel	
◦ Former des managers coachs	
◦ Accompagner sur le long terme	
b. Être et rester manager	52
◦ Adopter un nouveau savoir-être	
◦ Savoir quand ne pas coacher	
◦ Savoir adopter différents styles de management	
◦ Savoir individualiser le management	
Conclusion partielle (partie 1)	56

PARTIE 2 :

METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ETUDE DE CAS

I.	<u>Cadre épistémologique</u>	57
	<ul style="list-style-type: none">◦ La formation des managers en France◦ Mon expérience de l'approche anglo-saxonne	
II.	<u>Méthode d'enquête terrain choisie</u>	59
	<ul style="list-style-type: none">◦ Les interviews réalisés◦ Difficultés rencontrées et limites de l'enquête◦ Etude de cas	
	Conclusion partielle (partie 2)	64
	CONCLUSION	65
	Sources d'information	69

SOURCES D'INFORMATION :

- **Bibliographie**

- ALBERT E., EMERY J-L. – *Le manager est un psy*, Ed. d'Organisation, 1998.
- BASIL D. C. – *Autorité personnelle et efficacité des cadres*, Ed. Entreprise Moderne, 1972.
- BERGERON J-L., COTE LEGER N., JACQUES J., BELANGER L. – *Les aspects humains de l'organisation*, Ed. Gaëtan Morin, 1979.
- BESSIS E., STACKE E. – *L'effet booster*, Ed. Dunod, 1992.
- BLAKE R. R., MOUTON J. S. – *La troisième dimension du management*, Ed. d'Organisation, 1987.
- CABY F. – *Le Coaching*, Ed. De Vecchi, 2002.
- CARLSON R. – *Ne vous noyez pas dans un verre d'eau*, Ed. Michel Lafon, 1998.
- CHAVEL T. – *Profession : Coach*, Ed. Demos, 2003.
- CHAVLIN D. – *Autodiagnostic des styles de management*, Ed. ESF, 1985.
- COTE N. – *La personne dans le monde du travail*, Ed. Gaëtan Morin, 1991.
- DELIVRE F. – *Le métier de coach*, Ed. d'Organisation, 2002.
- DESPONDS J. – *Le coaching quotidien*, Ed. Maxima, 2003.
- DEVILLARD O. – *Coacher*, Ed. Dunod, 2001.
- DIONNE P., OUELLET G. – *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Paolo Alto*, Ed. d'Organisation et Gaëtan Morin, 1990.
- DOYLE J. S. – *The business coach*, Ed. John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- DRUCKER P. – *Devenez manager !*, Ed. Village Mondial, 2002.
- FORESTIER G. – *Regards croisés sur le coaching*, Ed. d'Organisation, 2002.
- FRITZ S. – *Moi et le management*, Ed. De Boeck, 1998.
- GAUTIER B., VERVISCH M-O. – *Le Manager Coach*, Ed. Dunod, 2002.
- GENDRON P. J., FAUCHER C. – *Les nouvelles stratégies de coaching*, Ed. de l'Homme, 2002.
- GOGUELIN P. – *Le management psychologique des organisations*, tome 2, Ed. ESF, 1989.
- HEVIN B., TURNER J. – *Manuel de Coaching*, Ed. Dunod, 2002.
- HIGY-LANG C., GELLMAN C. – *Le Coaching*, Ed. d'Organisation, 2002.
- KERJEAN A. – *Le Manager Leader*, Ed. d'Organisation, 2002.
- MALAREWICZ J.-A. – *Systémique et entreprise*, Ed. Village Mondial, 2002.

NERE J.-J. – *Devenir manager*, Ed. Demos, 2001.

NOYE D. – *Organiser le travail pour qu'il soit formateur*, Ed. INSEP Consulting, 2003.

RADON B. – *Le coaching des managers*, Ed. Les Presses du Management, 1999.

VIARGUES J.-L.- *Manager les hommes*, Ed. d'Organisation, 1999.

ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J-P., RAULET-CROSET N.,
ROLAND-LEVY C. – *Comportements humains et management*, Ed. Pearson Education,
2003.

- **Sites Internet**

<http://apr-job.com/>

<http://www.mmo-conseil.com/>

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

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

<http://www.bourin-conseil.fr/>

<http://coachingavenue.com/>

<http://cohesion-internationale.com/>

<http://carnicelli.com/>

<http://conseil-carriere.com/coaching/>

<http://coachingetdeveloppement.com>

<http://lra.fr/manag/>

<http://ecp-coaching.com/>

<http://mediat-coaching.com/>

- **Articles de presse**

Merlane au cœur du management, journal d'information du groupe Merlane, n°7 (Octobre 2002).

BARBERI Jean-Luc, « J'engage un coach », *L'Expansion*, n°650 (19 juillet 2001).

BESSON Patrick, MAHIEU Christian, « Le coaching à l'épreuve de la transformation managériale », *Les Echos, supplément Série Art du Management*, n°13 (30 mai 2001).

COLLONP Florentin, « Mon patron et son coach », *L'Expansion*, n°548 (30 avril 1997).

« Coach : accélérateur de trajectoire » & « Les tendances 2004 du coaching », *Courrier Cadres*, n°1517 (11 septembre 2003).

FRAYSSE Bertrand (2003), « J'en parlerai à mon coach », *Challenges*, n°200, 30 avril 2003.

« Comment gouverne... la "managère" du Printemps », *Challenges*, n°170, 24 janvier 2002.

RADIER Véronique (2002), « Pour qui roulent les psys ? », *Nouvel Observateur Hebdo*, n°1941, 17 janvier 2002.

RADIER Véronique (2002), « Patron, un coach s'il vous plaît ! », *Challenges*, n°169, 10 janvier 2002.

RADIER Véronique (2000), « Avez-vous besoin d'un coach ? », *Nouvel Observateur Hebdo*, n°1853, 11 mai 2000.

« Les écoles ne font pas des managers », *Challenges*, n°168, 13 décembre 2001.

RD (1997), « Coaching et 360° : les nouveaux outils en vogue », *Entreprise et Carrières*, 30 septembre 1997.

AUBE Claire, STEINMANN, « Devenez un bon manager », *Les Enjeux*, février 2004.

Pour obtenir copie du document complet (72 pages) :
Remplir le formulaire accessible à l'url ci-dessous,
En cliquant sur le lien :
http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=309

Document publié et mis en ligne sur le site : www.coachingavenue.com

©Tous droits réservés