Certification de Coach Professionnel

LE COACHING AU SERVICE DE L'EMPOUVOIREMENT

Quand les entreprises visent l'autonomisation des collaborateurs comme levier de leur performance

Sous la direction de M. Kevin CAMHI, superviseur.

Mémoire pour l'obtention de la Certification
Devenir Coach Professionel – RNCP niveau 6
Linkup Coaching

Présenté et soutenu devant un jury professionnel en décembre 2024

David BROCARD – Promotion 199

REMERCIEMENTS

Je remercie vivement mon tuteur de stage, Kevin Cahmi, pour son dynamisme, son enthousiasme, la pertinence de ses remarques, l'efficacité de ses suggestions, sa bonne humeur et son humour.

Je remercie également tous.tes les ami·e·s qui m'ont relu les différentes progressions de ce mémoire et m'ont aidé à me remettre en question et me corriger, en particulier Frédérique Leygonie, Helena Molicova et Marylin Tessier.

Je remercie toute l'épique pédagogique de Linkup Coaching© pour son professionnalisme, sa disponibilité, sa souplesse et son écoute, ainsi que mes camarades stagiaires de la promo 199 que j'ai beaucoup appréciés pour leurs diversités, leur complémentarités et leurs qualités.

Enfin je remercie mes clients d'avoir fait appel à mes services de consultant et de coach, et de m'avoir ainsi permis de me confronter à des situations réelles et complexes, qui ont pu enrichir ce mémoire de cas d'études.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ..... *C*

TABLE DES MATIÈRES ..... *D*

INTRODUCTION *1*

1 QUE RECHERCHENT LES ENTREPRISES ? *3*

1.1 Théorie des organisations ***4***

1.1.1 Concepts fondamentaux dans l'analyse organisationnelle *4*

1.1.2 Définition *5*

1.1.3 L'école classique et le taylorisme *6*

1.1.4 L'école des relations humaines *6*

1.1.5 L'approche systémique *7*

1.1.6 L'approche contingente et l'approche institutionnelle *8*

1.2 La question de la performance opérationnelle ***8***

1.2.1 Une définition *8*

1.2.2 Quelques théories de référence sur la performance opérationnelle *9*

1.2.3 Mesure de la performance opérationnelle *10*

1.3 Les moyens utilisés par les entreprises ***12***

1.3.1 Les approches orientées processus et outils *12*

1.3.2 Les approches orientées ressources humaines *15*

1.4 Une préoccupation : l'empouvoirement des collaborateurs ***17***

1.4.1 Les origines de la notion d'empouvoirement *17*

1.4.2 Définition et dimensions de l'empouvoirement *21*

1.4.3 L'empouvoirement comme levier de performance opérationnelle *22*

1.4.4 Synthèses des approches présentées *24*

1.4.5 Conclusion et limites *25*

2 LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPOUVOIREMENT DANS LA PRATIQUE DE COACHING 29

2.1 Le coaching professionnel ***29***

2.2 La place du coach professionnel en entreprise ***30***

2.2.1 Champs d'interventions et spécificités du coaching en entreprise *30*

2.3 Les approches clés de coaching en entreprise 31

2.3.1 Les thématiques courantes 31

2.3.2 Modes d'intervention pertinents de coaching en entreprise 33

2.4 Les champs d'intervention du coach sur l'empouvoirement dans l'entreprise 34

2.4.1 Les modèles d'organisations promouvant l'empouvoirement 34

2.4.2 Les protagonistes de l'empouvoirement et la place du coach 37

2.4.3 La question du leadership vis-à-vis de l'empouvoirement 38

2.5 Le coaching des managers pour développer l'empouvoirement des collaborateurs 40

2.5.1 Les thèmes de coaching les plus courants 40

2.5.2 Le concept de manager-coach 42

2.5.3 L'éthique du coach face aux défis de ce type de coaching 43

2.5.4 Enjeux, techniques et outils du coaching de manager au service de l'empouvoirement 45

2.5.5 Cas d'études 46

2.5.5.1 Marianne veut inspirer confiance 47

2.5.5.2 Patrice veut devenir souteneur plus que commandeur 49

2.5.6 Autres pratiques et outils discutés 51

2.5.7 Synthèses des pratiques et outils de coaching au service du manager-coach 52

2.6 Limites et points ouverts 52

2.6.1 Enjeux et pièges du coaching tripartite 52

2.6.2 Les défis pour les managers 54

2.6.3 La réalité de la demande 55

2.6.4 Le coach, artisan malgré lui d'une manipulation à grande échelle ? 56

CONCLUSION ***58***

ANNEXES 61

BIBLIOGRAPHIE ***62***

Livres ***62***

Chapitres de Livre ***63***

Articles ***63***

Sites web ***64***

ANNEXE I : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES CONCEPTS DE LA PREMIÈRE PARTIE 66

ANNEXE II : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DE THÈMES, PRATIQUES ET OUTILS DE COACHING 69

ANNEXE III : CONTRATS DE COACHING DES CAS D'ÉTUDES.....71

INTRODUCTION

L'empouvoirement des collaborateurs est un concept central pour les entreprises modernes en quête de performance durable et de bien-être organisationnel. Dans un contexte de transformations rapides et de concurrence intense, de nombreuses organisations cherchent non seulement à atteindre des objectifs financiers, mais aussi à valoriser leur capital humain en promouvant des pratiques qui renforcent la motivation et l'engagement des employés. C'est dans ce cadre que l'empouvoirement, également désigné sous le terme anglais d'**empowerment**, se présente comme une approche novatrice et puissante. Bien que récent dans le lexique managérial français, l'empouvoirement s'inscrit dans une histoire longue et variée des sciences humaines, avec des racines dans la psychologie, la sociologie, et la théorie des organisations. Ce concept, qui a gagné en popularité à travers les travaux en développement personnel et en gestion d'entreprise, se fonde sur l'idée que les collaborateurs, lorsqu'ils sont responsabilisés et dotés des moyens nécessaires, peuvent apporter des contributions significatives au succès de leur organisation.

L'empouvoirement vise plus qu'une simple redistribution des tâches ou une réduction du contrôle hiérarchique ; il consiste en un changement de paradigme profond qui repositionne les collaborateurs en tant qu'acteurs clés dans les processus décisionnels. Au-delà des attentes de productivité, l'objectif est de créer des environnements de travail où les individus se sentent engagés, autonomes et reconnus pour leurs compétences et initiatives. Cela implique de donner aux employés les ressources, la formation, et l'autonomie nécessaires pour développer un sens de responsabilité authentique dans leurs missions, en alignement avec les valeurs et objectifs de l'entreprise. Le processus d'empouvoirement encourage ainsi une culture organisationnelle fondée sur la confiance, l'innovation, et la collaboration, autant de qualités essentielles dans un monde professionnel en constante évolution.

Pour les entreprises, l'empouvoirement représente un levier de performance stratégique. Les bénéfices sont multiples : un collaborateur responsabilisé est souvent plus engagé, plus innovant, et plus disposé à contribuer activement aux défis de l'organisation. De plus, les équipes dotées d'un fort sentiment d'autonomie et de compétence tendent à faire preuve d'une plus grande résilience et à mieux s'adapter aux changements. Dans cette optique, le concept de **manager-coach** prend également une importance particulière, car il s'agit pour les managers de jouer un rôle de facilitateur, en encourageant le développement personnel et professionnel de leurs collaborateurs plutôt que de se concentrer exclusivement sur les objectifs de performance traditionnels. Par conséquent, le développement de pratiques d'empouvoirement

a des implications profondes pour le leadership et la gouvernance des entreprises, remettant en question les modèles hiérarchiques et introduisant des formes de management plus participatives et collaboratives.

Cependant, la mise en œuvre de l'empouvoirement ne se fait pas sans défis. En effet, accorder de l'autonomie aux collaborateurs requiert un cadre clair et des compétences spécifiques pour éviter la confusion et assurer un alignement entre les initiatives individuelles et les objectifs globaux de l'entreprise. Dans cette démarche, le coaching professionnel apparaît comme un outil de premier plan, avec un parcours semé d'embuches…

1 QUE RECHERCHENT LES ENTREPRISES ?

Dans cette première partie, nous allons nous concentrer sur ce que recherchent les entreprises, et en particulier sur leurs objectifs de « **performance** ». Que mettent-elles derrière ce mot, souvent précisé par « **performance opérationnelle** » ? Comment la décrivent-t-elles et comment la vérifient-t-elles ? Nous nous intéresserons aux **problèmes** qu'elles rencontrent, aux **freins et aux obstacles** qu'elles semblent identifier pour atteindre ladite « performance » et à l'ampleur de cet **enjeu**. Face à ce qui se présente pour elles comme un défi dans un monde de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu[1] où la compétition fait rage, que ce soit dans le domaine privé soumis à la concurrence plus ou moins acharnée, ou dans le domaine public/institutionnel soumis à une complexité grandissante de réglementations et d'aléas budgétaires, **elles choisissent et appliquent un certain nombre de démarches**, allant de la simple procédure à des initiatives majeures de mutation de leur propre ADN. Souvent unies derrière des consensus en matière de « bonnes pratiques » reconnues pour favoriser cette « performance opérationnelle », les entreprises auront souvent comme réflexe de s'appuyer sur des approches standardisées, déjà appliquées chez les voisins et légitimées par des auteurs influents de la communauté de penseurs autour du sujet. Nous verrons que l'efficacité empirique de ces démarches est difficilement démontrable et que l'effet d'uniformité l'emporte souvent sur la preuve scientifique, comme s'il devait y avoir des vérités uniques que tout le monde partage sans qu'elles aient eu le temps suffisant de faire leurs preuves. Or ce sont bien

[1] L'acronyme **VUCA** est né à la fin des années 1980 dans un contexte militaire américain, notamment à l'US Army War College, pour décrire les conditions d'incertitude et de complexité auxquelles les dirigeants militaires devaient faire face après la guerre froide. Ce concept, issu de l'analyse stratégique, s'est ensuite diffusé dans le monde des affaires pour caractériser l'environnement dynamique et imprévisible auquel les organisations sont confrontées aujourd'hui.
VUCA se décompose comme suit :

- **Volatility** (Volatilité) : Le rythme et l'ampleur des changements rapides et imprévus.
- **Uncertainty** (Incertitude) : La difficulté à prédire des événements futurs ou à comprendre les causalités des changements.
- **Complexity** (Complexité) : La multiplicité de facteurs interdépendants qui rendent les décisions difficiles à analyser.
- **Ambiguity** (Ambiguïté) : Le manque de clarté quant à la signification des événements, où des informations peuvent être interprétées de diverses manières.

(Bennett N. & Lemoine G. J. 2014)

les résultats vérifiables seuls qui, à un moment donné, peuvent légitimer telle ou telle démarche, qui, de plus, demande souvent un investissement humain et financier conséquent. **Cette ambiguïté de conclusions amène alors les entreprises à cheminer vers de profondes remises en question**, non seulement de leur mode de fonctionnement mais également de leur nature même, de leur « **culture** ». C'est ainsi que sont apparus dans les dernières décennies, des courants de pensée visant à **revoir complètement les modes de gouvernance et en particulier la place donnée au collaborateur dans l'organisation et donc par voie de conséquence, le repositionnement de son management**. Dans ces paradigmes dits « modernes », on trouve une croyance forte dans le **développement du « pouvoir agir » des collaborateurs** comme clé de l'objectif de performance globale recherché.

1.1 Théorie des organisations

Une entreprise est avant tout une organisation. C'est pourquoi dans un premier temps nous allons revenir aux fondamentaux de ce qu'est une organisation, et des différents courants de pensées qui ont façonné à travers l'Histoire ce qu'elle représente aujourd'hui.

1.1.1 Concepts fondamentaux dans l'analyse organisationnelle

Plusieurs concepts sont fondamentaux dans l'analyse organisationnelle :

- **La structure organisationnelle** : La manière dont les responsabilités sont organisées. Les structures peuvent être centralisées ou décentralisées, en fonction des besoins de l'organisation (Mintzberg, 1979).
- **La culture organisationnelle** : Comprend les valeurs, croyances et comportements partagés dans l'organisation, définis par Schein (1985) comme des éléments cruciaux pour la cohésion et l'adaptation.
- **La gouvernance** : Désigne les mécanismes de contrôle et de décision mis en place pour gérer les ressources et atteindre les objectifs. Fama et Jensen (1983) soulignent son rôle central dans la performance à long terme.

- **Le pouvoir et la politique** : Le pouvoir est une dynamique incontournable dans les organisations, comme le souligne Pfeffer (1981). Il peut à la fois être une source de conflit et d'innovation selon sa gestion.

Ces dimensions sont éclairées dans la suite de ce chapitre.

1.1.2 Définition

> *La théorie des organisations cherche à comprendre comment des individus et des groupes organisent leurs actions pour atteindre des objectifs communs, tout en gérant les contraintes et les incertitudes inhérentes à toute forme d'action collective.*[2]

La **théorie des organisations** est un champ d'étude multidisciplinaire qui tente de comprendre comment les organisations fonctionnent, évoluent, et interagissent avec leur environnement. L'objectif principal est d'éclairer les mécanismes sous-jacents à la coordination des efforts humains et aux structures collectives qui cherchent à atteindre des objectifs communs. Elle constitue un cadre d'analyse pour comprendre comment les organisations se structurent, interagissent avec leur environnement, et s'adaptent aux pressions internes et externes. Elle se fonde sur diverses disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'économie et la gestion, et **permet d'explorer les dynamiques qui influencent la performance organisationnelle**, les relations humaines au sein de l'entreprise et la capacité d'adaptation de l'organisation face aux changements.

L'analyse des organisations repose sur plusieurs approches clés qui permettent de capter les réalités variées de ces structures. Chaque approche a sa spécificité, ses avantages et ses limites, mais elles offrent des outils précieux pour comprendre et améliorer les dynamiques organisationnelles. Il est important de se rappeler que chaque approche théorique offre un éclairage spécifique sur l'organisation. La diversité de ces approches permet d'adapter l'analyse à chaque cas particulier, en fonction du contexte, des objectifs et des enjeux spécifiques de l'organisation.

---

[2]Crozier & Friedberg, 1977, p. 15

1.1.3 L'école classique et le taylorisme

L'approche classique met l'accent sur la rationalisation des processus de travail et l'efficacité des structures organisationnelles. Cette approche est marquée par la pensée de **Max Weber**, qui conceptualise la bureaucratie comme un modèle idéal d'organisation fondé sur des règles formelles, une hiérarchie clairement définie et la spécialisation des tâches. Weber soutient que « *la domination bureaucratique est rationnelle car elle repose sur des bases légales* » (Weber 1922). Bien que la bureaucratie ait démontré son efficacité dans la gestion des grandes organisations, elle a souvent été critiquée pour son manque de flexibilité et pour déshumaniser les employés en les transformant en rouages d'une machine.

Un autre point fondamental de l'approche classique est la **division du travail**, popularisée par **Frederick Taylor** à travers le taylorisme (Taylor 1911). Cette méthode visait à maximiser la productivité en fragmentant le travail en tâches simples, standardisées, et en imposant un contrôle strict. Cette approche peut paraître efficace dans des contextes de production de masse, mais elle tend à ignorer les dimensions humaines et sociales du travail, comme la satisfaction des employés ou leur besoin de se sentir valorisés.

1.1.4 L'école des relations humaines

L'école des relations humaines est un courant de pensées qui a émergé dans la première moitié du XXe siècle en réaction aux approches mécanistes et scientifiques de la gestion, telles que le taylorisme. Contrairement à l'organisation scientifique du travail, qui considérait l'humain comme une ressource à optimiser, l'école des relations humaines place l'individu, ses besoins sociaux et psychologiques, au cœur des préoccupations organisationnelles. Ce courant est notamment associé à Elton Mayo et ses célèbres **expériences de Hawthorne** (1927-1932), qui ont révélé l'importance des facteurs humains et relationnels dans la productivité des employés. Ainsi les relations interpersonnelles et la satisfaction des employés jouaient un rôle central dans la productivité (Mayo 1933). Cette approche met en lumière l'importance des facteurs psychologiques et sociaux au sein des organisations.

Cette école met en avant le fait que la performance des employés est influencée par la qualité des **relations interpersonnelles** au sein de l'organisation. Elle soutient que la

motivation ne se réduit pas à une question de salaire ou de conditions de travail, mais est également liée à des facteurs tels que la reconnaissance, l'appartenance à un groupe et la satisfaction des besoins sociaux. L'accent est mis sur les besoins psychologiques des individus, en particulier les besoins d'appartenance et de reconnaissance. Inspirée par les théories de la **motivation** (cf. **Maslow** 1943), l'école des relations humaines insiste sur l'idée que les individus recherchent plus que des bénéfices matériels : ils souhaitent être valorisés et sentir qu'ils ont une contribution à faire. Inspirée par les théories de Kurt Lewin (Lewin 1997), cette école introduit également l'idée que le comportement individuel est façonné par le groupe auquel il appartient. Les **dynamiques de groupe** et la communication interne deviennent des leviers cruciaux pour améliorer la coopération et l'engagement. Contrairement à un style de management autoritaire et directif, l'école des relations humaines promeut un **style de leadership plus participatif**, favorisant la coopération et la prise de décision collective. Les employés sont considérés comme des acteurs sociaux ayant des opinions, des besoins et des désirs à prendre en compte dans la gestion de l'organisation.

1.1.5 L'approche systémique

En contraste avec les visions précédentes, l'**approche systémique** développée par **Ludwig von Bertalanffy** (Allouche 2004) offre une perspective différente en percevant l'organisation comme un système ouvert, constamment influencé par son environnement externe. Cette approche met en lumière l'importance des interactions entre les sous-systèmes internes et les éléments extérieurs, ce qui renforce l'idée que les organisations doivent s'adapter continuellement pour rester viables. Les organisations sont donc en perpétuelle évolution, influencées par des forces économiques, sociales et technologiques. Katz et Kahn (1966) affirment que :

> *"Organizations are open systems. They must import energy from their environment in the form of people, raw materials, and other resources; transform these inputs through various processes; and export products back to the environment. At the same time, organizations must maintain a steady state to ensure internal stability and continuity, all while adapting to external changes."*

Soulignant ainsi la complexité inhérente à la gestion des systèmes humains.

1.1.6 L'approche contingente et l'approche institutionnelle

Depuis les années 1960, deux approches dominent les analyses contemporaines des organisations : l'**approche contingente** et l'**approche institutionnelle**. L'approche contingente repose sur l'idée que « *The appropriate form of management system is, in fact, contingent upon the external conditions faced by the organization* » (Burns & Stalker, 1961). Il n'existe pas de modèle unique qui puisse s'appliquer à toutes les organisations. Chaque structure doit être adaptée à son environnement, à sa taille et à ses objectifs. Par exemple, une entreprise opérant dans un environnement instable pourrait opter pour une structure plus flexible et décentralisée, tandis qu'une entreprise évoluant dans un contexte stable pourrait privilégier une hiérarchie plus rigide.

L'**approche institutionnelle**, quant à elle, s'intéresse aux **normes sociales et culturelles** qui influencent la structure des organisations. **Meyer et Rowan** (1977) soutiennent que les organisations ne cherchent pas seulement à être efficaces, mais aussi à être perçues comme légitimes aux yeux de leur environnement institutionnel. Cela peut entraîner des phénomènes de mimétisme où les organisations adoptent des structures et pratiques similaires à celles de leurs pairs, non pas parce qu'elles sont forcément efficaces, mais parce qu'elles sont perçues comme étant appropriées ou modernes. Ainsi, les choix organisationnels ne sont pas toujours rationnels, mais plutôt orientés vers la conformité aux attentes sociales et institutionnelles. Cette approche plus récente considère les organisations comme des institutions sociales influencées par des facteurs culturels et politiques. Elle se concentre sur la manière dont les organisations acquièrent leur légitimité et leur stabilité dans des environnements dynamiques.

1.2 La question de la performance opérationnelle

1.2.1 Une définition

Une entreprise se veut profitable, bénéficiaire, compétitive et plus récemment responsable, en rapport aux nouveaux enjeux sociaux et environnementaux décrits par la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises - **Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2024**). C'est avant tout le cas des entreprises du secteur privé. Les entreprises du

secteur public, ou les institutions apparentées, se distinguent des premières par des objectifs de bonne gestion des budgets qui leurs sont alloués en partie par les organismes gouvernementaux. Dans les deux cas le propos demeure similaire : la recherche de performance opérationnelle, pour servir l'un ou l'autre des objectifs précités. C'est donc ici que se pose leur problème : **comment assurer cette performance opérationnelle ?**

La performance opérationnelle est une notion centrale pour les entreprises car elle représente leur capacité à atteindre des objectifs économiques tout en optimisant les ressources. Elle se réfère à **la capacité d'une organisation à produire des résultats efficaces et efficients par rapport à ses ressources**. Elle inclut la gestion des coûts, des processus, de la qualité des produits ou services, et du délai de livraison. La performance opérationnelle est souvent mesurée par la productivité, la rentabilité, et la satisfaction client.

1.2.2 Quelques théories de référence sur la performance opérationnelle

Plusieurs auteurs majeurs ont développé des théories sur la performance opérationnelle :

Frederick Winslow Taylor (Taylor 1911) et son approche de la gestion scientifique (ou taylorisme) a posé les bases de la recherche de performance par l'optimisation des tâches et des processus de production. Pour Taylor, la performance se mesure par **la productivité et l'efficience des travailleurs**, qu'il exprime ainsi :

> *The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee. This can only be accomplished by providing maximum efficiency, which requires optimal **operational performance** in every task*

Peter Drucker, souvent considéré comme le père du management moderne, a développé dans **"The Practice of Management"** (Drucker 1954) l'idée que la performance ne peut être atteinte sans fixer des objectifs clairs. Il a introduit le concept de **"Management by Objectives"** (MBO), où la performance est **jugée en fonction des résultats concrets obtenus** :

> ***Performance** is the ultimate test of management. It means doing the right things, not just doing things right. **Operational performance** focuses on results and the alignment of processes towards efficient outcomes.*

Michael Porter (Porter 1985) a largement influencé la stratégie d'entreprise et la notion de performance en introduisant l'idée que la compétitivité découle de la chaîne de valeur, et que

chaque activité (production, logistique, marketing) doit être optimisée pour contribuer à la performance globale. Il définit la performance opérationnelle comme une **capacité stratégique à optimiser chaque activité de la chaîne de valeur, afin de surpasser la concurrence**. Il met également l'accent sur un objectif additionnel de durabilité de cette chaîne de valeur ici décrite par « processus » :

> *Operational effectiveness means performing similar activities better than rivals perform them. It includes but is not limited to efficiency. Achieving superior operational performance is about creating processes that are not only efficient but also sustainable in the long run*

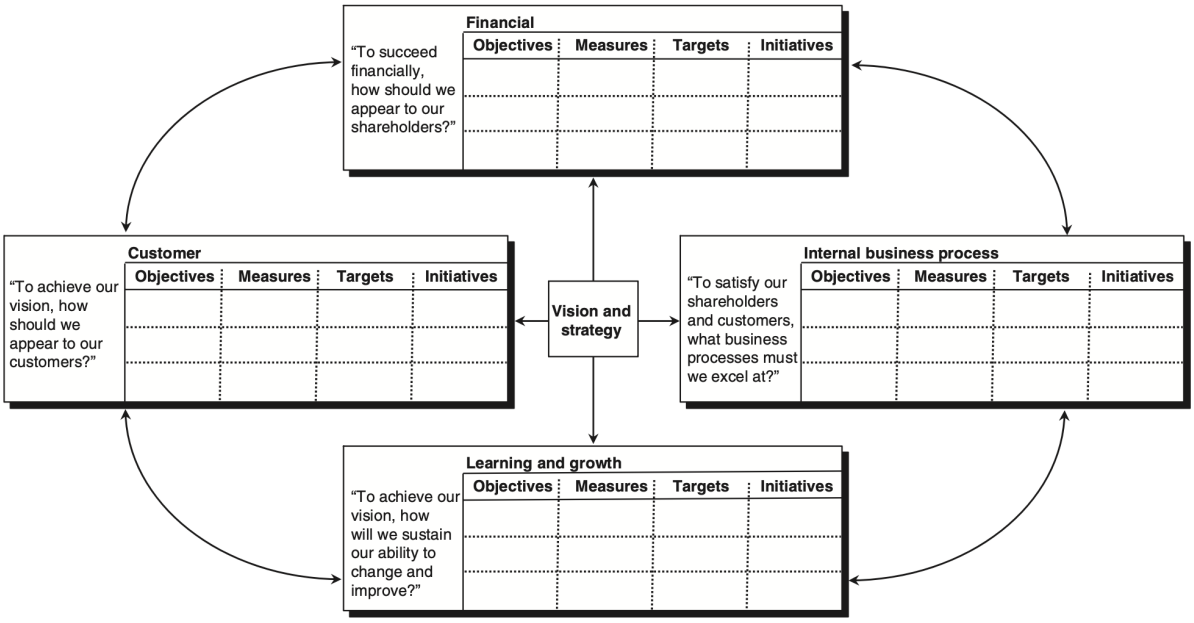
1.2.3 Mesure de la performance opérationnelle

L'article "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice" (Richard, Devinney, Yip & Johnson 2009) semble être une référence majeure sur les meilleures pratiques méthodologiques pour mesurer la performance opérationnelle, au-delà des simples indicateurs financiers, en intégrant des aspects comme la performance organisationnelle et l'efficacité organisationnelle, dont l'optimisation de l'utilisation des ressources :

> *In examining the construct of organizational performance, we start by defining organizational performance. This requires the examination of the closely related construct of organizational effectiveness*

Robert Kaplan et David Norton (Kaplan & Norton 1996), avec le concept de **"Balanced Scorecard"** (tableau de bord équilibré), proposent un cadre de mesure de la performance intégrant des aspects financiers et non financiers (apprentissage et croissance, processus internes, satisfaction client, etc.) :

> *The BSC retains financial metrics as the ultimate outcome measures for company success, but supplements these with metrics from three additional perspectives (customer, internal process, and learning and growth) that we proposed as the drivers for creating long-term shareholder value.*



The Balance Score Card

Dans "*The performance measurement revolution: why now and what next*", **Neely (1999)** fournit une vue d'ensemble des approches de mesure et de gestion de la performance, en examinant les différentes écoles de pensée sur la performance opérationnelle. Il exprime entre autre que la mesure de la performance n'est plus seulement une affaire de succès financier, mais inclut les indicateurs opérationnels tels que la productivité, la qualité, et l'efficacité temporelle. Il explore plus généralement la variété des critères possibles étudiés par la littérature sur le sujet et conclut par l'impossibilité de donner une définition universelle de la performance opérationnelle et que celle-ci doit être **définie pour chaque contexte en fonction de son objectif** :

> *There are also substantial bodies of literature which explore how key constructs such as customer satisfaction (Parasuraman et al. 1990); employee satisfaction (Beer et al. 1978); innovation (House and Price 1991); and productivity (Sumanth 1985) can be measured.* ***Indeed one of the difficulties facing people as they enter this area is which of the thousands of possible measures they could adopt, should they adopt?*** *Despite its apparent simplicity, the question of how business performance can be measured is complicated by two factors: (1) it is not always obvious which measures a firm should adopt; and (2) the measures that will be most relevant to the firm will change over time. These two factors give rise to two sub-streams of work. The first of these seeks to answer the question – "**how to decide which performance measures to adopt**", while the second, which is much less well-developed, addresses the topic of – "**how to manage the evolution of the measurement system**".*

La question de la performance des entreprises, et des organisations en général, occupe donc les esprits de longue date. La notion de « KPI » (Key Performance Indicators) a émergé depuis les années 1970, fortement inspirée des approches de Drucker (1954) et Kaplan (Kaplan R. S., & Norton D. P. 1996). Elle est née des besoins croissants de mesurer la performance au-delà des seuls résultats financiers, en mettant l'accent sur des indicateurs clairs et mesurables liés aux objectifs organisationnels.

Compte tenu de la multiplicité de ces références et pour simplifier l'étude qui suit, nous retiendrons essentiellement des indicateurs de résultats de la production des entreprises et les éléments suivants comme mesure de la performance opérationnelle :

- **La productivité** : Rapport entre la production obtenue et les ressources utilisées.
- **La qualité** : Pourcentage d'erreurs ou de défauts dans les produits ou services livrés.
- **Le délai de livraison** : Mesure des retards et de la rapidité de la chaîne de production ou de services.
- **La rentabilité** : Différence entre les revenus générés et les coûts des opérations.
- **La satisfaction client** : Enquêtes de satisfaction ou taux de rétention des clients.

1.3 Les moyens utilisés par les entreprises

Le problème est posé : **comment assurer la performance opérationnelle d'une entreprise ?** Pour y faire face, les entreprises emploient des stratégies qui visent principalement à améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité, et l'agilité des processus organisationnels. Nous en explorons ici les principales :

1.3.1 Les approches orientées processus et outils

Comme nous l'avons vu au paragraphe 1.2.3, les **KPI** permettent de suivre la performance opérationnelle à l'aide d'indicateurs spécifiques comme la **productivité**, la **qualité**, et l'**efficacité temporelle**. Cela permet aux entreprises de surveiller leurs processus en temps réel et d'apporter des ajustements lorsque nécessaire.

L'optimisation des processus est également une préoccupation majeure des entreprises, qui cherchent à les modéliser, visualiser, optimiser et automatiser. La **Business Process**

Management (BPM) aide à améliorer les processus organisationnels en les visualisant, en les analysant et en identifiant les points faibles. Cela permet aux entreprises de rationaliser leurs opérations et de supprimer les inefficacités. La **Gestion de la qualité totale (Total Quality Management - TQM)** est une approche qui met l'accent sur l'amélioration continue des processus et la satisfaction client. Cette méthode cherche à intégrer la qualité dans chaque aspect de l'organisation, de la production au service client. Elle met l'accent sur l'implication de tous les membres d'une organisation dans l'amélioration continue de la qualité, des produits, des services et des processus, afin de maximiser la satisfaction des clients et d'atteindre les objectifs organisationnels.

> *La Qualité Totale est un mode de gestion qui utilise des démarches participatives afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Elle s ' accompagne nécessairement d'une organisation qui facilite la participation des salariés à la résolution de problèmes (**George-Blondel** 1999)*

Les systèmes **ERP** permettent une gestion intégrée des ressources de l'entreprise (finances, ressources humaines, production, etc.). Cela permet une meilleure coordination entre les différents départements et une vue d'ensemble de la performance opérationnelle en temps réel.

L'automatisation occupe une part importante des champs stratégiques pour optimiser la performance. Elle permet de réduire les erreurs humaines, d'accélérer les délais de production et d'optimiser l'utilisation des ressources. Les entreprises adoptent des outils de gestion des flux de travail (workflow automation) et des technologies comme la **robotisation des processus (RPA)** pour automatiser les tâches répétitives et améliorer l'efficacité opérationnelle (Tounkara 2020) :

> *Dans le cas de la RPA, la transformation numérique se traduit par des effets d'automatisation (accélération des processus lents), des effets informationnels (amélioration des capacités de gestion de l'information) et des effets induits par des changements dans les mécanismes organisationnels*

Dans cette même optique, les entreprises investissent dans des technologies comme l'**intelligence artificielle (IA)**, les **objets connectés (IoT)**, et l'**analyse des données (Big Data)** pour optimiser leurs processus, améliorer la prise de décision et anticiper les besoins opérationnels futurs.

- **IA, Big Data et analyse prédictive** : Pour améliorer la gestion des processus et anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent (IBM 2024)

- **IoT** : Pour surveiller les performances des équipements et assurer une maintenance proactive (Tadja et al. 2021)

Le **Lean Management** vise à éliminer les gaspillages (muda) dans les processus, tandis que **Six Sigma** se concentre sur la réduction des variations et l'amélioration de la qualité. Ces deux méthodes sont couramment utilisées pour optimiser les processus de production et améliorer la qualité des produits ou services, tout en augmentant la productivité.

- **Lean** : Maximiser la valeur tout en minimisant les gaspillages.
- **Six Sigma** : Utilisation de la méthode DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) pour réduire les défauts.

De façon très complémentaire au Lean, l'adoption de **méthodes agiles** (Beck *et al.* 2001) permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement et aux exigences du marché. Cette approche encourage des cycles courts de production et une collaboration étroite entre les équipes mais aussi directement avec l'utilisateur du produit pour optimiser l'efficacité opérationnelle.

De ces mouvements et d'autres, découlent une foultitude de « **framework** », **cadres de travail** prêts à l'emploi décrivant plus ou moins précisément des modes opératoires encapsulés dans des **méthodes nommées**. Il existe par exemple pour le développement de produits, « cycle en V, Kanban, Scrum©, SAFe© etc », où principes directeurs, temporalités, rôles, responsabilités et livrables sont détaillés, comme des recettes de cuisine à suivre. Elles se veulent garantir une certaine efficacité au service de la performance opérationnelle par les résultats empiriques qu'elles ont pu donner mais qui sont difficilement prouvés. Dès lors se produisent des phénomènes de mode où chaque entreprise va s'inspirer d'une autre qui a déjà employé ces méthodes avec plus ou moins de succès, ou l'imiter par tendance. Dans le cas contraire, elle craint de perdre en crédibilité au sein de son écosystème où ses pairs sont dans le mouvement. A noter qu'il existe une véritable concurrence et un important business derrière la promotion et l'emploi de ces framework pour conquérir les marchés du conseil. Parfois même ce sont des produits conçus et distribués par des sociétés privées dont l'objectif est de vendre, comme l'entreprise « Scaled Agile » (https://scaledagile.com/) qui s'est largement imposée, d'abord dans les domaines numériques, puis de l'ingénierie plus globalement. On peut facilement dès lors imaginer les biais que cela pourrait engendrer.

1.3.2 Les approches orientées ressources humaines

Au-delà de stratégies portées essentiellement sur l'optimisation des processus de l'organisation, les entreprises ont pris conscience qu'il fallait agir sur les ressources humaines par le développement de chaque collaborateur.

En premier lieu elles investissent dans la formation et le développement des employés. Le développement des compétences des employés à travers des programmes de **formation continue** est essentiel pour maintenir un haut niveau de performance opérationnelle. Des employés bien formés sont plus à même de résoudre les problèmes rapidement, d'innover, et d'améliorer les processus. Dans cette même idée, elles travaillent sur les **plans de carrières** et le **développement personnel**. Proposer des plans de développement et des opportunités de croissance aide à motiver les employés et à aligner leurs objectifs personnels avec les objectifs organisationnels.

Un des piliers de la performance opérationnelle repose sur la capacité à **attirer, recruter et retenir les meilleurs talents**. Les entreprises mettent en place des stratégies pour développer une marque employeur forte, offrir des avantages concurrentiels (salaires, conditions de travail, opportunités de carrière) et garantir un environnement de travail motivant. Les systèmes de reconnaissance, tels que les primes et les incitations, permettent de récompenser les employés pour leurs contributions, ce qui améliore la motivation et l'engagement. Les entreprises surveillent régulièrement **le niveau d'engagement et de satisfaction de leurs employés** à travers des enquêtes. Les résultats permettent de mettre en place des actions correctives pour améliorer l'ambiance de travail et la productivité. Elles mettent en place des **systèmes d'évaluation réguliers, tels que les entretiens annuels ou semestriels,** pour mesurer la performance individuelle des employés. Ces évaluations permettent de fixer des objectifs clairs et d'identifier les domaines nécessitant une amélioration.

Depuis la pandémie de COVID-19, de plus en plus d'entreprises adoptent des **politiques de travail flexible**. Offrir des horaires flexibles ou la possibilité de travailler à distance contribue à améliorer la productivité et la satisfaction des employés. Mettre en place des programmes de santé et de bien-être (comme la gestion du stress, des pauses bien-être, et des espaces de travail ergonomiques) aide à réduire l'absentéisme et à augmenter la performance globale.

Enfin, le champ des **soft skills** est un point d'attention de plus en plus important, faisant écho aux approches de l'école des relations humaines (cf. 1.1.4) dans la théorie des

organisations. Le **coaching professionnel** permet de renforcer les compétences de gestion et d'accompagner le développement personnel et professionnel des cadres et des managers. Cela contribue à améliorer la performance des équipes en maximisant leur potentiel. Le développement des compétences de leadership aide les responsables à être capables de gérer efficacement leurs équipes et de s'adapter aux défis organisationnels. Le coaching professionnel est également applicable à tout collaborateur. Nous développerons ces aspects dans la deuxième partie, finalité de ce mémoire.

Les entreprises veillent également à créer une **culture d'entreprise positive** qui encourage la **collaboration, l'innovation et l'excellence opérationnelle**. Une culture forte favorise un environnement où les employés se sentent connectés à la mission de l'organisation et investis dans leur travail. Dans cette continuité, les entreprises favorisent la **collaboration inter-fonctionnelle et encouragent le travail d'équipe** pour résoudre les problèmes et améliorer l'efficacité opérationnelle. Les outils numériques comme les plateformes de collaboration jouent un rôle clé à cet égard.

Il est à noter que les approches méthodologiques évoquées précédemment, telles que les méthodes agiles (plus largement exprimées sous la forme du terme « **agilité** »), comportent des dimensions adressant le sujet des ressources humaines et des soft skills, à travers la présentation de valeurs et de principes fondamentaux liés aux comportements humains. A cet égard nous aurions pu les classer à cheval entre ce paragraphe et le précédent. Pour illustrer ce point, le manifeste agile (Beck *et al.* 2001) contient une « valeur » exprimant l'importance des « *individus et leurs interactions* », plus importante que « *les processus et les outils* ». Le Lean Management place également le collaborateur au centre des processus, en misant sur sa responsabilisation à s'impliquer dans son amélioration par lui-même, ce qui suppose une attitude proactive attendue de ce dernier.

De l'ensemble de ces stratégies découle le constat suivant de L**e Boulaire et Retour** (2008) au sujet de leur impact sur la performance opérationnelle :

> *L'examen des pratiques mises en œuvre dans plusieurs entreprises françaises confirme que si la fonction RH dans la majorité des cas est concentrée sur la gestion des compétences individuelles dans une perspective d'alignement stratégique, plusieurs tentatives démontrent le besoin d'investir des dimensions supplémentaires des compétences (collective, stratégique, de réseaux) traduisant ainsi la volonté des directions d'entreprises de mieux gérer leurs actifs intellectuels et organisationnels.*

1.4 Une préoccupation : l'empouvoirement des collaborateurs

Dans le prolongement de la recherche de performance opérationnelle, une préoccupation centrale émerge dans les organisations modernes : **l'empouvoirement des collaborateurs**.

Je n'ai pas pu trouver l'origine de la traduction du terme anglais **empowerment** en français par **empouvoirement**. Elle a été introduite pour combler un manque dans la langue française, où il n'existait pas de terme équivalent direct à *empowerment*. Cette traduction a progressivement été adoptée, notamment dans le cadre des discussions sur les droits des femmes (Bodoc 2019), les dynamiques sociales et plus tard dans les théories organisationnelles et managériales. Bien que le terme « empowerment » soit encore largement utilisé en français, surtout dans des contextes internationaux ou techniques, « empouvoirement » commence à être de plus en plus employé, notamment dans le cadre du développement personnel, du coaching et de la gestion des ressources humaines.

Cette notion, qui s'enracine dans les théories des sciences humaines et du management, se présente aujourd'hui comme un levier incontournable pour concilier efficacité opérationnelle, innovation et engagement des employés. En effet, en permettant aux collaborateurs de prendre davantage de responsabilités et d'autonomie dans leur travail, les entreprises peuvent espérer un accroissement de la performance globale.

1.4.1 Les origines de la notion d'empouvoirement

L'empouvoirement est une notion qui puise ses racines dans plusieurs courants de pensées des sciences humaines et du management, notamment dans la psychologie, la sociologie et les théories organisationnelles. Il renvoie à la notion de **capacité d'agir** (ou "agency" en anglais) et fait référence à la **capacité des individus à agir de manière autonome et à exercer un contrôle surs leurs propres actions**.

Albert Bandura (1986) a développé le concept d'**auto-efficacité** (self-efficacy), qui est lié à « **l'agence** ». Il postule que la croyance d'une personne en sa capacité à accomplir une tâche ou à atteindre un objectif est un déterminant clé de sa capacité à agir. L'auto-efficacité influe sur la motivation et la persévérance, ce qui est essentiel pour comprendre l'action humaine.

Giddens (1984) aborde la capacité d'agir à travers sa *théorie de la structuration*, où il souligne l'interaction entre les structures sociales (qui contraignent) et l'agence des individus (qui créent ou modifient ces structures). Pour Giddens, les individus ne sont pas simplement des produits passifs des structures, mais des acteurs qui peuvent agir en fonction de leurs intentions tout en étant influencés par des contextes sociaux.

Enfin, en psychologie Jacques Rhéaume (2019) désigne l'empouvoirement ainsi :

> *L'empowerment désigne un processus conduisant au développement d'un pouvoir plus grand, exercé par les individus et les communautés, sur leur vie et leurs situations de vie. Ce processus implique trois composantes interreliées : individuelle, collective (groupale, organisationnelle) et sociopolitique*

La **théorie X et Y** de **Douglas McGregor**, développée dans un contexte organisationnel et managérial, peut être mise en relation avec les concepts de **capacité d'agir** en sociologie et psychologie. C'est un **modèle de management** qu'il a développé dans son ouvrage *The Human Side of Enterprise* (McGregor 1960). Cette théorie propose deux visions contrastées de la nature humaine et du comportement des employés au travail, qui influencent les styles de management adoptés par les dirigeants. Dans la suite de ce mémoire, nous nous appuierons surtout sur cette théorie.

La **Théorie X** (*« I.3 Theory X: The Traditional View of Direction and Control »* p. 33) est fondée sur une vision pessimiste de l'humain au travail. Elle repose sur l'idée que :

- Les employés n'aiment pas le travail et feront tout pour l'éviter.
- Ils doivent être surveillés de près, contrôlés et dirigés pour être productifs.
- Ils évitent les responsabilités et préfèrent être dirigés.
- Ils sont principalement motivés par des récompenses matérielles et craignent les sanctions.

Selon McGregor, les managers qui adhèrent à cette vision adoptent un style de management autoritaire, hiérarchique, et contrôlant. Ils utilisent des systèmes de sanctions et de récompenses pour forcer les employés à travailler. La théorie X convient à des environnements très hiérarchisés où la structure de contrôle est nécessaire (travail répétitif, par exemple).

La **Théorie Y** (*« Theory Y: The Integration of Individual and Organizational Goals »* p. 45), en revanche, offre une vision plus optimiste du comportement humain au travail. Elle propose que :

- Les employés voient le travail comme une source d'épanouissement et sont naturellement motivés à bien faire.
- Ils peuvent être autonomes et chercher à assumer des responsabilités s'ils sont correctement encouragés.
- La créativité et l'initiative sont présentes chez beaucoup d'employés, et ils peuvent contribuer à l'innovation.
- Les employés sont motivés par des facteurs internes tels que la satisfaction au travail, la reconnaissance, et l'accomplissement personnel.

Les managers qui adoptent la Théorie Y privilégient un style de management participatif, donnant davantage de responsabilités aux employés et les encourageant à s'impliquer dans la prise de décisions. La **Théorie Y** : favorise un environnement de travail où l'autonomie et la collaboration sont encouragées, stimulant l'innovation et l'engagement.

Bien que McGregor ait mis en avant la Théorie Y comme plus souhaitable, il n'affirme pas que l'une ou l'autre approche est la meilleure dans toutes les situations. Les contextes organisationnels et la nature du travail influencent le style de management qui sera le plus efficace.

- **La théorie X**, comme nous l'avons vu, repose sur une vision autoritaire et contrôlante du management, postulant que les collaborateurs sont fondamentalement réticents au travail et doivent être constamment surveillés. Ce cadre de pensée dominait la gestion des organisations dans les premières décennies du XXe siècle, à une époque où l'accent était mis sur la productivité de masse et le respect des procédures.
- **La théorie Y**, à l'inverse, incarne un tournant dans la manière de concevoir le comportement des employés en entreprise. McGregor avance que les collaborateurs sont naturellement engagés et cherchent à donner du sens à leur travail lorsqu'ils évoluent dans un environnement de confiance. C'est ici qu'apparaît le potentiel d'empouvoirement : en reconnaissant l'autonomie, les capacités et le désir de responsabilisation des employés, les managers peuvent non seulement améliorer leur bien-être mais aussi accroître la performance organisationnelle. Cette approche plus

humaniste résonne avec les idées développées par Abraham Maslow (Maslow 1954) sur la hiérarchie des besoins, où l'accomplissement de soi, notamment via le travail, devient un moteur de motivation puissant. Dans son article « Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation", Pardee (Pardee 1990) souligne de Maslow :

> *4. Ego needs: * Need for achievement (n Ach), adequacy, strength, and freedom. Tn essence this is the need for autonomy or independence. (…) The extent that jobs incorporate elements that satisfy some higher order human needs determines their potential for motivating workers*

Outre McGregor et Maslow, la notion d'empouvoirement a été influencée par plusieurs autres théoriciens clés du comportement organisationnel et de la gestion. **Rensis Likert** (Lickert 1967), dans ses travaux sur les systèmes de management, défendait également l'idée que **les entreprises performantes étaient celles qui favorisaient la participation des collaborateurs à la prise de décision.** Il oppose ainsi les systèmes autoritaires aux systèmes participatifs, montrant que ces derniers, en permettant l'expression des talents individuels, conduisent à une meilleure performance organisationnelle. Dans son interview avec J. Reilly nous pouvons lire (Reilly 1978) :

> *A succinct description of Likert's System 4 theory is quoted here from his latest book: (…) Participation is used, for example, to establish organizational objectives which are a satisfactory integration of the needs and desires of all the members of the organization and of persons functionally related to it. Members of the organization are highly motivated to achieve the organization's goals*

Une autre contribution importante vient de **Frederick Herzberg** et sa théorie des deux facteurs (Hertzberg 1959), qui distingue les facteurs de satisfaction (ou de motivation) et les facteurs d'insatisfaction au travail. Pour Herzberg, des éléments tels que **la reconnaissance, la responsabilisation et la possibilité de réaliser des tâches valorisantes constituent des leviers puissants de motivation intrinsèque**. Ces éléments sont au cœur de l'empouvoirement, car ils montrent qu'un collaborateur épanoui et responsabilisé est non seulement plus satisfait, mais aussi plus productif. Dans l'article de Pardee (Pardee 1990) souligne de Herzberg :

> *Herzberg concluded that job satisfaction and dissatisfaction were the products of two separate factors: motivating factors (satisfiers) and hygiene factors (dissatisfiers) respectively: Satisfiers: 1. Achievement. 2. Recognition 3. Work itself 4. Responsibility 5. Advancement 6.*

Growth; Dissatisfiers: 1. Company Policy 2. Supervision 3. Working conditions 4. Interpersonal relations 5. Salary 6. Status 7. Job security 8. Personal life

Enfin, les travaux de Peter Drucker (1954) sur le management par objectifs ont également contribué à l'émergence de l'empouvoirement. Drucker a insisté sur l'importance d'une gestion décentralisée, où les employés sont encouragés à **participer activement à la définition des objectifs et à la prise de décisions stratégiques**. Cette approche crée un cadre où les collaborateurs sont responsabilisés et où leur autonomie est reconnue comme essentielle à la réussite de l'organisation.

Ainsi, la notion d'empouvoirement est le fruit d'un **mouvement de transformation progressive des pratiques managériales**. De la gestion autoritaire de type « commandement-contrôle » à un management participatif et responsabilisant, ces théories montrent un **déplacement de la responsabilité, des dirigeants vers les collaborateurs**, dans le but de les intégrer pleinement à la dynamique organisationnelle.

1.4.2 Définition et dimensions de l'empouvoirement

L'empouvoirement se définit comme un processus de **développement de l'autonomie des collaborateurs, en leur donnant les moyens d'agir, d'influencer leur environnement et de participer activement aux décisions qui les concernent**. Il ne s'agit pas seulement de déléguer des tâches ou de réduire le contrôle hiérarchique, mais de transformer en profondeur la manière dont les collaborateurs perçoivent leur rôle dans l'organisation.

Les chercheurs Spreitzer et Quinn (2001) ont conceptualisé l'empouvoirement autour de quatre dimensions majeures, qui permettent de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre :

- **L'autonomie** : Les collaborateurs doivent disposer de la liberté nécessaire pour prendre des décisions dans le cadre de leurs missions, sans avoir besoin de validation systématique.
- **Le sentiment de compétence** : Les collaborateurs doivent se sentir capables de réaliser les tâches qui leur sont confiées. Cela implique un accès à des formations, à du soutien et à des ressources qui renforcent leurs compétences.
- **Le sens** : Le travail des collaborateurs doit avoir un sens et une utilité, à la fois pour eux-mêmes et pour l'organisation. Cette dimension fait écho aux théories de la

motivation intrinsèque, où l'individu recherche la réalisation de soi à travers des tâches porteuses de sens.

- **L'impact** : Les collaborateurs doivent percevoir que leurs actions ont un impact réel sur l'organisation. Ils doivent sentir que leurs contributions modifient positivement leur environnement de travail ou influencent les résultats de l'entreprise.

Cette approche systémique de l'empouvoirement met en évidence que ce n'est pas un simple transfert de pouvoir ou de responsabilités, mais bien **un processus qui combine reconnaissance des compétences, développement de l'autonomie et clarté dans les objectifs**. C'est cette combinaison qui permet aux collaborateurs de prendre pleinement possession de leur rôle et de s'impliquer de manière plus profonde et efficace.

1.4.3 L'empouvoirement comme levier de performance opérationnelle

Si l'empouvoirement est une réponse aux besoins croissants de reconnaissance et d'autonomie des collaborateurs, il semble représenter également un **levier de performance opérationnelle** pour les entreprises. En effet, la responsabilisation accrue des collaborateurs a plusieurs impacts positifs sur le fonctionnement de l'organisation.

- **Accroissement de l'engagement** : Lorsque les collaborateurs se sentent responsabilisés, ils développent un engagement plus fort envers leurs missions et l'entreprise. Ils perçoivent leur rôle comme essentiel et se sentent personnellement investis dans l'atteinte des objectifs. Cela se traduit souvent par une augmentation de la motivation, une réduction du taux de turn-over et une meilleure rétention des talents. **L'empouvoirement renforce donc l'attachement des collaborateurs à l'entreprise**, ce qui améliore la stabilité organisationnelle et réduit les coûts liés à la gestion des ressources humaines.

- **Développement de l'innovation** : L'autonomie donnée aux collaborateurs favorise l'innovation. En leur offrant la possibilité de prendre des initiatives et d'explorer de nouvelles solutions, les entreprises permettent l'émergence d'idées novatrices et la mise en place de pratiques plus efficaces. Les employés, libérés de contraintes hiérarchiques

trop pesantes, peuvent alors faire preuve de créativité et proposer des améliorations qui répondent mieux aux besoins du marché ou aux défis internes.

Engagement, innovation et prise de risques seraient donc des résultantes de l'empouvoirement d'après Thomas et Velthouse dans « *Cognitive elements of empowerment* » (Thomas & Velthouse 1990) :

> *Our perception is that the word empowerment has become popular because it provides a label for a nontraditional paradigm of motivation. Widespread use of the term has come at a time when foreign competition and change have forced a search for alternative forms of management that* ***encourage commitment, risk-taking, and innovation***

- **Amélioration de la qualité des décisions** : En responsabilisant les collaborateurs, les entreprises réduisent les circuits de validation et permettent à ceux qui sont les plus proches des problématiques de prendre des décisions rapidement en ayant accès informations nécessaires. Cela améliore la réactivité et l'agilité de l'organisation, en particulier dans les environnements où les changements sont rapides et les contextes incertains. La capacité à déléguer le pouvoir décisionnel aux niveaux opérationnels rend les organisations plus efficaces et mieux armées pour répondre aux imprévus : « *(…) empowerment defines a set of cognitions that provide* ***more extensive employee voice in decision making*** » (Spreitzer 1996)

- **Optimisation des processus internes** : Un autre effet de l'empouvoirement est la simplification des processus internes. En décentralisant les décisions et en allégeant les contrôles, les entreprises gagnent en rapidité d'exécution. Les processus de validation sont raccourcis, et les collaborateurs se sentent responsables de la qualité et de la rapidité de leurs actions, ce qui améliore les performances globales (Lawler 1993)

Plus récemment, Daniel Pink dans son livre « *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us »* (Pink & Rey-Millet 2020), explique que l'empowerment des collaborateurs joue un rôle central dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises en **changeant la manière dont les employés sont motivés**. Il propose un modèle de motivation basé sur trois facteurs intrinsèques qui sont essentiels pour améliorer la performance et l'innovation :

- **L'autonomie** qui permet aux collaborateurs de prendre des décisions, ce qui augmente leur sentiment de responsabilité envers leur travail. Cela se traduit par une meilleure prise de décisions opérationnelles, une plus grande réactivité, et une réduction des délais dans les processus décisionnels
- **La maîtrise**, qui repose sur l'idée que les employés sont motivés par le désir d'apprendre et de s'améliorer continuellement. L'empowerment encourage les collaborateurs à développer de nouvelles compétences, à résoudre des problèmes complexes et à apporter des solutions créatives. Cela se traduit par une amélioration continue des processus internes, ce qui favorise l'innovation et l'optimisation des performances opérationnelles.
- **Le sens :** les employés sont motivés lorsqu'ils perçoivent un but plus grand dans leur travail, en particulier lorsqu'ils sentent que leur contribution a un impact réel sur l'organisation et la société. En responsabilisant les employés et en les connectant à la mission globale de l'entreprise, l'empowerment renforce leur engagement et leur motivation à contribuer activement à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Son modèle, très proche des conclusions de Spreitzer et Quinn (voir 1.4.2), est résumé dans cette phrase page 241 :

> *Notre système d'exploitation actuel, fondé sur des motivateurs externes (la carotte et le bâton), est inefficace et souvent contre-productif. Il nous faut une nouvelle version, reposant sur trois éléments essentiels : l'autonomie, ou le désir de diriger notre propre vie ; la maîtrise, ou le besoin de progresser dans un domaine important ; et la finalité, ou le fait de travailler pour un objectif plus grand que notre propre personne.*

C'est cette représentation de l'empouvoirement, simple et récente, que nous retiendrons pour la suite de notre exposé.

1.4.4 Synthèses des approches présentées

En annexe I sont représentés des tableaux de synthèses des théories des organisations, des définitions et moyens de mesures de la performance opérationnelle, et des définitions relatives à l'empouvoirement.

1.4.5 Conclusion et limites

L'empouvoirement des collaborateurs, bien plus qu'une tendance managériale, est devenu une préoccupation stratégique pour les entreprises cherchant à atteindre une performance opérationnelle durable. En donnant plus d'autonomie, de responsabilités et en valorisant les compétences de leurs employés, les entreprises créent un cercle vertueux où l'engagement, l'innovation et la qualité des décisions contribuent à améliorer les résultats globaux.

Les entreprises tentent de développer l'empouvoirement des collaborateurs par divers moyens en dehors du coaching professionnel, tel que le résument Karakoc et Kucukyimaz dans l'article « *Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda* » (Karakoc & Kucukyilmaz 2009) :

- La **formation continue** est souvent utilisée pour renforcer les compétences des employés, les rendant plus autonomes et confiants dans leurs décisions.
- Le **management participatif** implique les employés dans les décisions et les projets, renforçant leur sentiment d'implication.
- Les **systèmes de reconnaissance** valorisent l'initiative, en récompensant l'autonomie par des primes ou promotions.
- La **transparence accrue** sur les informations organisationnelles, telles que les résultats financiers ou opérationnels, permet aux employés de comprendre l'impact de leur travail et de mieux aligner leurs actions avec les objectifs de l'entreprise
- Des **objectifs clairs parfois accompagnés de redéfinitions formelles de postes**, tout en laissant une liberté dans la manière de les atteindre, donnent aux employés plus de responsabilité.
- Le **feedback régulier** et une **transparence accrue** permettent aux employés de mieux comprendre l'impact de leurs actions et d'ajuster leur comportement pour contribuer à la performance opérationnelle

A ce stade, notre étude pourrait laisser à penser que l'empouvoirement est devenu le nouveau graal de la performance opérationnelle dans les entreprises, et qu'il suffit d'insuffler un leadership participatif pour y parvenir et ainsi libérer la théorie Y chère à Mc Gregor. Mais la volonté de développer un empouvoirement débridé n'est pas sans risque ni conséquence. Il

peut présenter certaines limites : **trop d'autonomie, sans cadre ou direction claire, peut créer de la confusion et des priorités mal gérées, affectant la productivité**. De plus, **tous les employés n'ont pas les mêmes capacités à gérer cette autonomie**, ce qui peut entraîner des erreurs ou des retards. Il existe aussi un risque de dilution des responsabilités, où **l'absence de contrôles clairs peut mener à des décisions incohérentes**. Enfin, **l'empouvoirement nécessite des ressources, comme des formations**, pour être efficace. Sans cela, les collaborateurs risquent de se sentir submergés et moins performants. C'est en partie le point de vue de Conger et Kaniungo en 1988 (Conger & Kanungo 1988) qui questionnent l'écart entre le concept et la réalité pratique de la notion d'empouvoirement (p. 480) :

> *Although we have focused on the positive effects of empowerment, it is conceivable that such management practices may have negative effects. Specifically, empowerment might lead to overconfidence and, in turn, misjudgments on the part of subordinates*

Dans son article à l'accroche éloquente, « *Despite all the talk and the change programs, empowerment is still mostly an illusion* », Argyris (Argyris 1998) est non moins critique en 1998 et pointe plusieurs phénomènes qui tendent à relativiser l'efficacité prometteuse du développement de l'empouvoirement tel qu'il est en œuvre dans les entreprises. Il dénonce le décalage selon lui immense entre théorie et pratique, en soulignant la tendance au **politiquement correct**, drapée de belles intentions mais sans effet probant sur le terrain :

> *CEOs work against empowerment consciously and unconsciousiy; executives do not always seem to want what they say they need. (...) Empowerment too often enters the realm of* ***political correctness****, which means that no one can say what he or she is thinking.*

Cette vision est relativement ancienne et il conviendrait de regarder un état des lieux actualisé de ce décalage entre intention politiquement correcte et réalité des collaborateurs empouvoirés.

Enfin, nous pouvons imaginer que la **culture locale** influence grandement les pratiques d'empouvoirement en entreprise. Dans les cultures anglo-saxonnes, l'empouvoirement pourrait-il être davantage encouragé via la délégation de responsabilités et la prise d'initiative individuelle ? Les cultures latines, en revanche, pourraient-elles privilégier un empouvoirement collectif où le travail en équipe et les liens hiérarchiques sont essentiels, limitant parfois l'autonomie individuelle ? Dans les cultures asiatiques, marquées par un respect prononcé pour la hiérarchie, l'empouvoirement se fait-il de manière plus encadrée, privilégiant des initiatives alignées avec les objectifs du groupe et le respect de l'autorité ?

Nous en resterons ici au risque inhérent à ne pas obtenir les résultats escomptés (la performance opérationnelle) via l'empouvoirement des collaborateurs, notre finalité étant de questionner en deuxième partie le rôle du coaching professionnel dans son développement au sein des entreprises. En effet, nous avons abordé plus haut les moyens classiquement utilisés par les entreprises en dehors du coaching pour développer cet empouvoirement. Ce sont essentiellement des facteurs exogènes au collaborateur (formation, incitation, réorganisation, redéfinitions etc.) agissant sur la structure l'environnant. Voyons maintenant en quoi le coaching professionnel va permettre d'agir sur des facteurs endogènes, c'est-à-dire sur les capacités du collaborateur, et en quoi il est complémentaire et important pour atteindre l'objectif défini par les entreprises.

2 LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPOUVOIREMENT DANS LA PRATIQUE DE COACHING

Cette seconde partie explore la place du coaching professionnel dans le développement de l'empouvoirement des collaborateurs au sein des entreprises. Nous commençons par resituer le coaching professionnel en entreprise, et en particulier ses enjeux éthiques et déontologiques, en grande partie liés à son enjeu souvent multipartite. Nous situons alors le coaching vis-à-vis des modèles d'organisations et des différents types d'acteurs impliqués dans le développement de l'empouvoirement. Nous nous recentrons sur un rôle que nous considérons clé dans ce dispositif : le manager en tant que responsable hiérarchique et agent de proximité du collaborateur. Ainsi nous explorons le processus et les outils de coaching, leurs pertinences et aussi leurs limites, face à l'enjeu de développer chez le manager cette aptitude à développer lui-même l'autonomie et la responsabilisation de ses subordonnés.

2.1 Le coaching professionnel

Linkup Coaching donne une définition du coaching professionnel qui retient ma préférence : « ***le coaching consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs, au bénéfice de la réussite de leur évolution personnelles et professionnelles*** ».

Les dimensions du coaching professionnel se déclinent en plusieurs niveaux d'intervention, qui s'articulent autour des objectifs et du contexte du coaché ou de l'organisation :

Le c**oaching individuel** vise le développement personnel et professionnel d'une personne en particulier. Centré sur les objectifs du coaché, il peut concerner des thématiques comme la gestion du stress, le développement des compétences, la prise de décision ou l'évolution de carrière etc. Cette dimension s'applique aussi bien au coaching de particuliers qu'au coaching d'un individu dans son organisation. Le premier est l'objet d'une démarche individuelle privée. Le second se produit au sein d'une organisation (souvent d'une entreprise), en général selon une triangulaire commanditaire-coach-coaché où le client payeur n'est pas le coaché (cf. 2.2.1). Il s'applique tant aux collaborateurs, qu'aux managers ou dirigeants.

Le **coaching d'équipe** se concentre sur les dynamiques de groupe, avec pour objectif l'amélioration de la collaboration, de la cohésion et de la performance collective. Il s'adresse

souvent aux équipes en changement ou confrontées à des défis particuliers, et implique de travailler sur la communication, la résolution de conflits et le renforcement de la culture d'équipe etc.

Le **coaching d'organisation** touche aux besoins stratégiques d'une organisation dans son ensemble. Elle intervient souvent dans des contextes de transformation, de changement culturel ou de crise, et vise à renforcer l'alignement des collaborateurs avec la vision et les valeurs de l'entreprise. Le coaching organisationnel est donc à la fois une démarche collective et stratégique, axée sur l'amélioration de la performance et l'agilité de l'organisation.

Dans tous ces cas dominent l'éthique et la déontologie du métier de coach professionnel par l'établissement d'un contrat de coaching formel officialisant la demande de la cible, les modalités d'exécution du processus et de règlement de la prestation.

2.2 La place du coach professionnel en entreprise

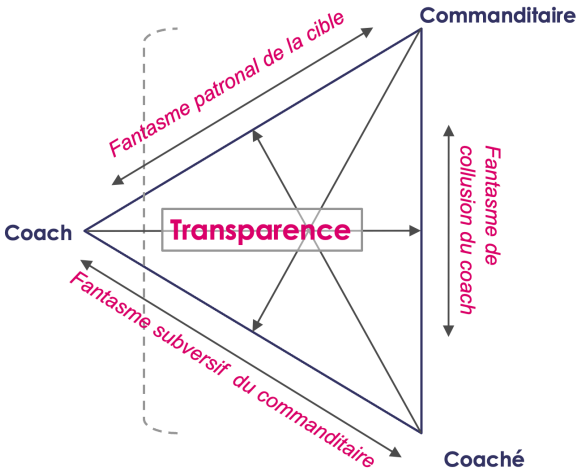
2.2.1 Champs d'interventions et spécificités du coaching en entreprise

Ici nous nous intéressons à la particularité du coaching professionnel dans le domaine de l'entreprise. Ce qui caractérise ce type de coaching est la multiplicité des intervenants, contrairement au coaching de particulier où le coach est seul face à un coaché, d'une part, et que les processus parallèles qui s'y jouent sont sous la pression de l'atteinte de performance opérationnelle globale d'autre part. Qu'on le veuille ou non, tous les acteurs intervenants sur la place seront tôt ou tard observés sous cet angle, y compris le coach, alors que le coaching professionnel est strictement limité à une obligation de moyens et ne saurait en aucun cas être compatible avec une obligation de résultats. Par cette multiplicité d'intervenants, il existe donc un espace de jeux interrelationnels, connoté par la finalité recherchée.

Trois dimensions du coaching professionnel en entreprise : coacher un individu, coacher une équipe et coacher l'ensemble de l'organisation. Notre sujet étant l'empouvoirement des collaborateurs, nous nous intéressons ici surtout au coaching individuel, bien que les deux autres puissent également avoir des impacts significatifs.

Autre spécificité du coaching en entreprise, sauf exceptions, il s'agit de contrat mutlipartite, et plus précisément tripartite, entre un commanditaire ou client (celui qui achète la

prestation), le coaché (celui qui fait l'objet de la prestation) et le coach professionnel (qui exécute la prestation auprès du coaché).



Le contrat triangulaire de coaching en entreprise

Une exception pouvant être considérée : celle où le coaché est aussi le donneur d'ordre, le commanditaire de son propre coaching, ce qui sous-entend qu'il a directement accès aux moyens financiers pour acheter la prestation par lui-même. Ce cas est rare mais possible. Dans tous les autres cas, le coaché n'est pas celui qui achète la prestation, donc n'est pas le « client » au sens commercial du terme. Nous considérons donc le cas du contrat tripartite.

Autre subtilité, même dans un contrat tripartite il convient de distinguer le cas où le commanditaire, souvent un supérieur hiérarchique, ne fait que répondre favorablement à une demande de financement de coaching de la part d'un collaborateur (ce collaborateur pouvant être un manager), du cas où le coaching répond à une demande qui n'est pas portée par la personne à coacher.

2.3 Les approches clés de coaching en entreprise

2.3.1 Les thématiques courantes

Je suis consultant en conduite du changement et **coach agile**[3] en entreprise depuis plus de 10 ans et avant d'entreprendre cette formation certifiante de coaching professionnel pour laquelle je produis le présent mémoire, j'ai eu l'occasion de bénéficier d'une formation abordant les clés du coaching professionnel à travers le prisme du rôle de coach agile (https://www.veroniquemessager.com/docs/Formation_Coach-agile-distanciel.pdf). Elle m'a permis d'une part d'appréhender les clés de l'écoute active et de la position basse dans mon exercice et d'en ressentir l'efficacité, et d'autre part de travailler avec des coachs professionnels certifiés et des entreprises qui font appel à eux. Depuis ce prisme d'expériences, j'ai pu constater que les approches de coaching professionnel appliquées dans le cadre de l'entreprise portent souvent sur les **dynamiques organisationnelles, sur les objectifs de performance, sur le développement des compétences, sur le bien-être des collaborateurs**. Brasseur, dans « *Le coaching en entreprise* » (Brasseur 2009) propose un résumé de champs d'application connexes de façon différente :

> *Parmi les prescriptions récurrentes dans les organisations, les coachs professionnels retrouvent régulièrement trois problématiques principales :* ***le stress au travail, la performance liée aux modèles de réussite et d'échec, les résistances au changement****.*

Le coaching en entreprise s'intéresse souvent à la question du **développement du leadership**. Il s'agit d'aider les managers à mieux comprendre leur style de leadership, à développer leur intelligence émotionnelle : *« Emotional intelligence is a type of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' emotions, to discriminate among them, and to use the information to guide one's thinking and actions »* (Mayer, J. D. & Salovey P. 1993), et à cultiver des compétences telles que la communication, la gestion de conflit, et la capacité à inspirer et motiver leurs équipes.

Le coaching peut aussi viser à **optimiser la gestion des talents** au sein de l'organisation. Cela peut inclure l'identification des hauts potentiels, la facilitation de leur développement, et leur alignement avec la stratégie organisationnelle.

---

[3] La définition d'un coach agile n'est pas complètement standardisée mais converge vers un consensus communautaire que je résumerais ainsi de mes mots : un **coach agile** est un professionnel qui accompagne les équipes, les individus et les organisations dans leur adoption des pratiques et de la culture agile définies selon le Manifeste Agile (**Beck K.** *et al.* 2001)

John Kotter dans son livre à succès « *Leading change* » (Kotter 1996), met en avant selon lui l'impérative nécessité des entreprises à intégrer l'adaptation rapide aux changements du contexte actuel, qu'ils soient liés à la digitalisation, à l'évolution du marché ou aux crises. Il place le management dans cette responsabilité (p. 102) : *"Resistance to change is often rooted in fear of the unknown or in a perceived threat to personal security, but by creating a sense of urgency and providing guidance, leaders can help their teams navigate uncertainty and build adaptive strategies."*. Le **coaching en gestion du changement** est donc à même d'aider les managers et leurs équipes à naviguer dans l'incertitude, à identifier les résistances internes et à développer des stratégies d'adaptation.

Les **dynamiques relationnelles** sont au cœur des organisations. Le coaching permet de travailler sur la gestion des conflits, la coopération entre services ou équipes, ainsi que sur la communication interpersonnelle. Le but est de favoriser des relations saines et efficaces, essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise.

Le **bien-être au travail** est devenu un enjeu central pour de nombreuses entreprises. Les coachs aident les individus à prendre conscience de leur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, à prévenir le burn-out, et à développer des stratégies de résilience. Ces thèmes sont particulièrement sensibles dans un contexte où la pression au travail peut entraîner des risques psycho-sociaux.

2.3.2 Modes d'intervention pertinents de coaching en entreprise

De nombreux approches et outils sont utilisées pour le coaching dans le monde spécifique de l'entreprise. Nous ciblons les approches de coaching qui peuvent être intéressantes pour le sujet d'empouvoirement des collaborateurs.

Le **coaching de performance** « *adapté aux situations où la personne est à la recherche d'acquisition de compétences supplémentaires, nécessaires au poste conduisant à une plus grande performance* » (EMCC 1) vise principalement à améliorer les compétences spécifiques ou à atteindre des objectifs mesurables, en lien direct avec la productivité et l'efficacité. Dans un contexte professionnel, il s'agit souvent de renforcer des compétences techniques, managériales ou relationnelles.

Le **coaching de développement** « *adapté aux situations où le coaché va devoir assumer des responsabilités nouvelles et opérer un changement de posture important »* (EMCC 1) et le

coaching de transition « *adapté aux situations où la personne prépare une mobilité ou un repositionnement professionnel externe ou interne* » (EMCC 1) sont essentiels lors des moments critiques de la carrière professionnelle, comme une promotion, un changement de poste ou une restructuration. Ils aident les individus à s'adapter à de nouvelles responsabilités ou à se réinventer dans un environnement changeant. Ils a**ident à la prise de poste** : Ce coaching peut accompagner un leader qui prend une nouvelle fonction, facilitant ainsi son intégration et sa performance dès le départ. Ils aident les **transitions organisationnelles** : Ils peuvent aussi être utilisés lors de fusions, de restructurations ou de transformations majeures pour soutenir les collaborateurs dans la gestion du changement.

L'approche systémique est particulièrement adaptée au coaching en entreprise, car elle prend en compte l'ensemble des **interactions entre les membres d'un système** (ici, l'organisation). Elle aide les collaborateurs à comprendre comment leur comportement influence les autres et comment ils sont eux-mêmes influencés par les dynamiques organisationnelles. Un coach systémique explore les **relations entre les différentes parties prenantes** pour offrir une vue globale des problèmes. Cela peut être utile dans la gestion des équipes, la prise de décision stratégique, et la résolution de conflits interservices. Jacques Antoine Malarewicz dans « *Systémique en entreprise* » (Malarewicz 2012, p. 82) dit : « *Le coaching systémique considère que le problème exprimé n'est pas seulement lié à la personne ou à sa manière d'être, mais à ses interactions au sein d'un système donné. Le changement recherché concerne donc ces interactions et non seulement l'individu.* »

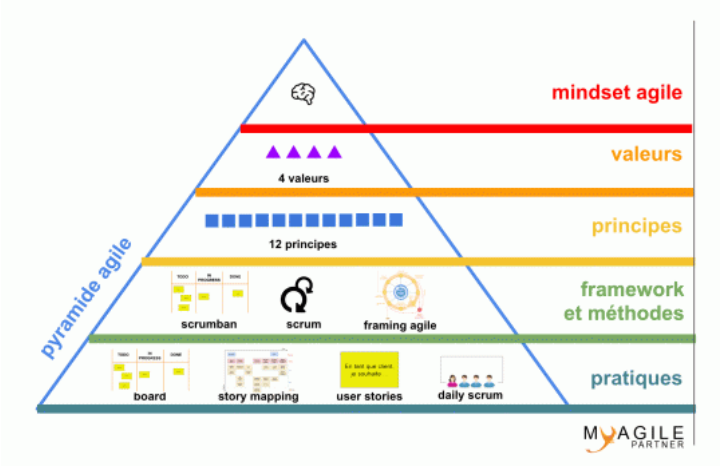
Enfin, le **coaching orienté solution** (aussi appelé « Solution Focus »), basé sur les travaux de Steve de Shazer (De Shazer 1985) et Insoo Kim Berg (Berg & De Jong 2013), met l'accent sur ce que la cible coachée veut accomplir, plutôt que sur la résolution des problèmes passés. Cette approche est intéressante en entreprise, qui a une tendance naturelle à penser problème et à s'y enliser, où le temps est souvent une ressource limitée, et où les résultats concrets sont essentiels. L'accent est mis sur l'identification des ressources internes et la construction de solutions s'appuyant dessus.

2.4 Les champs d'intervention du coach sur l'empouvoirement dans l'entreprise

2.4.1 Les modèles d'organisations promouvant l'empouvoirement

Comme nous l'avons vu au chapitre 1.3.1, les courants méthodologiques influencent significativement le degré d'autonomie laissé au collaborateur. Le Lean Management se base sur le principe de responsabiliser l'employé sur l'amélioration de ses processus de travail. Les méthodes agiles elles, promeuvent l'auto-organisation d'équipes pluridisciplinaires alignées derrière un objectif commun, ce qui suppose un repositionnement fort de la hiérarchie, censée permettre ce principe en étant beaucoup moins intrusive et directive dans les actions et les décisions opérationnelles. Autonomie, maîtrise et sens sont ainsi les valeurs promues par ces approches pour libérer la motivation intrinsèque de chaque collaborateur (Pink & Rey-Millet 2020). On retrouve ici l'application de la « Théorie Y » de McGregor (McGregor 1960)

Face à un héritage historique de méthodes « commandement & contrôle », correspondant à la « Théorie X », un tel changement de paradigme suppose de revoir le niveau des **valeurs** et donc celui de **la culture,** ainsi que leur alignement avec les pratiques opérationnelles qu'on attend sur le terrain. A cette fin, les « framework » du Lean et des méthodes agiles tels que Kanban, Scrum ou SAFe© se présentent sous la forme d'une hiérarchie de niveaux logiques, comparables aux domaines de conscience de Gregory Bateson :



La pyramide agile[4]

Le niveau le plus bas parle des pratiques et des outils à mettre en œuvre opérationnellement. Le second représente l'encapsulation de ces pratiques dans des méthodes.

[4] https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2019/02/28/la-pyramide-agile-du-mindset-aux-pratiques/

Le troisième énonce des grands principes directeurs, conditions du succès de l'application de la méthode. Le quatrième édicte des valeurs à respecter par tous les acteurs (c.f. Beck *et al.* 2001). Enfin le dernier parle de « mindset » ou d'état d'eprit, c'est-à-dire de comportements attendus. D'après les auteurs de ces framework, le respect de chaque étage est une condition de succès. Un seul fait défaut et les promesses de résultats ne seront pas au rendez-vous.

Dès lors que nous parlons de principes, de valeurs et d'état d'esprit, c'est la culture de l'entreprise qui est adressée. Nous parlons plus précisément de « **culture organisationnelle** ». Management et ressources humaines seront donc au cœur de cette responsabilité d'inculquer une culture organisationnelle propice à instaurer un climat « Autonomie-Maîtrise-Sens » afin de permettre l'empouvoirement des collaborateurs et de favoriser la motivation qu'on attend d'eux. A titre d'exemple, le framework SAFe© va même jusqu'à intégrer une représentation de ce type de culture, appelé « **culture générative** », selon le modèle de Ron Westrum (2004). Ce modèle caractérise une culture organisationnelle selon sa capacité à engendrer la performance opérationnelle en évaluant six axes :

- le degré et la forme de coopération entre individus ou entre équipes ;
- ce qui arrive aux porteurs de mauvaises nouvelles ;
- la façon dont on envisage les risques et les responsabilités ;
- la façon dont la communication entre équipes (ou "silos") est accueillie ;
- le traitement des échecs ;
- la disposition de l'entreprise face à la nouveauté.

La culture dite générative est alors définie par des assertions positives à ces six points :

- *L'information est activement recherchée et partagée*
- *Les échecs sont des opportunités d'apprentissage et les messagers ne sont pas punis*
- *Les responsabilités sont partagées*
- *La collaboration transverse est encouragée et récompensée*
- *Les échecs mènent à des enquêtes avec pour objet l'amélioration*
- *Les nouvelles idées sont les bienvenues*

Pour pouvoir se réaliser, il va sans dire qu'une telle culture nécessite d'empouvoirer les collaborateurs.

2.4.2 Les protagonistes de l'empouvoirement et la place du coach

Qui est responsable de l'empouvoirement dans les entreprises ?

Puisqu'il s'agit de travailler sur la culture organisationnelle, et selon Kotter, le management est au cœur de cette responsabilité, en particulier la direction qui doit non seulement porter vision et sens mais aussi fournir les moyens d'un tel projet, y compris financier. Car il s'agit bien de projet. Un projet de changement profond, correspondant à celui de type 2 : un changement de paradigme individuel, un grand bouleversement qui entraîne un repositionnement. Le coaching de dirigeant est donc à même d'aider les directions et leurs membres à réussir leurs réflexions, communications, positionnements, exemplarité et gestion du stress face à un tel enjeu.

Le management, au sens du management intermédiaire qui n'est pas la direction, étant dépositaire de ce qu'elle lui demande, de son espace délégataire, est en proximité des collaborateurs et d'une façon générale responsable de leurs développements, à travers ses fonctions régaliennes d'organiser, décider, anticiper, contrôler et animer. Ainsi il est sans doute un des mieux placés pour agir sur cet objectif d'empouvoirement. Le coaching de managers est donc une clé pour l'aider dans sa relation aux collaborateurs pour favoriser et développer leur empouvoirement. Comme pour le dirigeant, le coach pourra l'aider dans ses réflexions, communications, exemplarité et gestion du stress mais plus spécifiquement dans sa recherche de leadership adéquat, dans son nouveau positionnement au quotidien par rapport à ses subordonnés.

Les ressources humaines, comme nous l'avons vu au chapitre 1.3.2, sont des acteurs importants du sujet, puisqu'elles contribuent à façonner la culture de l'entreprise et ses valeurs, à travers leurs processus de formation, recrutement, mobilité, gestion de carrière, promotion etc. Le coaching pourrait avoir également sa place mais ici nous n'aborderons pas ce point.

Les collaborateurs eux-mêmes sont concernés de fait, puisque c'est eux la cible du projet. De façon complémentaire au coaching de manager, le coaching des personnes est tout aussi pertinent, soit sous l'angle individuel avec un contrat tripartite de coaching de performance de développement ou de transition, soit sous l'angle du coaching d'équipe, de façon systémique, pour faciliter les interactions entre les personnes désormais armées de nouvelles « zones de pouvoir », à même de bousculer l'équilibre qui existait avant l'empouvoirement.

Enfin nous pourrions citer le coaching d'organisation, dès lors qu'il s'agit d'un projet de changement d'ampleur, de faire évoluer une culture afin d'inciter les collaborateurs à épouser la théorie Y de Mc Gregor.

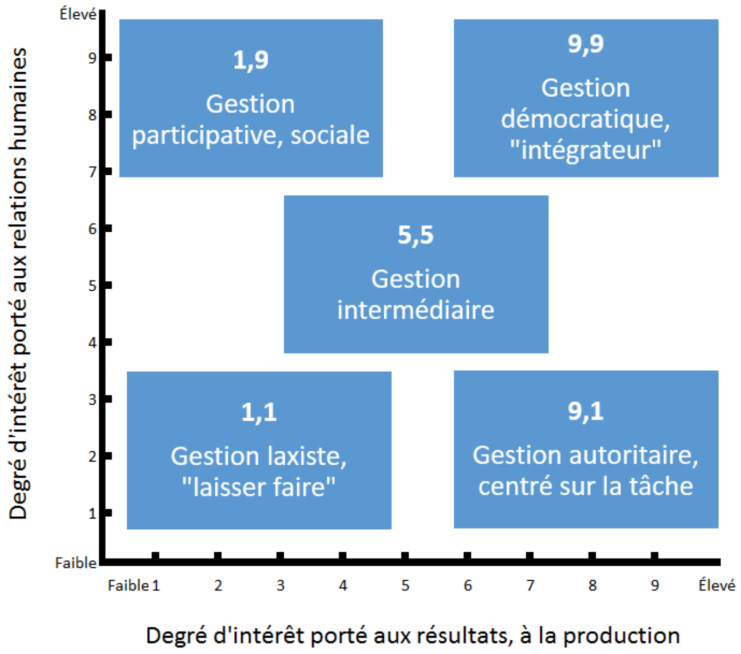
Dans la suite de ce mémoire, nous avons choisi de travailler sur le coaching de managers.

2.4.3 La question du leadership vis-à-vis de l'empouvoirement

La notion de leadership est indissociable de celle d'empouvoirement. Nous pouvons même dire que c'est une **variable modératrice de l'empouvoirement**. Il ne s'agit pas ici de développer le concept de leadership, ce qui pourrait largement faire l'objet d'un autre mémoire. Néanmoins il est nécessaire d'en poser un cadre structurant pour développer notre propos. Une littérature considérable existe sur le leadership. Pour simplifier nous avons choisi le modèle de Blake & Mouton, souvent cité en référence, qui modélise le leadership selon plusieurs styles.

Le modèle de Blake et Mouton, appelé *Managerial Grid* (Grille Managériale) (Blake & Mouton 1964), identifie cinq styles de leadership basés sur deux axes : l'intérêt pour les **personnes** et l'intérêt pour la **production**. Chaque axe est noté de 1 à 9, où 1 représente un faible niveau d'attention et 9 un niveau élevé. Les cinq styles sont :

1. **Le style Délégatif ou « laisse faire » (1,1)** : Faible intérêt pour les personnes et la production, avec un management minimaliste.
2. **Le style Directif ou « autoritaire » (9,1)** : Forte attention à la production, mais faible aux personnes, orienté vers l'efficacité à tout prix.
3. **Le style Participatif ou « social » (1,9)** : Forte attention aux personnes, mais peu d'intérêt pour la productivité.
4. **Le style intermédiaire (5,5)** : Moyenne attention aux deux, visant à maintenir un équilibre acceptable.
5. **Le style Intégrateur ou « collaboratif » (9,9)** : Fort intérêt pour les personnes et la production, considéré comme le style le plus efficace.



La Grille Managériale de Blake et Mouton[5]

Le leadership orienté vers l'empouvoirement se distingue des formes traditionnelles par son focus sur le transfert de pouvoir. Plutôt que d'exercer une autorité descendante, le leader "empouvoirant" vise à habiliter les membres de son équipe en créant un environnement propice à la prise d'initiatives et à l'auto-gestion. L'empouvoirement implique de donner aux individus l'accès à l'information, aux ressources et au soutien nécessaire pour qu'ils puissent se sentir capables et compétents dans leurs rôles, à l'image des critères du modèle Westrum présenté précédemment. Selon la grille managériale et d'après mon point de vue, c'est le style Participatif qui semble le plus compatible avec l'empouvoirement. Dans ce style, le leader valorise la collaboration et l'engagement des membres de l'équipe dans la prise de décisions, cherchant à combiner productivité élevée et satisfaction des employés. Il encourage activement la participation des collaborateurs dans les processus décisionnels, reconnaissant la valeur de leurs contributions et expertises. Une communication transparente est essentielle dans ce style, avec des échanges d'idées fréquents entre le leader et l'équipe. Le leader fait confiance aux membres de l'équipe et les responsabilise, leur permettant de prendre des initiatives et d'assumer leurs responsabilités. Il est souvent perçu comme un levier pour améliorer

[5] https://fr.wikipedia.org/wiki/Grille_manag%C3%A9riale_(Blake_et_Mouton)

l'engagement des employés, leur motivation et la performance globale, mais il peut nécessiter plus de temps et d'efforts dans la prise de décision, notamment dans des situations d'urgence où des actions rapides sont nécessaires

Le style délégatif, sous une forme assumée par l'organisation, semble également cohérent avec l'empouvoirement, dans la mesure où celui-ci a atteint un haut degré de réalité, après une phase de transition. Les autres styles de leadership semblent plus éloignés en termes d'efficacité, mais il va de soi, que dans le monde complexe du management, certaines postures empruntées temporairement à ces styles puissent se concevoir.

2.5 Le coaching des managers pour développer l'empouvoirement des collaborateurs

Le coaching des managers joue donc un rôle central dans la mise en place de pratiques d'empouvoirement au sein des entreprises. Le coaching professionnel peut les aider à affiner leur posture de leader et à adopter des comportements qui favorisent l'autonomie et la responsabilisation des équipes. Situons-nous dans le cas le plus courant d'un contrat tripartite, où le commanditaire serait le N+1 de ce manager, un dirigeant ou non, ayant lui-même des objectifs supérieurs de développement professionnel de ses subordonnés managers vers une logique plus générale d'entreprise, telle que nous l'avons évoquée au chapitre 2.4.1.

2.5.1 Les thèmes de coaching les plus courants

D'après mon expérience et ce que j'ai pu retenir de la littérature sur le sujet, le coaching des managers pour développer l'empouvoirement des collaborateurs aborde des thèmes récurrents qui visent à transformer les comportements et attitudes des leaders. Parmi les plus courants, on trouve :

- **Savoir déléguer** : Apprendre à confier des responsabilités de manière claire et à fournir les ressources nécessaires sans micro-manager. Promouvoir la transparence, donner

accès à l'information, encourager la collaboration au sein des équipes et en dehors. Plus que déléguer, c'est aussi décentraliser le pouvoir de certaines décisions[6]

The most innovative companies tend to push decisions as far down in the organization as possible, giving people at all levels the opportunity to move fast, utilize their creativity, apply their intellect, and assume responsibility

(Collins & Lazier 2020)

- **Donner du sens** : troisième concept du triptyque autonomie-maîtrise-sens (Pink & Rey-Millet 2020), le sens est un des moteurs de l'empouvoirement et de la théorie Y de McGregor. Il s'agit dès lors de savoir définir, porter et soutenir une vision claire et cohérente des objectifs opérationnels et de changement.

- **Inspirer confiance et faire confiance** : Renforcer la capacité du manager à faire confiance à son équipe et à instaurer une relation de réciprocité.

- **Savoir écouter, faire preuve d'empathie et communiquer** : pratiquer l'écoute active avec ses collaborateurs comme un coach et faire preuve d'empathie pour intégrer complètement la vie du collaborateur et communiquer de façon assertive pour maîtriser l'art de donner du feedback constructif tout en étant à l'écoute des idées des collaborateurs.

- **Conduire le changement** : accompagner les équipes dans ce projet de transition vers l'empouvoirement (cf. 2.3.1) (Kotter 1996)

- **Faire preuve d'intelligence émotionnelle** : inspirer confiance, c'est montrer une certaine authenticité et une capacité à accepter et traiter des émotions et à favoriser l'intelligence émotionnelle de ses collaborateurs. Émotions susceptibles d'être démultipliées par cette nouvelle distribution des responsabilités.

---

[6] SAFe© "*Principle #9 – Decentralize Decision-Making*" - https://scaledagileframework.com/decentralize-decision-making/

- **Trouver son positionnement** : redistribuer les responsabilités engendre une recherche de nouveau positionnement. Devenir animateur plus que commandeur, sans toutefois perdre complètement cette prérogative. Se poser en tant que « servant leader », inverser sa posture, passer de dire de faire à soutenir l'initiative et l'autonomie.

- **Motiver** : sans doute un des points les plus important de l'empouvoirement, sans lequel rien n'est possible. Donner autonomie, maîtrise et sens pour permettre cette motivation, et si possible intrinsèque.

- **Être exemplaire** : un puissant levier de leadership et de motivation des collaborateurs est de se montrer exemplaire dans son comportement, réflexes et attitudes. Toute dissonance discrédite et met en difficulté la mise en œuvre du changement que le manager incarne et invite à suivre.

2.5.2 Le concept de manager-coach

Dans un environnement où les changements se succèdent rapidement, un manager ne peut plus, par son attitude, être un facteur de stress supplémentaire pour les collaborateurs. Son action doit être motivante plutôt que contraignante : il doit se comporter… en coach. Un coach est une personne qui fait grandir - et réussir - les autres. Son talent se situe dans sa capacité à aligner l'intérêt de ses collaborateurs à ceux de l'entreprise ; il doit savoir qui est capable de quoi et dans quelles conditions.

(Stanislas 2019)

Le concept de manager-coach est difficile à situer précisément mais dès 1999, des auteurs ont contribué à faire émerger progressivement cette notion (Ellinger & Bostrom 1999, Hunt & Weintraub 2002, Whitmore 2017).

Le **manager-coach** est une figure de leadership moderne qui combine les rôles de gestionnaire et de coach. Contrairement au manager traditionnel, qui se concentre principalement sur la supervision et l'évaluation, le manager-coach cherche à **développer les compétences et l'autonomie de ses collaborateurs** par une approche bienveillante et orientée vers l'apprentissage, dans laquelle le manager ne fournit pas uniquement des directives, mais aide ses équipes à découvrir leurs propres solutions et à apprendre de leurs erreurs, en empruntant les compétences d'un coach. Il pratique une écoute active, pose des questions

puissantes pour stimuler la réflexion et accompagne les collaborateurs dans la définition de leurs propres objectifs. Cette posture favorise un développement continu des compétences et un climat de confiance, deux éléments essentiels à l'empouvoirement.

Voilà de bien belles promesses que cette posture de manager-coach, révolutionnant l'approche managériale en empruntant la puissance des techniques du coaching professionnel au service d'employés autonomes, motivés et responsabilisés garantissant une performance opérationnelle jamais égalée ! Certains en doutent, ou du moins mettent en garde contre de potentielles dérives, désillusions, et même auto-sabotages de cette belle initiative. Dans son article intitulé « *Des risques de la posture de "manager coach" »,* l'auteur de l'article du blog de la société Empowill affirme *: « N'est pas coach qui veut : il ne suffit pas de vouloir aider, il faut savoir aider. »* ou encore *« Au-delà de ne pas être efficace, un mauvais manager coach peut être dangereux pour l'organisation »* (Empowill 1). Loin de vouloir décrédibiliser ce nouveau paradigme managérial prometteur, il insiste sur les conditions de mise en œuvre de cette pratique, et souligne l'importance des RH dans cet enjeu (notamment puisqu'il s'agit d'un site commercial de logiciels à leur destination) *:*

> *Le rôle du RH est alors double : Faire preuve d'exigence envers lui-même et envers les autres et refuser de valider tout processus d'accompagnement par quelqu'un qui ne serait pas assez qualifié ; Faire preuve de pédagogie et jouer pleinement son rôle de catalyseur de compétences en sensibilisant managers et dirigeants aux subtilités de la posture de "manager coach".*

D'autres vont encore plus loin, en parlant de « mythe du manager-coach » et de « mode », comme croyance hautement risquée et porteuse de dérives rapidement incontrôlables : *« Si la popularité croissante du manager-coach séduit de plus en plus les entreprises, il est crucial de prendre en compte les risques potentiels de cette approche* » (Malarewicz 2023).

2.5.3 L'éthique du coach face aux défis de ce type de coaching

Comme nous l'avons vu au chapitre 2.6.1, le coach a pour première préoccupation la collecte et la communication des attentes auprès de deux autres acteurs de la triangulaire, voire d'autres parties-prenantes, comme les ressources humaines ou des protagonistes connectés à l'enjeu du coaching, l'approbation du processus de coaching et de son cadre d'action, ainsi que l'atteinte d'un accord sur les objectifs de travail et les résultats souhaités. Ce sont les bases

essentielles de l'accord tripartite et elles sont cruciales pour le déroulement du coaching (Mocquet 2020).

Face à cette complexité, le coach doit veiller plus que jamais à satisfaire l'éthique et la déontologie de la profession. Tout d'abord **établir un contrat sans faille**, où les 3P (Protections + Permissions = Puissance) garantissent un cadre de sécurisation du processus vis-à-vis du coaché en premier lieu, car potentiellement soumis à des **pressions visibles ou invisibles en lien avec l'objectif de performance opérationnelle** recherché par l'ensemble des parties prenantes. Sécurisant également pour lui-même : en tant que responsable du cadre, il aura probablement à le **défendre et à prendre des positions fermes** pendant le déroulé du coaching, face à des processus parallèles de l'entreprise qui mettraient le respect de ce cadre en défaut.

Le coach peut facilement **se retrouver au milieu d'une dissonance** entre les attentes du commanditaire et les vraies motivations du manager coaché, qui par exemple n'aurait que peu de motivation et peu de conviction sur la pertinence de la démarche d'empouvoirement qu'on lui demande de mettre en place. Il s'agit alors de **veiller particulièrement à son écologie et sa sécurité ontologique** et donc à son **alignement** et à la cohérence de son objectif par rapport à ses valeurs et ses capacités.

Dans ce type de coaching où jeux de pouvoirs et zones d'incertitudes sont légion, travailler sur l'empouvoirement va impliquer de redéfinir des frontières de permissions opérationnelles, de nouvelles zones d'influences, des bouleversements de paradigmes managériaux dans les relations hiérarchiques-collaborateurs mais aussi entre collaborateurs. Que ce soit l'espace de Permission des 3P ou les critères éthiques de la profession, le coach professionnel se doit de **montrer une totale extériorité politique et cognitive**, de veiller à la **sécurité de l'organisatio**n sans prendre parti, de **faire preuve d'intégrité et de probité**, **d'éviter toute forme de conflit d'intérêt** ou de les traiter sans délai avec franchise et fermeté. A ce titre, une **supervision régulière** semble indispensable.

Travailler avec le manager sur son intelligence émotionnelle, sa reconstruction identitaire, son lâcher-prise face à la délégation, son exercice d'équilibriste dans une recherche de nouveau positionnement, son image devant inspirer confiance, sa capacité à développer des compétences nouvelles de coach, c'est l'accompagner à accomplir un **changement de type 2**, un changement de paradigme profond et bouleversant qui ne peut s'opérer que par une déconstruction et une reconstruction cognitive, plus ou moins forte en fonction de ses dispositions déjà existantes à l'empouvoirement. Un tel travail exige le respect **inconditionnel d'un excellent rapport collaboratif** (empathique, authentique, chaleureux, professionnel) ainsi que d'une **position basse et d'une écoute active** à la hauteur de l'enjeu.

2.5.4 ***Enjeux, techniques et outils du coaching de manager au service de l'empouvoirement***

Le coaching, en tant que démarche d'accompagnement, peut ainsi répondre aux besoins émergents liés à ce type d'évolutions organisationnelles, ainsi qu'aux attentes des individus et des managers qui participent à ces transformations.

Comme le reste de l'organisation et de ses acteurs, le coaching doit également s'adapter à la complexité croissante des pratiques. Il doit se structurer et employer les bons outils afin d'accompagner cette évolution et permettre l'émergence de nouvelles ressources. Ces ressources, uniques à chaque individu, doivent pouvoir s'épanouir, se développer et se concrétiser pleinement pour renforcer leur potentiel et leur pouvoir d'agir

L'article de Leya Mahamadaly (Mahamadaly 2021) explore les dimensions clé du coaching des managers appelés à développer l'autonomie et l'engagement de leur collaborateurs, sous une posture de manager-coach. Elle propose tout d'abord de considérer le développement de l'estime de soi chez les collaborateurs :

> *L'estime de soi permet de renforcer les bases personnelles des collaborateurs qui, à leur tour, favorisent le sentiment de sécurité et l'ancrage professionnel. Elle libère le charisme, le leadership, la sérénité dans les échanges, la satisfaction au travail et la motivation. Cet élément favorisant le développement des compétences humaines « non-techniques »*

Afin pour le manager de gagner :

> *Apprendre à connaître les forces, les faiblesses, ainsi que les aspirations de l'autre à travers le dialogue et éviter les jugements ; Donner des objectifs clairs, structurés et réalistes ; Donner des moyens pour rendre les objectifs réalisables, y compris en termes de formation et de coaching ; Octroyer de l'autonomie en déléguant pouvoir et moyens ; Féliciter pour les succès et le développement personnel ; Analyser les échecs et les frustrations. Dédramatiser et relativiser*

Puis de tisser ainsi des liens subtils et pertinents entre développement de l'estime de soi, charisme, leadership, empathie, confiance, sérénité, motivation, délégation, autonomie, feedback, droit à l'erreur :

> *(…) [l'empathie] pour détecter leurs enjeux, sentiments et besoins profonds tout en adoptant un comportement d'ouverture sans jugement, ce qui crée alors un climat de confiance réciproque. Ainsi il va pouvoir comprendre ce qui motive son collaborateur et ce qui l'intéresse. Il va alors lui déléguer des tâches en cohérence avec son développement professionnel. De même, le*

manager empathique en entretien individuel avec son collaborateur saura percevoir son niveau de maturité et de conscience professionnelle, son besoin d'autonomie.

Et enfin de rappeler l'importance de l'écoute active et de la reformulation pour que « *le collaborateur se sente écouté, compris et peut avancer dans sa réflexion ou passer à autre chose »,* et la capacité de *« pouvoir guider ses collaborateurs et non pas leur imposer ses choix »,* et de *« permettre l'acceptation que le collaborateur puisse être en désaccord avec les idées de son manager »,* tout en rappelant in fine que *« Il doit pouvoir reprendre sa posture de manager dans certains moments clé de décision ».*

Pour avoir une expérience significative dans l'accompagnement de managers et de collectifs managériaux, j'adhère pleinement à la vision de Leya Mahamadaly qui présente un manager avec « *une nouvelle façon de vivre la relation à l'autre en cassant les rapports de domination* » jouant sur l'intelligence émotionnelle, une nouvelle posture de coach et d'animateur, une personnalisation précise et intime des rapports qu'il entretient avec chacun de ses collaborateurs pour pouvoir à son tour libérer leur puissance, tout en assurant leurs permissions et leurs protections (3P), sans toutefois déroger à ses responsabilités régaliennes de performance et de résultats opérationnels. En quelque sorte, les objectifs de résultats ne changent pas mais les moyens d'y arriver eux changent considérablement, à travers l'empouvoirement. Un bel exercice d'équilibriste et d'introspection profonde pour lequel un coaching professionnel et personnalisé a donc toute sa place.

2.5.5 Cas d'études

Dans la suite de cette partie nous allons maintenant rentrer dans le détail des pratiques et outils intéressants à mettre en œuvre lors de ce type de coaching, notamment à travers deux cas d'études que j'ai eu la chance de vivre lors de ces cinq dernières années. Étant coach agile de longue date, profession qui requiert indéniablement de développer une posture de coach professionnel, après avoir suivi la formation évoquée au chapitre 2.3.1, et conscient du problème de mon absence de certification RNCP qui fait l'objet de ce présent mémoire, je me suis malgré tout donné l'autorisation de répondre favorablement à des demandes de coaching de mes clients, avec l'appui de la Trousse de Steiner (Steiner 1997) et des réponses positives aux différentes questions :

- Ai-je une demande d'aide explicite ?
- Ai-je envie d'aider la personne ou le groupe concerné ?

- Ai-je les compétences pour aider la personne ou le groupe concerné ?
- Est-ce que la demande relève de ma responsabilité ?
- Est-ce que je ferai au moins 80% du travail ?

Mais également parce que j'étais supervisé par la formatrice, elle-même en cours de certification pour devenir superviseur. On pourra me reprocher un manque de déontologie mais il n'est reste pas moins que ces deux expériences de coaching ont fourni de bons résultats aux coachés. Je suis prêt à entendre toute critique à propos de ma démarche.

Dans la suite de ce chapitre, les outils cités font références à ceux enseignés pendant la formation.

2.5.5.1 Marianne veut inspirer confiance

Prenons le cas de Marianne (prénom donné au hasard), manager N-2 (deux échelons en dessous du dirigeant) d'une entité d'une centaine de personnes dans une société d'informatique de 1000 personnes environ. Marianne évolue dans une entreprise qui a lancé une grande transformation dont un plus grand empouvoirement des collaborateurs est un ingrédient majeur. Le commanditaire de la triangulaire est son N+1. Elle est convaincue de la pertinence de cette démarche, sa relation avec lui ne pose pas de problème apparent et le contrat tripartite est rapidement officialisé.

Sa demande porte principalement sur l'obtention de la confiance de ses subordonnés. Elle trouve que celle-ci n'est pas toujours au rendez-vous. L'objectif sur lequel nous convenons est « *En tant que manager, je veux arrêter de douter de la confiance que m'accorde mes équipes afin de me consacrer pleinement au développement de leur autonomie et engagement ». Un des critères d'atteinte stipule : « ma posture est alignée avec mes paroles* ».

J'ai vite détecté un ensemble de paradoxes dans le comportement du manager par rapport à ses croyances et valeurs et donc un besoin d'analyser l'alignement et tant que point d'entrée du coaching. Il a donc utilisé l'outil des **domaines de conscience de Bateson** pour faire prendre conscience au manager de cette incohérence, qui se traduit entre COMPORTEMENT et CROYANCES/VALEURS. Rapidement après avoir autorisé à agir en autonomie, Marianne ne peut s'empêcher de manifester des réflexes de commandement et de contrôle. Ses collaborateurs perçoivent cette dissonance et discréditent aussitôt les bonnes

intentions du manager. Les croyances et les valeurs portant sur le concept même d'empouvoirement et l'exemplarité ! Cette première étape a été déterminante et le coaché a rapidement réalisé son incongruence.

S'en est suivi un travail important sur les drivers et sur les émotions. Le « Sois parfait » est dominant. « Dépêche-toi » et « Fais des efforts » sont également très présents. Ils ont pour conséquence pour Marianne d'attendre des autres un degré de performance inatteignable. S'en suit une grande différence de perception des difficultés opérationnelles entre le manager et ses collaborateurs. Des actions ont alors porté sur la mise en place de courtes réunions appelées « One on One meeting »[7], pratique plébiscitée dans le domaine des approches managériales liées au mouvement « agile » et aux principes « Management 3.0 » (Appelo J. 2003). Ces points courts et réguliers avec chaque collaborateur sont l'occasion de travailler les techniques du manager-coach, à travers **l'écoute active, l'empathie, la reformulation et surtout le questionnement** plus que les conseils ou injonctions, zone de confort du manager classique. C'est également l'occasion pour le manager de travailler son **intelligence émotionnelle**, car nous avions détecté des peurs de ne pas être reconnu pour son statut et ses qualités, ce qui engendrait une attente de reconnaissance qui ne venait jamais ! Mais aussi de tenter de développer celle de ses collaborateurs, en apprenant à questionner les émotions et leurs conséquences en termes de prise de conscience et d'actions.

Le coaching a également permis à Marianne de se rendre compte qu'elle occupait systématiquement 80% du temps de parole de chaque réunion, en décidant de s'enregistrer et de se réécouter. Elle a pu ainsi apprendre à laisser plus de place à la parole des autres. Un autre travail a porté sur la compréhension de la personnalité de chaque collaborateur à travers le modèle ProcessCom©[8].

Nous n'allons pas ici parcourir l'ensemble des séances, actions et résultats mais ces quelques exemples illustrent bien à mon sens l'efficacité d'un coaching de manager pour atteindre les objectifs recherchés ici. Pour finir ce cas t'étude, notons que Marianne a décidé sur la fin de son coaching de bénéficier d'un « feedback 360° »[9] de la part de ses subordonnés. Elle a pu ainsi profiter de la reconnaissance qu'elle attendait par des témoignages sans appel

[7] https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/one-to-one-meeting
[8] https://www.kcf.fr/quest-ce-que-le-process-communication-model/
[9] https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/feedback-360-advantages/

sur l'évolution positive de sa posture managériale : plus à l'écoute, moins intrusive, plus cohérente etc.

Je ne voudrais pas ici laisser une impression de miracle ! Même si les effets de ce coaching semblent objectivement porter leurs fruits, la pérennité des nouvelles qualités acquises reste à vérifier. J'ai pu entendre quelques mois après des retours en arrière sur certains réflexes. Mais n'est-ce pas humain et « normal » tout compte fait ? Resterait à voir quel comportement l'emporte…

Maintenant, l'histoire ne dit pas si les résultats de performance opérationnelle de son service se sont améliorés pour autant, or c'est le but recherché, l'empouvoirement restant un moyen… **Il semble que pour renforcer la démonstration de ce mémoire, il conviendrait d'analyser objectivement l'évolution des résultats opérationnels des entreprises, consécutivement à une transformation managériale de ce type**.

2.5.5.2 Patrice veut devenir souteneur plus que commandeur

Prenons le cas de Patrice (prénom donné au hasard), également manager N-2 (deux échelons en dessous du dirigeant) d'une entité de deux cents personnes dans une multinationale d'aéronautique. Comme pour Marianne, Patrice vit une transformation managériale pour développer l'empouvoirement, avec un coaching commandité par sa hiérarchie directe. Il adhère pleinement à l'idée mais ne croit que moyennement dans sa chance de réussite à cause de la culture de son entreprise qui selon lui n'est pas compatible, trop « rigide et bureaucratique », portant l'incohérence d'un message de transformation avec ses possibilités de changer. C'est un homme qui se dit « de valeur », « fiable », qui s'affirme facilement et défend ses causes, parfois avec des emportements qu'il regrette lui-même, surtout lorsque ses subordonnés ne sont pas d'accord avec lui et l'expriment.

Malgré tout, il est dans une démarche positive visant à explorer les possibilités et se fera une opinion plus objective après. Mais étant sur la défensive vis-à-vis de son écosystème, il exprime des craintes et du stress quant à sortir de sa zone de confort et d'en payer les conséquences personnellement si on venait à lui reprocher de mauvais résultats en termes de transformation. Notons également qu'il manifeste un très haut degré d'investissement, l'exposant à un possible burn-out. Il semble conscient des dérives que cela occasionne dans ses rapports avec ses équipes lorsque la fatigue atteint un certain seuil.

Sa demande vise à développer ses aptitudes à utiliser la position basse du coach avec ses collaborateurs, concept qu'il connaît bien pour s'y intéresser de longue date mais sans réellement avoir fait l'effort de la mettre en place. L'objectif finalement décidé est « je veux utiliser la position basse, devenir souteneur et moins commandeur ». Parmi les critères d'atteinte : *« Je privilégie le questionnement lors de mes entretiens individuels et dis le minimum de conseils et fais émerger les solutions de mon interlocuteur » ; « Je ne hausse pas le ton, je ne manifeste pas d'agressivité tout en défendant mon point de vue (je suis assertif) » ; « Je ne pars plus après 19h, je fais du sport une fois par semaine sur site » ; « je ne participe plus à toutes les réunions de COPIL des projets et je délègue leur animation* ».

Tôt dans le processus j'ai détecté un driver « fais plaisir », suivi de près par « fais des efforts » et une croyance limitante au sujet que son entreprise ne peut pas évoluer, et qu'il est donc entre le marteau et l'enclume, lorsqu'elle lui demande de changer pour devenir un « servant leader », vocabulaire utilisé par l'entreprise pour signifier l'inversion de posture managériale « au service de » plus que « directive ».

J'ai beaucoup utilisé le **métamodèle de langage** afin de déjouer les nombreux pièges d'omission, interprétation et généralisation qui pousse le coaché à cultiver sa croyance limitante, avec des questions puissantes comme *« Et si c'était possible ? », « qu'est-ce qui te fait dire que … ? », « qui a dit ça ? »* etc. Le coaché a pu ainsi agir sur ses **pensées automatiques** et finir par ouvrir une brèche dans ces certitudes, ce qui lui a permis de développer plus de motivation et d'énergie dans sa propre transformation. Il a mené des actions de veille et de formation sérieuses sur l'apprentissage de la position basse et avec le coach, il suivait sa progression d'entretien en entretien avec ses collaborateurs. Comme pour Marianne, nous avons travaillé **l'intelligence émotionnelle** par rapport à ses peurs de ne pas voir ses valeurs reconnues et sa gestion de la colère. Ces limitations bloquaient jusque-là la motivation des employés, ce qui en soit est peu compatible avec l'objectif recherché ! Nous n'avons pas réellement travaillé sur la gestion du stress car je n'étais pas suffisamment compétent pour cela, mais il va de soi que des outils comme la **balance du stress ou la CMA** auraient été des plus pertinents ici.

Nous avons également travaillé sur les **domaines de vie**, pas au sens de l'outil officiel que je ne connaissais pas mais de façon similaire par le questionnement. Il a pu ainsi s'économiser, se reposer et retrouver en partie son calme pendant les réunions, après un deuil difficile du « je peux tout faire et rendre service à tout le monde tout le temps ! ».

Un travail sur le **renforcement** s'est avéré utile tout au long du processus car Patrice a tendance à se sentir « jamais assez à la hauteur », alors qu'il accomplissait objectivement des progrès : « *Qu'est-ce qui est différent par rapport au début ? », « Était-ce mieux avant ?* » etc.

En fin de processus, il relate que ses équipes ont perçu de nets progrès dans ses accès de colère et une grande différence dans sa façon d'aborder les entretiens et de communiquer, sans toutefois exprimer un changement profond de sentiment de plus grande autonomie dans leur travail. Le coaché s'est senti beaucoup mieux en fin de coaching qu'avant celui-ci et je pense que c'est l'essentiel, le coaching ne visant en rien l'amélioration directe de l'environnement du coaché ! Il n'en est reste pas moins que c'est une question essentielle : à quoi bon coacher un manager pour l'empouvoirement si ses subordonnés ne ressentent pas l'intérêt escompté ? Cette information m'étant parvenue en fin de processus, nous n'avons pas pu continuer à travailler dessus mais il semble évident que le coaching aurait pu continuer à questionner le coaché sur la cohérence de son objectif et du résultat de ses actions avec l'objectif qui lui est assigné par son commanditaire, lui-même dépositaire de la transformation au niveau de l'entreprise.

2.5.6 Autres pratiques et outils discutés

Pour finir ce tour d'horizon, explorons ici d'autres pratiques et outils de coaching possibles pour aider le manager à autonomiser et engager ses équipes :

L'analyse transactionnelle : en l'aidant à situer son état du moi dominant et d'autres plus contextuels, en naviguant dans les états différents par rapport à des situations problématiques de délégation, de responsabilisation ou d'engagement. On peut facilement imaginer que la position même de manager oblige à être dans l'état Parent normatif. L'amener à explorer le parent donnant, qui semble proche dans sa définition à la position managériale recherchée, et pourquoi pas des positions enfant, pour libérer davantage de créativité et de motivation auprès de ses collaborateurs ? Tout en veillant à le ramener in fine à la position d'adulte, pour stabiliser et sécuriser son nouveau positionnement et son nouveau rapport aux autres.

Une analyse plus approfondie de la construction identitaire du manager avec l'exploration de toute la palette CVBLPE : croyances, valeurs, besoins, limites, parasitages,

émotions pour l'aider à prendre le recul nécessaire à mieux se connaître, accepter son identité, ses atouts et sa distance vis-à-vis de la transformation recherchée.

Le SCORE (Situation Causes Objectifs Ressources Effets), pour travailler sur les ressources face à des situations concrètes de défis de changement de posture et des relations avec ses équipes. Ressources existantes à développer, comme renforcement, ou nouvelles, à identifier et acquérir par l'apprentissage, comme l'exemple de la position basse de Patrice.

La référence externe, comme stratégie de questionnement de ses objectifs ou sous-objectifs, afin de l'aider à explorer des schémas différents de pensée en s'inspirant de ses collègues ou d'entrepreneurs médiatisés qu'il reconnait pour leurs capacités à mettre en œuvre avec succès l'empouvoirement.

La courbe du deuil et les cycles de vies plus en profondeur pour aider le manager à se situer dans son processus de changement et à vivre ses deuils et sa déconstruction cognitive

2.5.7 Synthèses des pratiques et outils de coaching au service du manager-coach

En annexe II sont représentés des tableaux de synthèses des pratiques et outils de coaching au service du manager-coach.

2.6 Limites et points ouverts

2.6.1 Enjeux et pièges du coaching tripartite

Dans le cas d'un coaching individuel avec un commanditaire qui n'est pas le coaché, ***« Accepter de coacher en entreprise, c'est admettre une relation tripartite avec ses différents enjeux, ses pièges, et devoir conjuguer avec les attentes de chacun »*** (Mocquet 2020). Il semble que cette dernière situation soit de loin la plus courante, le coaching étant principalement vu par l'entreprise comme un investissement dans le développement de ses employés pour parvenir in fine à la conquête de la performance opérationnelle précitée.

La question éthique, chère au coaching professionnel, est sérieusement mise à l'épreuve en entreprise. Rodolphe Mocquet souligne les pièges de la relation tripartite et invite à réfléchir

à la place du coach dans cette équation. Premièrement, sous l'angle de l'agent silencieux au service d'un dessein obscur pour optimiser l'organisation :

> *Sous le prisme de la quête de toujours plus d'efficacité, le coaching serait-il à même de devenir l'instrument d'une politique managériale intéressée* ***de faire taire les conflits, la plainte et de se défaire plus facilement de ses agents les moins performants ?***

Dans cette perspective, il interroge la possibilité que cela pousse l'entreprise à imputer à l'individu la responsabilité d'une organisation collective. Il cite Amado (2004) qui semble le penser : « *Concernant la relation tripartite, le danger majeur à ce niveau est bien celui de l'individualisation et de la psychologisation d'un problème impliquant le collectif. »*

Il suggère que le coach devient parfois la victime expiatoire et le symptôme d'un dysfonctionnement global, un bouc émissaire sur lequel les autres acteurs, soucieux de préserver leur tranquillité intellectuelle, préfèrent tout faire reposer, allant jusqu'à lui offrir un coach coûteux pour mieux détourner l'attention de leurs propres responsabilités.

Enfin il cite une récente étude (Nizet & Diochon 2014) *« qui montre que typiquement les coachs font face à 5 types de défis éthique :* ***jouer un rôle qui n'est pas le sien, intervenir dans une organisation contraire à ses valeurs, être tenté de prendre le parti pour son client, gérer des informations confidentielles, faire face à une modification de l'objet de l'intervention de coaching****. »*

Devant ces défis éthiques, avant d'initier le processus de coaching, il est crucial de **s'assurer que la demande s'aligne véritablement avec les objectifs du coaching**, **malgré les enjeux potentiellement contradictoires ou dissimulés**. Les demandeurs peuvent parfois confondre les services qu'un coaching propose avec ceux d'autres approches qui seraient plus adéquates. En effet, un coaching ne peut remplacer une formation, un recadrage ou un entretien d'évaluation, entre autres.

En matière de limites, il est également intéressant de faire référence à cet article qui résume *« **les 7 principales causes d'échec d'un coaching*** » (Métamorphoses n.d.) individuel de manager en entreprise, qui propose une liste de points d'attention : *« 1. Attendre trop longtemps avant de faire la demande de coaching 2. Ne pas croire au potentiel de la personne coachée 3. Avoir un agenda caché 4. Avoir des objectifs qui ne sont pas assez spécifiques 5. Penser que le coaching est LA SOLUTION "unique et suffisante" 6. Ne pas coacher la bonne personne 7. Ne pas adapter la méthodologie de coaching au profil cognitif du coaché »*

2.6.2 Les défis pour les managers

Bien que l'empouvoirement soit un levier puissant de développement organisationnel, son intégration dans les pratiques managériales via le coaching comporte certains risques et limites que le coach doit prendre en compte :

- **Résistance au changement** : Certains managers peuvent résister à l'idée de déléguer ou de partager le pouvoir, par peur de perdre le contrôle ou en raison d'une culture hiérarchique ancrée. Le coach doit être vigilant à ces résistances et les traiter en travaillant sur les croyances limitantes du manager.
- **Délégation mal encadrée** : L'un des risques de l'empouvoirement est une délégation trop rapide ou mal structurée. Si le manager délègue sans fournir un cadre clair ou sans suivre le processus de manière adéquate, cela peut conduire à des échecs ou à une démotivation des collaborateurs. Le coach doit donc veiller à ce que la délégation soit accompagnée d'un suivi adapté.
- **Inégalités dans l'empouvoirement** : Tous les collaborateurs ne sont pas également prêts à prendre des initiatives ou des responsabilités. Le coach doit s'assurer que le manager adapte ses pratiques à la maturité et aux compétences de chacun, pour éviter de créer des disparités au sein de l'équipe.
- **Le temps nécessaire** : Le coaching d'empouvoirement prend du temps, et dans des environnements à forte pression, les managers peuvent se sentir impatients de voir des résultats immédiats. Le coach doit gérer ces attentes et rappeler que l'empouvoirement est un processus progressif qui demande de la patience et de la persévérance.

Le changement demandé aux managers, qu'il soit perçu comme bénéfique ou perturbant, génère inévitablement des réactions variées, souvent marquées par une résistance. Ce phénomène découle principalement du **stress que ressentent les individus lorsqu'ils sont amenés à sortir de leur zone de confort** et d'adopter de nouveaux comportements. Lorsqu'un individu est au cœur d'un changement, il doit **reconstruire sa perception de la réalité**, ce qui peut engendrer des incertitudes. Cela a des conséquences directes pour l'entreprise, telles que des coûts importants ou une détérioration du climat de travail, et **il est essentiel de gérer cette transition pour minimiser ces impacts négatifs**.

Plusieurs obstacles peuvent freiner l'adoption de nouveaux paradigmes dans une organisation. **Les habitudes établies** peuvent provoquer de l'inconfort et de l'anxiété face aux nouvelles pratiques. **Le manque de temps nécessaire** pour assimiler ces changements peut

également ralentir leur adoption. De plus, **certaines croyances limitantes poussent à douter de l'efficacité des nouvelles approches managériales**, même lorsqu'elles sont fondées. Enfin, la tendance à comparer de nouvelles initiatives à des expériences passées, souvent mal perçues, freine parfois l'acceptation du changement. Pour éviter ces écueils, il est indispensable d'accompagner les collaborateurs dans ce processus. Cela passe par la création d'un désir de changement chez les individus, en leur donnant les outils pour comprendre les raisons et les bénéfices de la transformation.

Les résistances au changement, le cadre de délégation, l'inégalité des collaborateurs face à la prise d'autonomie, le temps alloué à cette transformation profonde, sont des enjeux que ne peut porter seul le manager et que l'entreprise elle-même peut tant favoriser que ne pas assez soutenir, et représentent autant de limites pour le coach qui accompagne ces managers.

2.6.3 La réalité de la demande

Quelle est la réalité de la demande de coaching professionnel pour favoriser l'empouvoirement dans les entreprises ?

D'après mon expérience, cette volonté a toujours été plus ou moins présente, mais s'est considérablement intensifiée depuis deux décennies environ. De grands groupes comme Thales, Airbus, Siemens, Orange ont été les pionniers dans cette démarche, d'abord sur de petits périmètres, plus à plus grande échelle. Le secteur public n'est pas en reste. En témoigne deux évènements que j'ai vécu récemment :

Je réponds avec des collègues à un appel d'offre de France Travail[10] portant sur un grand volume de coaching professionnel de ses dirigeants sur une longue durée et s'appuyant sur une initiative d'ampleur intitulée « *Performance par la confiance* ». Nous pouvons lire : « *France Travail s'est lancé il y a cinq ans dans une transformation de ses modes de fonctionnement internes à travers une démarche intitulée "Performance Par la Confiance". À l'origine de cette*

[10] Marché d'accompagnement des comités de direction de France Travail pour la transformation de leur culture managériale - n° de consultation : 024.24

démarche, la conviction qu'un ***fonctionnement basé sur la confiance est porteur d'une performance*** *plus durable et susceptible de mieux répondre aux besoins des usagers en termes d'agilité et d'innovations locales, ainsi* ***qu'aux nouvelles aspirations des salariés à plus d'autonomie et de responsabilité*** », ou encore « *La transformation engagée a installé une* ***nouvelle vision du manager : responsabilisant, développeur de talents et facilitant*** ».

J'ai participé les 17 et 18 octobre 2024 à la conférence « *Agile Secteur Public* »[11] avec plusieurs présentations et retours d'expériences sur des transformations managériales d'ampleur, telle que la session d'Issac Getz[12] intitulée « *Comment libérer l'initiative et la responsabilité des agents dans l'administration ?* », évoquant entre autres, la surprenante transformation opérée par la Sécurité Sociale Belge[13]. Il mentionne les effarantes statistiques de Gallup sur le faible taux d'engagement des employés. Les méta-analyses d'entretiens avec 100 millions de salariés révèlent que :

- *70 % de la variance entre les équipes les plus engagées et les équipes désengagées est due au comportement du manager*
- *Les meilleurs managers se différencient en pratiquant le coaching, et non pas en se contentant de superviser ou de gérer*

CQFD.

Il semble donc que le propos de ce mémoire soit bien une réalité qui s'accélère.

2.6.4 Le coach, artisan malgré lui d'une manipulation à grande échelle ?

Tout le monde ne voit pas d'un bon œil cet élan. Y aurait-il quelque part un paradoxe profond entre les fonctions régaliennes du manager (organiser, décider, anticiper, contrôler et animer), issues des logiques capitalistes de profit donc de subordination, et la responsabilisation

[11] https://agilesecteurpublic.wixsite.com/agile-secteur-public
[12] https://fr.wikipedia.org/wiki/Isaac_Getz
[13] https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/02/16/la-fonction-publique-face-a-l-enjeu-de-la-transformation-manageriale_6113870_1698637.html

/ prise d'initiative demandée au collaborateur ? Le manager est-il vraiment en position de pouvoir réussir cette transformation, ou reste-t-il uniquement la courroie de transmission cynique des objectifs actionnariaux, en déguisant ce qui était jadis un commandement sous la forme d'une bienveillance de principe pour transformer les contraintes et obligations par une apparente liberté d'agir ? De nombreux auteurs dénoncent cette supercherie et certains mettent en garde, comme Jules Thomas dans son article « *L'argot de bureau : l'« empowerment » ou « l'autonomie retrouvée »* (Thomas 2021).

Il ne s'agit pas ici de lancer un débat politique, mais de soulever que la place du coach est d'autant plus fragile dans cette équation, où il pourrait être vu comme un des agents d'une forme de manipulation. Il doit donc redoubler d'efforts pour s'accrocher à l'éthique de son métier et à sa déontologie qui seules lui autoriseront toute neutralité essentielle à sa prestation.

CONCLUSION

En première partie, nous avons modélisé le concept d'entreprise en tant qu'organisation, en faisant un bref état des lieux de la théorie du même nom, avec l'école classique, l'école des relations humaines, l'approche systémique, l'approche contingente et l'approche institutionnelle. Cette palette offre un syncrétisme de l'organisation avec des ingrédients de cadre, de contextualisation, de légitimation, d'optimisation des interactions internes et externes, et enfin d'humanisation, dans le sens où la bonne marche tient beaucoup dans l'individu collaborateur et ses relations avec son environnement.

Puis nous avons proposé la performance opérationnelle comme but recherché par ce type d'organisation qu'est l'entreprise, exploré ses multiples définitions, les moyens employés pour l'assurer et les mesures utilisées pour en vérifier l'atteinte. Considérant sa définition - en termes de résultats - comme la productivité, la qualité, le délai de livraison, la rentabilité, la satisfaction client, mais aussi en termes organisationnels - comme l'apprentissage et la croissance - nous avons vu que les moyens utilisés étaient essentiellement portés sur l'optimisation des processus, eux-mêmes intimement liés aux comportements de chaque individu et des collectifs qu'ils constituent. Nous avons conclu à l'importance des politiques en matière de ressources humaines pour adresser le développement des personnes à cette fin, puis terminer sur la notion d'empouvoirement, en rappelant ses origines, ses diverses définitions, ses bénéfices attendus vis-à-vis de l'objectif de performance opérationnelle, enfin les moyens couramment utilisés pour le développer en dehors du coaching et les limites constatées entre les effets d'annonces et la réalité vécue sur le terrain.

En seconde partie, nous avons exploré la place du coaching professionnel dans le développement de l'empouvoirement des collaborateurs au sein des entreprises. Pour cela, nous avons situé le coaching professionnel individuel en entreprise au sein des différentes formes possibles de coaching. Nous avons alors rappelé la spécificité du contrat triangulaire qui caractérise la présence d'un commanditaire-payeur qui n'est pas le coaché. Puis nous avons exploré les thématiques adressées, comme les dynamiques organisationnelles, les objectifs de performance, le développement des compétences, le bien-être des collaborateurs, le développement du leadership, et plus généralement la conduite du changement. Le coaching répond à ces problématiques par des modes d'intervention privilégiés qui sont le coaching de performance, le coaching de développement, le coaching de transition, l'approche systémique, le coaching orienté solution.

Il est alors essentiel de situer les champs d'intervention du coach, que ce soit à travers les modèles d'organisations adoptés par les entreprises pour promouvoir l'empouvoirement, ou à travers les différents acteurs clés, résumé par triptyque collaborateur-manager-dirigeant. Nous avons identifié le manager comme acteur clef de l'empouvoirement des collaborateurs et situé les différents styles de leadership plus ou moins propices à cet objectif. Les thématiques récurrentes de demande de coaching sont : savoir déléguer, donner du sens, inspirer confiance et faire confiance, savoir écouter, faire preuve d'empathie et communiquer, conduire le changement, faire preuve d'intelligence émotionnelle, trouver son positionnement, motiver, être exemplaire. Autant d'aptitudes qui rejoignent le concept de manager-coach que nous avons défini.

Dans un écosystème complexe, avec beaucoup d'acteurs, régulé par l'obsession de performance opérationnelle, le coach professionnel doit faire face à des enjeux éthiques et déontologiques particulièrement importants pour assurer protections et permissions du manager coaché, et doit se tenir prêt à défendre le cadre du coaching. Le coaching individuel des managers doit se structurer et employer les bons outils afin d'accompagner cette évolution et permettre l'émergence de nouvelles ressources. Il peut l'aider à atteindre l'objectif qu'il s'assigne - ou qui lui est assigné – par le développement de l'estime de soi chez les collaborateurs, la compréhension de l'autre à travers un dialogue sans jugement, la définition d'objectifs clairs et réalisables, l'octroi d'autonomie déléguant pouvoir et moyens, la valorisation des réussites et la capacité d'aborder les échecs avec recul. L'enjeu pour le manager est donc de devenir lui-même une forme de coach pour ses collaborateurs et donc d'adapter les objectifs d'empouvoirement aux spécificités de chacun, selon leurs besoins et capacités.

Le parcours est semé d'embuches, en premier lieu par les défis éthiques auxquels les coachs font face au sein de la triangulaire, comme jouer un rôle qui n'est pas le sien, être tenté de prendre le parti pour son client, ou faire face à une modification de l'objet de l'intervention de coaching. Les managers auront également à faire face à leur propre résistance au changement, à leur difficulté d'encadrer la délégation, à ne pas adapter suffisamment les objectifs selon les collaborateurs, au temps nécessaire pour y arriver.

Quoi qu'il en soit, l'empouvoirement des collaborateurs semble être devenu un des objectifs majeurs recherché par les entreprises, depuis plusieurs décennies déjà, avec une tendance à l'accélération. Est-ce que le modèle aurait porté ses fruits ? Il serait bon de trouver des études pour le vérifier. Enfin, un débat serait également bienvenu sur de potentielles dissonances entre les logiques économiques des entreprises et leurs compatibilités de facto avec

la notion même d'empouvoirement, car elles sont susceptibles de mettre à mal la position éthique du coach.

Devant ces nombreux défis, le coach doit se tenir à sa place qui est la sienne, à savoir, accompagner un manager vers sa propre vision de l'empouvoirement dans le respect inconditionnel de son écologie et sa sécurité ontologique et de celles de ses interlocuteurs. Le coach ne peut être en aucun cas responsable du succès de cet empouvoirement des collaborateurs et encore moins des conséquences espérées en matière de performance opérationnelle.

La rédaction de ce mémoire aura été l'occasion pour moi de remettre en question mes pratiques d'accompagnement de managers, en m'ouvrant les yeux sur les pièges qui entourent ce type de prestations. Je m'attacherai désormais à assumer davantage la responsabilité du cadre à défendre, à veiller que le manager n'applique pas des recettes toutes faites et sait prendre en compte la particularité de chacun, comme un vrai coach…

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- **Allouche, J. (2004).** *Les grands auteurs aux frontières du management*. Partie II. EMS - Editions Management & Société.

- **Appelo, J.** (2003). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.

- **Berg, I.K. & De Jong, P.** (1996). *Interviewing for Solutions*.

- **Blake, R. R., & Mouton, J. S.** (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing.

- **Brasseur, M.** (2009). *Le coaching en entreprise*. Dunod.

- **Burns, T., & Stalker, G. M.** (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

- **Collins, J., & Lazier, W.** (2020). *BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0): Turning your business into an enduring great company*. Penguin Random House.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.

- **De Jong, P., & Berg, I. K.** (2013). *Interviewing for solutions* (4th ed.). Brooks/Cole.

- De Shazer, S. (1985). *Keys to Solution in Brief Therapy*. Norton.

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.

- **Giddens, A.** (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press

- **Herzberg, F**. (1959). Mausner, B.-Snyderman, BB (1959): The Motivation to Work. *New York, John Wiley and Sons*.

- **Hunt, J. M., & Weintraub, J. R.** (2002). *The coaching manager: Developing top talent in business*. Sage Publications.

- **Katz, D., & Kahn, R. L.** (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.

- **Kotter, J.P. (1996).** Leading Change. Harvard Business Review Press.

- **Lewin, K.** (1939). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.

- Lewin, K. (1997). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. PUF. (Publication originale en 1948)

- **Likert, R.** (1967). The human organization: its management and values.

- **Malarewicz, J. A.** (2012). *Systémique et entreprise: Mettre en oeuvre une stratégie de changement*. Pearson Education France.

- **Maslow, A. H.** (1954). *Motivation And Personality*. Harper & Row.

- **Mayo, E.** (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

- **McGregor, D.** (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

- **Mintzberg, H.** (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

- **Neely, A.** (1999). *The performance measurement revolution: why now and what next?*. International journal of operations & production management, *19*(2), 205-228.

- **Pfeffer, J.** (1981). *Power in Organizations*. Pitman.

- **Pink, D. H., & Rey-Millet, F**. (2020). *La vérité sur ce qui nous motive*. Éditions Leduc.

- **Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

- **Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E.** (2001). A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce. *(No Title)*.

- **Steiner, C.** (1997). *Emotional Literacy: Intelligence with a Heart*. Personhood Press

- **Weber, M.** (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)

- **Whitmore, J**. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.

Chapitres de Livre

- Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual foundations of the balanced scorecard.* Handbooks of management accounting research, 3, 1253-1269.

- **Lawler, E. E.** (1993). Creating the high-involvement organization. *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*, 172-193.

- **Rhéaume, J.** (2019). Pouvoir d'agir. *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique,* 127-129. Erès

Articles

- **Amado, G. (2004)** « Le coaching ou le retour de Narcisse ? », *Connexions* (81), p 49

- **Argyris, C.** (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, *76*, 98-105.

- **Bennett, N., & Lemoine, G. J.** (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*.

- **Conger, J. A., & Kanungo, R. N.** (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13(3), 471-482.

- **Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P.** (1999). *Managerial coaching behaviors in learning organizations*. Journal of Management Development, 18(9), 752-771.

- **Fama, E. F., & Jensen, M. C.** (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 301-325.

- George-Blondel, F. (1999). *La qualité totale à l'interface des démarches participatives et de la performance globale*. Revue Française de Gestion Industrielle, 18(3), 21-34.

- **Karakoc, N., & Kucukyilmaz, A.** (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise risk management*, *1*(2).

- L**e Boulaire, M., & Retour, D.** (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?. *Revue de gestion des ressources humaines*, *70*, 51-68.

- **Maslow, A. H.** (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.

- **Mayer, J. D., & Salovey, P.** (1993). The intelligence of emotional intelligence. *intelligence*, *17*(4), 433-442.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

- **Nizet, J., & Diochon, P. F.** (2014). *Le contexte organisationnel: un facteur déterminant de l'adoption et de la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement* (No. hal-00958219).

- **Pardee, R. L.** (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC).*

- **Reilly, A. J.** (1978). Interview: interviews Rensis Likert, founder of the Institute for Social Research. *Group & Organization Studies*, *3*(1), 11-23.

- **Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G.** (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, *35*(3), p. 721.

- **Tadja, D. D. et al.** (2021). Les objets connectés pour améliorer la culture de la production épurée: revue de littérature et esquisse de solution applicable aux entreprises manufacturières. *Génie industriel et productique*, *4*(1).

- **Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L.** (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring business excellence*, *14*(1), 4-18.

- **Spreitzer, G. M.** (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, *39*(2), 483-504.

- **Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.** (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666-681.

- **Tounkara, T** (2020). *Automatisation Robotisée des Processus (RPA) : quels défis pour la transformation numérique des entreprises ?* Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) 2020/1 N° 1. pp. 95-118.

- **Westrum, R.** (2004). A typology of organisational cultures. *BMJ Quality & Safety*, 13(Suppl 2), ii22–ii27.

Sites web

- **Beck, K.** *et al.* (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*, disponible sur https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html

- **Bodoc, C.** (2019), « L'empouvoirement, le mot français pour « empowerment » ! dans *Madmoizelle*, disponible sur https://www.madmoizelle.com/empouvoirement-empowerment-definition-566369. Consulté le *9 octobre 2024*

- **Deret, E.** (2021) . 5. *Regard prospectif sur l'accompagnement. De l'accompagnement au coaching en entreprise.* (p. 151 -220). Érès. https://shs.cairn.info/de-l-accompagnement-au-coaching-en-entreprise--9782749268934-page-151?lang=fr.

- **EMCC 1**. Modes d'intervention. disponible sur https://www.emccfrance.org/domaines-dintervention/, consulté le 11 octobre 2024

- **Empowill 1**. Disponible sur https://www.empowill.com/blog/des-risques-de-la-posture-de-manager-coach, consulté le 13 octobre 2024

- **IBM** (2024). *IBM AI Global Adoption 2023*. Disponible sur https://fr.newsroom.ibm.com/Les-donnees-suggerent-que-la-croissance-de-ladoption-de-IIA-par-les-entreprises-est-due-a-un-deploiement-generalise-par-les-utilisateurs-pionniers,-mais-que-des-obstacles-maintiennent-45-dentre-elles-dans-les-phases-dexploration-et-dexperimentation. Consulté le 24 octobre 2024.

- **Mahamadaly, L.** (2021). De la transformation des organisations vers un nouveau paradigme du manager : comment le coaching peut accompagner cette évolution ? *Revue Européenne de Coaching 11* – Linkup coaching, disponsible sur https://revue-europeenne-coaching.com/numeros/n11-novembre-2021/de-la-transformation-des-organisations-vers-un-nouveau-paradigme-du-manager-comment-le-coaching-peut-accompagner-cette-evolution/, consulté le 14 octobre 2024

- **Malarewicz, A.** (2023). *4 choses à savoir sur le mythe du manager-coach (et ses dérives). Harvard Business Review France*, disponible sur https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/04/35185-4-choses-a-savoir-sur-le-mythe-du-manager-coach-et-ses-derives/, consulté le 13 octobre 2024

- **Métamorphoses. (n.d.).** *Pourquoi un coaching échoue-t-il : Pièges à éviter*. Consulté le 30 octobre 2024, sur https://www.metamorphoses.be/fr/ressources/coaching/pourquoi-un-coaching-echoue-t-il

- **Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (2024),** « *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* » disponible sur https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#

- **Mocquet R. (2020).** Coaching en entreprise : Pour une place « tiers » dans la relation tripartite ? Ethique et posture d'un coaching au bénéfice du professionnel coaché et de son entreprise, dans *Revue Européenne de coaching n°9*, département R&D Linkup Coaching, disponible sur https://revue-europeenne-coaching.com/numeros/coaching-en-entreprise-pour-une-place-tiers-dans-la-relation-tripartite-ethique-et-posture-dun-coaching-au-benefice-du-professionnel-coache-et-de-son-entreprise/#comments. Consulté le 10 octobre 2024.

- **Thomas, J.** (2021). *L'argot de bureau : l'« empowerment » ou l'autonomie retrouvée*. Le Monde. Consulté le 30 octobre 2024, de https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/04/12/l-argot-de-bureau-l-empowerment-ou-l-autonomie-retrouvee_6076406_1698637.html

- **Stanislas, E.** (2019). *Le manager leader est mort, vive le manager coach !* Les Echos,

disponible sur https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/le-manager-leader-est-mort-vive-le-manager-coach-1245111, consulté le 13 octobre 2024

ANNEXE I : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES CONCEPTS DE LA PREMIÈRE PARTIE

Théorie des organisations

Sujet	*Auteur(s)*	*Points clefs*
L'école classique et le taylorisme	Taylor, Weber	Rationalisation des processus de travail et efficacité des structures organisationnelles.
L'école des relations humaines	Mayo, Maslow, Lewin	Place l'individu, ses besoins sociaux et psychologiques, au cœur des préoccupations organisationnelles.
L'approche systémique	Bertalanffy, Katz et Kahn	Met en lumière l'importance des interactions entre les sous-systèmes internes et les éléments extérieurs, ce qui renforce l'idée que les organisations doivent s'adapter continuellement pour rester viables.
L'approche contingente	Burns & Stalker	Une organisation est adaptée à son environnement, à sa taille et à ses objectifs.
L'approche institutionnelle	Meyer et Rowan	Une organisation est orientée vers la conformité aux attentes sociales et institutionnelles

Performance opérationnelle

Sujet	*Auteur(s)*	*Points clefs*
Définition de la performance	Taylor	La performance se mesure par la productivité et l'efficience des travailleurs
Définition de la performance	Drucker	Ne peut être atteinte sans fixer des objectifs clairs ; jugée en fonction des résultats concrets obtenus
Définition de la performance	Porter	Capacité stratégique à optimiser chaque activité de la chaîne de valeur, afin de surpasser la concurrence
Mesure de la performance par le Balance Scorecard	Kaplan & Norton	Intègre des aspects financiers et non financiers (apprentissage et croissance, processus internes, satisfaction client, etc.).
Mesure de la performance	Neely	Définie pour chaque contexte en fonction de son objectif

Mesure de la performance	Richard, Devinney, Yip & Johnson,	Intègre des aspects comme la performance organisationnelle et l'efficacité organisationnelle, dont l'optimisation de l'utilisation des ressources
Mesures des résultats retenue	N/A	Productivité, qualité, délai de livraison, rentabilité, satisfaction client

Moyens de la performance opérationnelle

Sujet	***Points clefs***
Approches orientées processus et outils	
KPI (Key Performance Indicators)	Mesurer la performance au-delà des seuls résultats financiers, en mettant l'accent sur des indicateurs clairs et mesurables liés aux objectifs organisationnels.
BPM (Business Process Management)	Améliorer les processus organisationnels en les visualisant, en les analysant et en identifiant les points faibles
TQM (Total Quality Management)	Intègre la qualité dans chaque aspect de l'organisation, de la production au service client en impliquant tous les membres d'une organisation
ERP (Enterprise Resources Planning)	Permet une meilleure coordination entre les différents départements et une vue d'ensemble de la performance opérationnelle en temps réel
RPA (Robotic Process Automation)	Automatiser les tâches répétitives et améliorer l'efficacité opérationnelle
IA (Intelligence Articifielle), Bigdata, et IoT (Internet Of Things)	Optimiser leurs processus, améliorer la prise de décision et anticiper les besoins opérationnels futurs
Lean Management	Éliminer les gaspillages dans les processus
Six Sigma	Réduction des variations et l'amélioration de la qualité
Méthodes Agiles	S'adapter rapidement aux changements dans l'environnement et aux exigences du marché. Encourager les cycles courts de production et une collaboration étroite entre les équipes mais aussi directement avec l'utilisateur du produit pour optimiser l'efficacité opérationnelle
Approches orientées ressources humaines	
Formation continue	
Plans de carrière	
Développement personnel	
Attirer, recruter et retenir les meilleurs talents	
Mesure du niveau d'engagement et de satisfaction de leurs employés	
Systèmes d'évaluation réguliers, tels que les entretiens annuels ou semestriels,	
Politiques de travail flexible	

Créer une culture d'entreprise positive qui encourage la collaboration, l'innovation et l'excellence opérationnelle
Développement des soft skills par le coaching professionnel

Empouvoirement

Sujet	***Auteur(s)***	***Points clefs***
Concept d'auto-efficacité (self-efficacy), qui est lié à « l'agence ».	Bandura	La croyance d'une personne en sa capacité à accomplir une tâche ou à atteindre un objectif est un déterminant clé de sa capacité à agir
Théorie de la structuration	Giddens	Les individus ne sont pas simplement des produits passifs des structures, mais des acteurs qui peuvent agir en fonction de leurs intentions tout en étant influencés par des contextes sociaux
Définition de l'empowerment	Rhéaume	Processus conduisant au développement d'un pouvoir plus grand, exercé par les individus et les communautés, sur leur vie et leurs situations de vie.
Théorie Y	Mc Gregor	Les collaborateurs sont naturellement engagés et cherchent à donner du sens à leur travail lorsqu'ils évoluent dans un environnement de confiance
Théorie du comportement organisationnel et de la gestion	Likert	Les entreprises performantes étaient celles qui favorisaient la participation des collaborateurs à la prise de décision
Théorie des deux facteurs	Hertzberg	La reconnaissance, la responsabilisation et la possibilité de réaliser des tâches valorisantes constituent des leviers puissants de motivation intrinsèque
Management par objectifs	Drucker	L'importance d'une gestion décentralisée, où les employés sont encouragés à participer activement à la définition des objectifs et à la prise de décisions stratégiques.
Quatre dimensions de l'empowerment	Spreitzer et Quinn	Autonomie, sentiment de compétences, sens, impact
Conséquences de l'empouvoirement	Thomas & Velthouse, Spreitzer, Lawler	Accroissement de l'engagement, Développement de l'innovation, Amélioration de la qualité des décisions, Optimisation des processus internes
Modèle de motivation intrinsèque permettant l'empouvoirement (retenu dans ce mémoire)	Pink & Rey-Millet	Autonomie, maîtrise et sens

ANNEXE II : TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DE THÈMES, PRATIQUES ET OUTILS DE COACHING

Thèmes d'accompagnement du manager au service de l'empouvoirement

Thèmes	*Points clefs*
Savoir déléguer	Apprendre à confier des responsabilités de manière claire et à fournir les ressources nécessaires sans micro-manager. Promouvoir la transparence, donner accès à l'information, encourager la collaboration au sein des équipes et en dehors. Plus que déléguer, c'est aussi décentraliser le pouvoir de certaines décision
Donner du sens	Troisième concept du triptyque autonomie-maîtrise-sens, le sens est un des moteurs de l'empouvoirement et de la théorie Y de McGregor. Il s'agit dès lors de savoir définir, porter et soutenir une vision claire et cohérente des objectifs opérationnels et de changement.
Inspirer confiance et faire confiance	Renforcer la capacité du manager à faire confiance à son équipe et à instaurer une relation de réciprocité.
Savoir écouter, faire preuve d'empathie et communiquer	Pratiquer l'écoute active avec ses collaborateurs comme un coach et faire preuve d'empathie pour intégrer complètement la vie du collaborateur et communiquer de façon assertive pour maîtriser l'art de donner du feedback constructif tout en étant à l'écoute des idées des collaborateurs.
Conduire le changement	Accompagner les équipes dans ce projet de transition vers l'empouvoirement
Faire preuve d'intelligence émotionnelle	Inspirer confiance, c'est montrer une certaine authenticité et une capacité à accepter et traiter des émotions et à favoriser l'intelligence émotionnelle de ses collaborateurs. Émotions susceptibles d'être démultipliées par cette nouvelle distribution des responsabilités.
Trouver son positionnement	Redistribuer les responsabilités engendre une recherche de nouveau positionnement. Devenir animateur plus que commandeur, sans toutefois perdre complètement cette prérogative. Se poser en tant que « servant leader », inverser sa posture, passer de dire de faire à soutenir l'initiative et l'autonomie
Motiver	Sans doute un des points les plus important de l'empouvoirement, sans lequel rien n'est possible. Donner autonomie, maîtrise et sens pour permettre cette motivation, et si possible intrinsèque
Être exemplaire	Un puissant levier de leadership et de motivation des collaborateurs est de se montrer exemplaire dans son comportement, réflexes et attitudes. Toute dissonance discrédite et met en difficulté la mise en œuvre du changement que le manager incarne et invite à suivre

Pratiques et outils intéressants pour l'accompagnement du manager au service de l'empouvoirement

Pratique / outil	***Points clefs***
Domaines de conscience	Vérifier l'alignement du manager entre son comportement et ses valeurs d'empouvoirement, travailler son exemplarité
Drivers	Étudier l'influence des drivers du manager sur ses interactions avec les autres et travailler sur le décalage de perception de l'autonomie
Intelligence émotionnelle	Travailler son authenticité propre et son empathie envers les autres
Feedback	Provoquer une prise de conscience chez le manager de ses dissonances cognitives (exemple : « quel est votre pourcentage de temps de parole en réunion ? »)
Métamodèle de langage	Travailler la résistance, en déjouant les nombreux pièges d'omission, interprétation et généralisation, qui pousse le manager à cultiver sa croyance limitante, afin d'agir sur les pensées automatiques et finir par ouvrir une brèche dans ces certitudes,
Balance du stress et CMA	Travailler la peur de la nouveauté et la recherche de nouveau positionnement
Analyse transactionnelle	Situer son état du moi dominant et d'autres plus contextuels, en naviguant dans les états différents par rapport à des situations problématiques de délégation, de responsabilisation ou d'engagement
Analyse approfondie de la construction identitaire	Aider le manager à prendre le recul nécessaire à mieux se connaître, accepter son identité, ses atouts et sa distance vis-à-vis de la transformation recherchée
SCORE	Travailler sur les ressources face à des situations concrètes de défis de changement de posture et des relations avec ses équipes
Références externes	Comme stratégie de questionnement de ses objectifs ou sous-objectifs, afin de l'aider à explorer des schémas différents de pensée en s'inspirant de ses collègues ou d'entrepreneurs médiatisés qu'il reconnait pour leurs capacités à mettre en œuvre avec succès l'empouvoirement
La courbe du deuil et les cycles de vies	Aider le manager à se situer dans son processus de changement et à vivre ses deuils et sa déconstruction cognitive

ANNEXE III : CONTRATS DE COACHING DES CAS D'ÉTUDES

Nom:
Prénom: Marianne
Date:

MON CONTRAT D'EVOLUTION PERSONNELLE

Quels sont mes objectifs (SPORT*) ?	
En tant que manager, je veux arrêter de douter de la confiance que m'accorde mes équipes afin de me consacrer pleinement au développement de leur autonomie et engagement	
Quels sont mes critères de vérification ? A quoi vais-je voir que je suis dans mon contrat ?	
ma posture est alignée avec mes paroles je n'occupe plus la majorité du temps de parole en réunion de service je ne fais plus de micro-management je n'interroge plus mes collaborateurs sur la confiance qu'il m'accord intempestivement	
Quels contraintes vais-je rencontrer ?	
Mes freins personnels	Les obstacles externes
Mon perfectionnisme Ma gestion de la temporalité : rapide, impliquée, passionnée	
Attentes vis-à-vis du coach	Attentes vis-à-vis du coaché
Coaching compétences et méthodes Effet miroir : verbalisation	Responsable de ses actions Donner du feedback au coach sur le déroulement du coaching Accepter que le coach signale les incongrences du coaché
Modalités	
1h15 toutes les 4/6 semaines rdv posés par coaché x séances sur 2023	

Nom:
Prénom: Patrice
Date:

MON CONTRAT D'EVOLUTION PERSONNELLE

Quels sont mes objectifs (SPORT*) ?	
je veux utiliser la position basse devenir souteneur et moins commandeur	
Quels sont mes critères de vérification ? A quoi vais-je voir que je suis dans mon contrat ?	
Je privilégie le questionnement lors de mes entretiens individuels et dis le minimum de conseils et fais émerger les solutions de mon interlocuteur Je ne hausse pas le ton, je ne manifeste pas d'agressivité tout en défendant mon point vue (je suis assertif) Je ne pars plus après 19h, je fais du sport une fois par semaine sur site « je ne participe plus à toutes les réunions de COPIL des projets et je délègue leur animation	
Quels contraintes vais-je rencontrer ?	
Mes freins personnels	Les obstacles externes
Perfectionniste Ma recherche de reconnaissance Eternel insatisfait Difficulté à lâcher prise	L'histoire la culture des membres du CODIR La relation complexe avec mon N+1 qui est un personnage complexe L'organisation, le manque d'alignement, de cohérence, les valeurs, le sens