

**Quelles compétences soft pour plus d'employabilité des jeunes diplômés
dans les métiers d'aujourd'hui et de demain ?**

**What soft skills for more employability of young graduates in the
professions of today and tomorrow?**

BOUSDIG khadija
ENSEIGNANT CHERCHEUR
EST DE SALE
UNIVERSITE MOHAMMED V DE RABAT
Maroc
bousdig30@hotmail.fr
khadija.bousdig@um5.ac.ma

Date de soumission : 12/11/2020

Date d'acceptation : 14/12/2020

Pour citer cet article :

BOUSDIG K (2020) « Quelles compétences soft pour plus d'employabilité des jeunes diplômés dans les métiers d'aujourd'hui et de demain ? », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 6 » pp : 17 – 39

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

En vue de s'adapter au changement actuel que le monde de l'entreprise connaît, ainsi pour faire face aux exigences du marché de l'emploi, l'étudiant universitaire doit associer à côté de son parcours d'apprentissage des compétences du savoir-faire, un autre parcours de renforcement continu de ses compétences du savoir-être.

A cet effet, l'étudiant se trouve dans l'obligation d'acquérir des compétences lui permettant de construire son identité personnelle et professionnelle, afin de s'intégrer facilement au monde professionnel tout en s'adaptant à l'évolution vers de nouveaux métiers.

Le présent article a pour intérêt principal de dévoiler ce que sont les compétences douces, dites aussi soft skills à développer chez les responsables d'équipes, afin de remédier les problématiques managériales rencontrées lors de leurs missions managériales. Aussi, afin de mettre l'accent sur ce que sont les compétences demandées dans le profil des futurs employés. Toutefois, nous avons mené une étude de type qualitatif, auprès des directeurs des agences bancaires, ainsi des directeurs des agences des opérateurs de la téléphonie mobile. Nous avons mobilisé un guide d'entretien qui était d'après nous le plus adéquat pour obtenir des réponses claires et directes.

Mots clés : Marché de l'emploi ; employabilité ; problématiques managériales ; soft skills ; étude qualitative.

Abstract

In order to adapt to the current change that the business world is experiencing, as well as to face the demands of the job market, the university student must associate alongside his learning path skills of knowledge-to do another course of continuous reinforcement of their interpersonal skills.

To this end, the student is obliged to acquire skills allowing him to build his personal and professional identity in order to integrate easily into the professional world while adapting to development towards new professions.

The main interest of this article is to reveal what are the soft skills, also known as soft skills, to be developed in team managers, in order to remedy the managerial problems encountered during their managerial missions. Also, in order to emphasize what are the skills required in the profile of future employees.

However, we carried out a qualitative study of the directors of bank branches, as well as the directors of the branches of mobile telephone operators. We mobilized an interview guide which in our opinion was the most adequate to obtain clear and direct answers.

Keywords: the job market; employability; managerial issues; soft skills; qualitative study.

Introduction

Actuellement, et afin de faire face à son environnement hyper mouvant et beaucoup plus compétitif auquel elle doit s'adapter, l'entreprise devient de plus en plus exigeante dans sa politique de recrutement.

Le management a pris de l'importance au niveau du souci des entreprises, ainsi, L'activité managériale demandée n'est plus comme celle qui fut sollicitée bien avant. En effet, les cabinets de recrutement ainsi les responsables RH avouent que les futurs managers ne sont plus envisagés uniquement par rapport à leurs compétences techniques, mais ils devront aussi se doter d'autres compétences personnelles dites soft. (Barth& Géniaux, 2010)

Dorénavant, les diplômes et les compétences techniques d'un futur manager ne se voient plus suffisants pour être recruté. L'homme devient une ressource importante qu'il faut gérer et fidéliser. Aussi, il faut le sensibiliser sur le fait que chaque développement et performance de l'entreprise dépend de lui et de son leader.

Ces nouvelles compétences demandées sont connues sous le nom de soft skills. Ces dernières suscitent de plus en plus l'intérêt du recruteur (Scouarnec, 2019), et Leur acquisition au sein de l'entreprise, oblige le service de la GRH à s'engager dans un mode d'accompagnement bien défini.

Les soft skills « désignent des compétences, NON Académiques, qui ne relèvent pas d'un savoir-faire, lié à la maîtrise d'un outil ou d'une procédure comme l'utilisation d'un logiciel par exemple. » (Giret, 2015)

Ce sont des compétences dites « précieuses et indispensables dans le monde du travail, afin d'améliorer la performance et la productivité individuelle et collective » (Scouarnec, 2019)

A travers ce présent article, et grâce à un état de l'art, nous essayerons de dévoiler la mission actuelle demandée au manager, et de montrer ce que sont les problématiques managériales les plus fréquentes. Notre problématique de la recherche devient la suivante : quelles sont les compétences soft les plus sollicitées et développées au sein de l'entreprise, nécessitant un accompagnement par le coaching en faveur des managers ?

En vue de répondre à cette question de recherche, nous avons mobilisé un guide d'entretien lors de d'une étude de nature qualitative, auprès de certains directeurs des entreprises bénéficiaires de ce mode d'accompagnement.

A travers les résultats de cette étude, nous allons montrer aux futurs jeunes employés ce que sont les soft skills les plus demandées au sein de l'entreprise qui devront être développées en amont, pour avoir plus de facilités à intégrer le marché de l'emploi.

Toutefois, nous avons subdivisé notre article en deux parties :

La première partie représente une vue d'ensemble sur le management, les problématiques managériales, ainsi l'objectif visé par le GRH à travers l'accompagnement des responsables d'équipes.

La deuxième partie, nous l'avons consacrée au cadre général de la recherche, ainsi à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

1. Les enjeux du management d'aujourd'hui

En 1990, Peter Drucker définit le management en tant qu'une activité qui vise à obtenir des hommes, tout en ayant un but commun, un résultat collectif, en leur assurant des valeurs communes dans une organisation convenable. Aussi leur procurer la formation nécessaire pour plus de performance, et pour favoriser tout changement. (Kafirongo, 2013)

Le management, qui consistait à accomplir des fonctions de « chef » a évolué pour accompagner le développement des compétences, la délégation, l'exercice du leadership et le management participatif. Un manager dit légitime, lorsqu'il est fonctionnel, sait comment faire adhérer l'autre, non grâce à son pouvoir hiérarchique, mais plutôt grâce à son leadership qu'il peut l'aider à générer sa performance collective. (Kafirongo, 2013)

Toutefois, le manager ne doit pas céder aux fonctions de base, mais tout en contribuant au développement de la capacité, afin d'obtenir la performance avec plus d'humanité. (Vernazobres, 2006)

Le management a connu une grande évolution. La production n'est plus le seul souci d'une entreprise, mais la commercialisation qui représente le défi majeur pour elle, et c'est la raison pour laquelle l'élément humain est devenu un facteur décisif pour toute évolution.

Le management s'accomplit dans le dispositif d'une hiérarchie qui met le manager au centre de ces intérêts pour un éventuel changement. Il encadre les activités des équipes qui sont sous sa responsabilité, et c'est lui le responsable des résultats face à ses supérieurs.

Dans ce sens, nous nous référons aux dix rôles clés du manager, énumérés en 1998 par H. Mintzberg appartenant à trois grandes catégories, à savoir :

- Mieux gérer les relations interpersonnelles telles que motiver son équipe et être à son écoute, ainsi gérer dans la même équipe des collaborateurs de différentes générations.

- Réaliser le traitement de l'information puisqu'il est un porte-parole entre le supérieur hiérarchique et les subordonnés.
- La prise de décisions relatives aux délégations qui lui sont accordées.

Le manager ne doit plus être seulement compétent dans son domaine technique, mais doit maîtriser d'autres compétences intégrant d'autres dimensions, sociale, relationnelle, communicationnelle, culturelle, psychologique... le grand problème actuel en management réside dans la stratégie du manager à savoir jouer le rôle du chef leader et coach en même temps. (Dauphin, 2011)

Le collectif doit fonctionner dans une homogénéité pour se compléter et performer. C'est toujours le rôle communicationnel attribué au manager dans sa relation avec ses collaborateurs, une communication avec plus de sens est recommandée. (Delaunay & Moret, 2008)

En regard des changements sociétaux et de la demande exigeante des organisations pour vaincre les marchés internationaux, le métier de management devient de plus en plus difficile puisqu'il est vu en tant que facteurs clés de succès. (Dauphin, 2011)

Cela explique que le rôle du manager, gestionnaire de la dimension humaine, n'est plus détenu par sa position, mais plutôt par sa dextérité à exercer son métier et sa capacité à être conscient que la réussite du travail des équipes dépend de l'efficacité du travail individuel de chaque membre de l'équipe.

Un futur manager doit se doter des compétences en soft skills, pouvant le rendre capable de créer un environnement propice et mieux adapté, pour développer davantage son équipe et l'amener vers la performance souhaitée.

Dorénavant, le manager devra occuper le rôle de déclencheur pour l'innovation organisationnelle et managériale, et ce en incitant ses collaborateurs à mieux travailler, grâce à sa stratégie employée pour gérer leurs forces et faiblesses, aussi, sa capacité de pouvoir les motiver et les écouter tout en prenant en considération leurs différences. (Jemli, 2015)

2. Les problématiques managériales au sein de l'entreprise marocaine

Le Maroc, étant confronté à une forte concurrence causée par la mondialisation, et face aux diverses mutations de l'économie et des marchés, les entreprises doivent se développer et accroître leurs performances. Pour cela, elles sollicitent très fortement les collaborateurs pour mieux produire et innover plus, ce qui peut être une cause de souffrance pour eux.

À cet égard, Le déficit de qualité des ressources qualifiées disponibles en termes de personnel est une cause importante de l'inadéquation entre poste proposé et profil recherché.

L'entreprise marocaine commence à prendre conscience de l'obligation d'investir plus (Jemli, 2015), pour accompagner ses cadres, et cela au-delà des compétences techniques, afin d'acquies un développement au niveau de sa personne et au niveau de sa communication. (Baloul, 2015)

A l'instar des autres pays avancés et développés, la perspective de nouvelles modalités d'accompagnement se présente au sein des entreprises marocaines, comme étant une occasion à ne pas rater pour un éventuel développement managérial. C'est en particulier la perspective proposée par le coaching managérial.

« Le coaching est élaboré dans contexte prédéfini. Il s'effectue dans le milieu de travail professionnel, dans le respect d'une déontologie qui permet de garantir la confidentialité, pour aider la personne ou l'équipe bénéficiaire à atteindre des objectifs définis, en mobilisant les compétences qui sont identifiées et reconnues dans le monde professionnel du coaching ». (Mouterde, 2009)

Le manager a une autre fonction à accomplir, celle de chef d'orchestre qui sait gérer son équipe avec de simples mouvements, un chef qui aura une posture d'écoute et d'ouverture pour mieux performer son équipe.

Nous pouvons conclure que dans cette perspective, le coaching a comme mission d'apporter de l'aide aux dirigeants, aux managers et aux collaborateurs pour accompagner le développement au niveau du savoir-faire managérial, savoir-être, savoir-communiquer, savoir-transmettre, tout en déployant l'intelligence émotionnelle, les compétences relationnelles, et la communication non violente. (Abourizk, 2017)

Les grandes entreprises au Maroc y ont recours plus aisément que celles petites et moyennes entreprises.

Parmi les problématiques managériales les plus répandues au sein de l'entreprise marocaine :

- Problématique de la professionnalisation des managers
- Problématique de conduite au changement
- Problématique de développement de la performance des ressources humaines.

2.1.1.'accompagnement à la professionnalisation des managers

En France, professionnaliser des managers est vue en tant qu'un enjeu visant la reconnaissance de soi dans son milieu de travail. La professionnalisation demandée est celle qui permet d'accroître le contrôle sur le travail des employés par la supervision du manager. (Cognat, 2013)

De nos jours, et plus que jamais, la professionnalisation des responsables managers est devenue un terme très répandu dans le monde de l'entreprise. « *C'est un mot qui provient de la sociologie américaine fonctionnaliste, et indique le processus par lequel une activité devient une profession libérale mue par un idéal service* » (Wittorski, 2008). Le manager doit tout d'abord commencer par sa personne pour faire un travail de réflexivité afin de se retrouver.

Cependant, Il faut savoir faire la distinction entre 'manager' et 'managérialité', car il ne suffit plus d'occuper le poste de manager pour se proclamer l'être réellement, mais au contraire, la personne doit accepter et se soumettre au changement et suivre un processus de transformation psychologique en touchant ce qu'il est. Et c'est bien cela la managérialité. (Delavallée, 2006)

Aider les managers à s'accommoder le management est l'agissement de les aider à mieux le professionnaliser lors d'une situation réelle du travail qu'ils exercent, tout en ayant le savoir du comment gérer leurs émotions tout en se contrôlant.

Il ne suffit pas de disposer le poste du manager pour dire qu'il manage bien. Etre un véritable manager n'est pas en lien avec la détention d'un poste de responsabilité, mais c'est à travers un travail sur soi et un travail de réflexivité que la personne peut le devenir. « C'est semblablement devenir parent et être dans la parentalité. De même pour manager et managérialité. C'est une maturation où l'on entrevoit nos propres solutions face à des situations imprévues ». (Delavallée, 2006)

En conséquence, pour professionnaliser les managers, il se voit fort important de les accompagner dans l'apprentissage concret de la vie professionnelle et aussi personnelle, tout en leur offrant les compétences humaines, ainsi les capacités réfléchies d'interagir efficacement avec d'autres hommes. (Waston, 2001)

Acquérir des savoirs, des savoir-faire et des comportements professionnels liés à l'emploi qu'il occupe, le manager a le droit à un accompagnement organisé sur un lieu réel du travail, fin qu'il apprenne comment exercer correctement son métier. (Michelin, 2006)

Ce qui caractérise bien évidemment un accompagnement à la professionnalisation, c'est le vouloir acquérir de nouvelles compétences et aptitudes suite à une transformation ou création d'activité. Cela se réalisera à travers un apprentissage cognitif, par simulation et par un apprentissage en situation réelle. (Mintzberg, 1984)

Etre accompagné pour acquérir un savoir théorique ne fais plus les soucis comme avant, tel que l'accompagnement par la formation qui a donné toujours lieu. Il s'agit plutôt d'un

accompagnement complémentaire effectué par le coaching. C'est l'une des réponses souhaitées au développement managérial et l'un des dispositifs valorisant le métier.

Désormais, la personne accompagnée pourra gagner une réflexivité sur soi en situation de travail, tout en se dotant des outils favorables pour prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses.

2.2.L'accompagnement à la conduite au changement

À présent, face à des contraintes extérieures telles que la forte émergence des nouvelles technologies, la concurrence au niveau du marché international et la difficulté de s'y trouver une place, l'entreprise se trouve obligée de gérer un environnement incertain et de vivre diverses transformations.

Ces transformations successives de l'entreprise et de son organisation peuvent être difficilement vécues ou acceptées par les collaborateurs, ce qui pourra retarder entre autre, voir même mener à échec les changements souhaités. C'est un phénomène qui est devenu très courant dans le monde de l'entreprise.

L'organisation doit s'occuper le plus à son changement pour qu'elle puisse se mettre face à la mouvance de son environnement, et garder plus encore sa compétitivité. (Stummer & Zuchi, 2010).

Désormais, pour mettre fin à toute résistance, l'entreprise doit savoir gérer les malaises de ses salariés pour une optimisation de plus, et pour un fonctionnement meilleur. Aussi, elle doit retrouver d'autres issues pour une meilleure croissance de ses équipes. (Higy-Lang, &Gellman, 2000)

De quel changement il s'agit ?

Le changement « vient du verbe « changer ». En latin ''cambiare'' indique « troquer ». « Il est défini en entreprise tel que le passage *d'un état à un autre*. ». (Perotti, 2011).

Le changement consiste à réclamer de nouvelles compétences à l'exigence des évolutions connues au sein de l'entreprise et faire face à toute résistance pouvant bloquer tout le système du travail.

Mener un changement nous pousse à réfléchir sur l'existence de problèmes nécessitant une réaction. Le changement s'inscrit dans la durabilité de l'entreprise. Ceci dit, toute organisation se trouve confrontée à deux catégories majeures de problèmes : le problème de savoir maintenir une cohésion de groupe quel que soit la différence existante entre les individus, et le problème de maintenir une interaction constante avec l'environnement externe de l'entreprise. (Soparnot, 2004)

Donc pour assurer un meilleur changement, il faut savoir mieux le conduire. Gérer un changement ou conduire un changement peut être un art. Art de la bonne gestion des individus, acteurs de changement. C'est le programme modèle qui vient en aide pour soutenir les individus et leurs organisations, ainsi de revoir leurs manières d'accomplir les tâches afin de s'approprier de nouvelles pratiques. (Kohn & Christiaens, 2014)

Conduire le changement c'est aussi prévenir avant que les risques ne soient là, soit dans le cadre d'un projet de restructuration ou bien d'une réorganisation d'une entreprise, ou même face à une augmentation dans le grade professionnel. La mission où le rôle important du sujet accompagnateur réside dans le fait de faciliter à l'accompagné une meilleure perception des situations rencontrées pour lui permettre un changement dans son comportement, et une bonne gestion de ses émotions. (Pezet & Le Roux, 2012)

Généralement, la conduite de changement concerne les acteurs principaux de changement au sein des entreprises, tels que les responsables et les hauts cadres. Ces acteurs, nommés agents de changement, s'emploient à mieux gérer leurs équipes et mieux les fédérer par un nouvel apprentissage tout en essayant de tirer profit leurs collaborateurs. (Jaujard, 2007)

En effet, conduire les changements dans les entreprises, c'est conduire en général les hommes et les individus. Actuellement, les entreprises qui réussissent sont celles qui se concentrent le plus sur les hommes que sur leurs savoir qui arrivent à mieux s'en sortir du problème de mouvance de leur environnement externe. (Quinn, 1980)

Préparer les managers au changement vu que les difficultés rencontrées sont liées aux individus ; c'est mettre fin à toute résistance pouvant bloquer la performance de l'entreprise. Les préparer leur permet d'exercer une influence sur une nouvelle construction de pouvoir et de relation avec un sens et une coopération acceptée, et une élimination de résistance au changement. (Jaujard, 2007)

Le facteur humain peut agir à double tranchons : il peut être soit une source de réussite pour son entreprise, soit même une source d'échec. Pour cela, et dans l'obligation de mieux le fédérer et le mettre à l'abri de tout risque, le coaching se dessine comme étant la meilleure solution pour tout changement. (Higy-Lang, &Gellman, 2000)

Parmi les enjeux face auxquels se retrouve une entreprise, c'est d'avoir un manager qui sait faire, qui sait s'adapter à de nouvelles missions qui lui sont confiées, qui sait gérer le collectif, qui sait motiver ses membres et leur donner un sens pour chaque action menée, et finalement qui peut favoriser le bon environnement pour ses collaborateurs.

2.3.L'accompagnement au développement de la performance ressources humaines

L'accompagnement n'a pas fait ses preuves uniquement pour accompagner les managers dans leur professionnalisation, ni même seulement dans l'accompagnement au changement ou faire face à tout changement, mais il constitue aussi une pratique importante dans la gestion des ressources humaines. L'objectif étant de mieux mobiliser les ressources humaines afin qu'ils atteignent une plus grande efficacité. Son introduction en tant que pratique dans l'entreprise a pour objectif de développer les compétences et le potentiel de leurs ressources humaines. (Pezet & Le Roux, 2012)

La ressource humaine occupe la fonction de recrutement, la formation, et aussi la mission d'améliorer la motivation de ces ressources.

Face au nouveau contexte de l'économie mondiale, et qui ne laisse plus prédire sur le long terme, la logique de court terme s'impose à la fonction GRH, et la met devant une panoplie d'injonctions qui la poussent à réfléchir comment s'en sortir, et comment accompagner son organisation dans un nouveau cadre. (Dejoux, 2013)

D'autres problèmes survenus au niveau individuels au sein des entreprises tel que le stress, causé par la pression des employeurs sur les employés pour arriver à une plus grande efficacité, ce qui a provoqué dans quelques situations le turnover. Les gestionnaires de RH croisent dans leurs fonctions plusieurs problèmes de motivation et d'implication des salariés, alors qu'ils sont à la poursuite des statistiques de performance. (Charles-Pauvers. et al., 2007)

Les responsables ressources humaines sont à l'embarras. Ils sont même confrontés dans leur mission à un dilemme. D'une part, ils doivent accompagner l'organisation pour faire face aux pressions de la concurrence du marché, et d'autre part ils doivent veiller au développement et aux attentes des salariés.

Ceci dit, si ces deux points ne sont pas pris en considération simultanément, l'organisation va courir le risque de démotiver ses salariés et provoquer leur réticence à tout changement (Brabet & Bournois, 1997). Une nécessité de développer et revoir la stratégie de Gestion Ressources Humaines, GRH, actuelle s'impose.

Dorénavant, il n'est plus demandé seulement savoir s'adapter à la mondialisation, mais il faut donner plus de l'importance à la marge de responsabilités des collaborateurs, tout en croyant que la fonction Ressources Humaines peut affecter positivement ou même négativement en cas de négligence, la société et son environnement.

Pour cela, La GRH s'engage à procurer à ses collaborateurs leur bien-être dans le travail, et mieux les accompagner pour atteindre les objectifs sociaux et économiques de l'entreprise (Charles-Pauvers, et al., 2007). C'est à travers cette action que l'on peut voir l'importance et la valeur donnée dorénavant à la variable humaine.

Ce n'est plus le savoir seul qui compte pour occuper un poste important de responsabilité tel que le poste de manager, mais aussi son savoir-être. Par ce fait, nous assistons à une nouvelle dynamique très importante, celle du passage par un raisonnement de la logique du poste, à la logique des compétences individuelles des salariés.

En contribuant au développement des compétences de ses collaborateurs, on participera à placer une nouvelle organisation de travail. (Scouarnec, 2005). Aussi c'est une grande importance accordée à la variable humaine qui vient s'imposer.

La Ressource humaine est en train de se tisser sa toile, et ce en devenant la ressource la plus fondamentale, autour de laquelle s'ordonnent toutes les autres (Crozier, 1994)

Les responsables RH sont, par obligation, amenés à mieux comprendre les comportements des salariés, entre autre, les psychologues et sociologues viennent pour compléter les équipes de RH par leur accompagnement. (Scouarnec, 2005)

Le constat fait à travers cette préoccupation mise sur l'humain, pousse à se servir du coaching. A travers cette optique, le regard est tourné vers le coaching pour venir secourir et trouver une réconciliation entre les impératifs économiques, financières de l'entreprise, et les exigences de ses employés. (Nouamani, et al., 2012)

Dans le contexte marocain, plusieurs débats se sont fait afin de parvenir à trouver comment faciliter l'intégration de l'accompagnement par le coaching dans la culture de l'entreprise, aussi dans la stratégie de ses ressources humaines, vu qu'elle est devenue consciente du rôle stratégique que cette dernière peut occuper.

La fonction ressources humaines suscite au Maroc une forte attention. La mobilisation et la motivation du personnel sont devenues une préoccupation stratégique pour améliorer leur pilotage. (Lambert, et al., 2006)

Comme conclusion à cette première partie de notre article, nous avons bien compris le grand changement qu'a connu le management. Aussi, nous avons soulevé les nouvelles stratégies adoptées par le service GRH afin de faire face à ce changement, et ce en sollicitant de plus en plus un accompagnement par le coaching, afin d'instaurer de nouvelles compétences soft, quoi qu'il reste très couteux pour sa charge financière.

Dans ce qui suit, nous allons expliquer l'étude que nous avons menée sur le terrain de la recherche, afin de montrer finalement ce que sont les soft skills sollicitées dans les métiers d'aujourd'hui et de demain.

3. Cadre méthodologique général

En vue de répondre à notre problématique de la recherche : quelles sont les soft skills demandées dans les métiers d'aujourd'hui ainsi ceux du futur, nous avons mené notre recherche de la manière suivante :

Nous avons mené une étude qualitative auprès des directeurs des agences bancaires nationales ainsi des directeurs des agences des opérateurs de la téléphonie mobile. Ces directeurs ont bénéficié d'un accompagnement managérial sollicité de la part de leurs entreprises.

Le fait d'opter pour une recherche qualitative a pour objet de fouiller dans le contenu afin d'en dégager les éléments du contenu servant dans l'interprétation des données soit à évaluer ou bien même à comparer (Leray, 2008). Ceci dit, lors de la recherche qualitative, nous pouvons mieux distinguer entre ce qui est dit et vécu par l'interviewé, et entre la situation telle qu'elle est analysée par l'auteur de la situation. (Dumez, 2013)

Aussi nous avons adopté un mode de raisonnement logique basé sur l'observation permettant d'être dans une démarche inductive. Toutefois, le cadre épistémologique est d'ordre interprétatif.

Nous avons exploré notre terrain de recherche qui était bien défini, par l'utilisation des entretiens semi-directifs, afin de recueillir toutes les informations nécessaires à notre sujet de recherche. Ce type d'entretiens demeure la technique la plus utilisée dans la collecte des données pouvant contribuer au développement de la connaissance, tout en optant pour des approches qualitatives et interprétatives. (Lincoln, 1995)

À cette effet, nous avons élaboré un guide d'entretien ; qui n'était pas stable au début ; les questions qui ont été posées, portaient sur les résultats du coaching observés sur la personne coachée. Les réponses collectées nous ont permis de dégager des informations sur des performances réalisées par le coaching.

3.1.Le guide d'entretien utilisé

I. Apprentissage

Qu'est ce vous avez appris grâce au coaching ?

II. Résultats sur vous en tant que personne coachée

- 1- Retombées positives sur votre personne, sur votre travail ?
- 2- Retombés positif sur le travail de votre département ?
- 3- Retombées sur le groupe ?

3.2. Analyse des résultats

Après avoir collecté toutes les informations nécessaires, nous sommes passés par la suite à effectuer leurs analyse.

Nous avons adopté la technique de l'analyse du contenu recommandée par Mucchielli, dont le but primordial est celui de fournir des informations sur les personnes enquêtées afin de découvrir le sens correct. (Mucchielli, 2006)

Le logiciel informatique mobilisé est IRamuteq appelé aussi logiciel libre. C'est un logiciel connu par sa pertinence, qu'il nous permet d'effectuer, et d'une façon autonome le traitement du corpus texte tout en restant objectif. (Reinert, 1990). Après analyse, nous avons interprété les résultats selon les informations fournies.

Ci-dessous, la présentation de l'analyse de nos résultats dégagés à travers l'analyse thématique des 20 entretiens, selon la question principale de notre recherche.

Sujet de la question: les bénéfices du coaching sur le coaché

Dans ce thème, nous retrouvons tous les énoncés des coachés concernant leur développement perçu grâce au coaching.

Ci-dessous les nuages de mots répondant à cette question, et la Classification Descendante Hiérarchique (CHD), fournis par le logiciel IRamuteq, ayant permis à l'aboutissement des classes ou bien sous-thèmes :

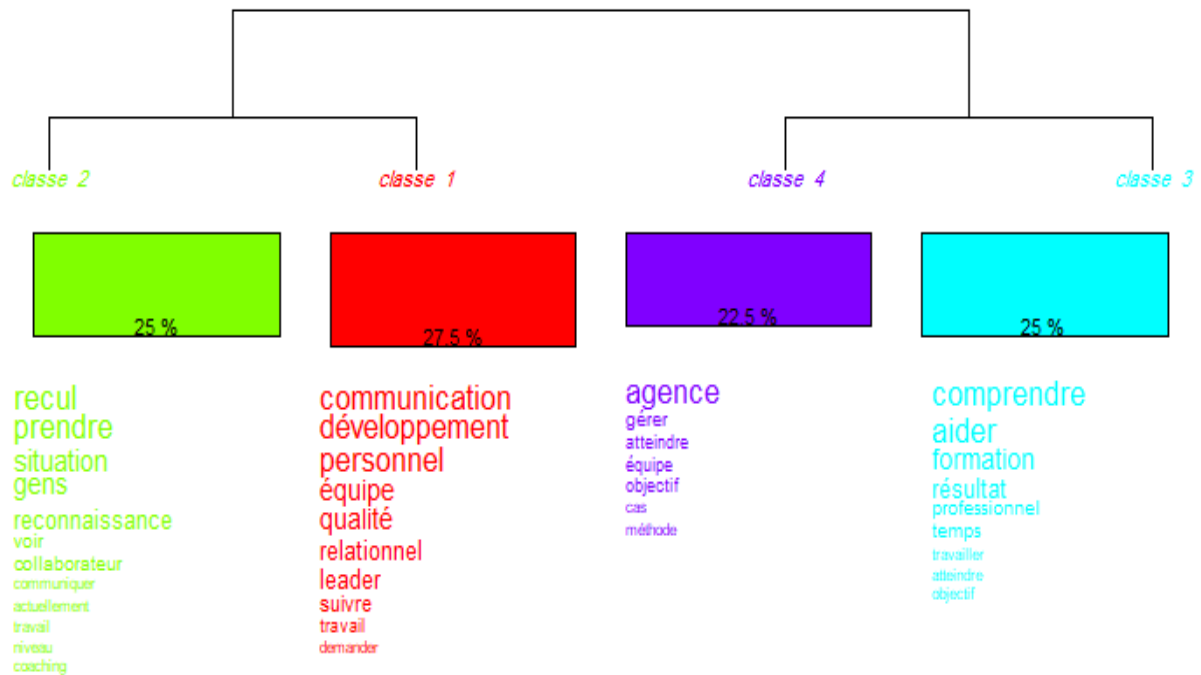
Figure N°1 : Nuage de mots pour « bénéfices du coaching sur le coaché »



Source : Analyse des données effectuées par le logiciel Iramuteq

La figure n°1, représente le nuage de mots pour la question de recherche, qui est celle des bénéfices du coaching sur le coaché. Nous voyons clairement que le mot qui est au centre, c'est le mot équipe et collaborateur, entourés par d'autres mots tels que « déléguer, reconnaissance, relationnel, recul, atteindre... », Ce sont des mots en relation avec les résultats atteints par le coaché grâce au coaching suivi.

Figure N°2 : Dendrogramme montrant la répartition des classes CHD, pour le thème : «
bénéfices du coaching sur le coaché »



Source : Analyse des données effectuées par le logiciel IRamuteq

La figure 2, représente clairement l'apparition de quatre classes. A travers les formes actives dégagées, nous avons constaté une redondance au niveau de quelques formes, grâce aux phrases témoins dégagées. Nous avons pu les regrouper en trois classes.

Classe 1, regroupe des mots tels que « développement personnel, prendre du recul, écoute, stress, équilibre, lâcher prise... ». Nous avons regroupé ces mots dans le thème « développement personnel », puisque ces résultats dégagés montrent le résultat du coaching sur le coaché lui-même.

Classe2, regroupe des mots, tels que « leader, suivre, déléguer, objectif... ». Et d'autres formes actives. Ces formes montrent clairement le résultat du coaching sur le leader du coaché.

Classe3, regroupe des mots, tels que « reconnaissance, motiver, communiquer, écouter, sens, coach... », Ainsi d'autres formes actives. Ces formes sont regroupées dans le thème « développement de la qualité du management relationnel et communicationnel. »

Retenons le tableau de la grille d'analyse des résultats pour la question : « Bénéfices du coaching sur le coaché »

Tableau 1-Grille d'analyse de la question « les bénéfices du coaching sur le coaché »

| | |
|--------------|---|
| Thème | les bénéfices du coaching sur le coaché |
| Sous-thème 1 | Développement personnel |
| Sous-thème 2 | Développement du leadership |
| Sous-thème 3 | Développement de la qualité du management relationnel et communicationnel |

4. Interprétation et discussion des résultats

Dans ce thème général « les bénéfices du coaching sur le coaché », que nous avons par la suite changé l'intitulé par « la performance du coaché », nous retrouvons tous les énoncés des personnes coachées, interviewées sur les résultats fournis par le coaching sur leurs personnes, et tout ce qu'ils ont jugés ; à travers leur perception ; développement d'un potentiel de performance. Tout en enquêtant une performance professionnelle, certains coachés ont pu avoir soit des résultats sur leur développement personnel, soit sur le développement de leur leader, soit un développement au niveau de leur management côté relationnel ou communicationnel.

En ce qui concerne le **premier sous-thème** « développement personnel », Nous retrouvons dans cette sous-thématique, tous les énoncés des coachés qui sont en relation avec leur développement coté personnel. Voici quelques verbatim qui en témoignent :
 « ...Actuellement, et grâce au coaching, j'ai commencé à revoir mes actions et être toujours dans le conscient de mes actes prises. »

« ...Il y avait une prise de conscience remarquable par rapport à mes façons d'agir... »

« ... Grâce au coaching, j'ai changé de perception, et ma façon de voir. Je me suis découvert moi-même. »

« Je ne suis plus comme avant, je peux m'adapter à toute situation, Je gère mes émotions beaucoup plus, et je ne stresse plus. »

Comme nous le remarquons dans les phrases témoins ci-dessus, les personnes coachées ont eu des résultats remarquables sur leur savoir-être. Le point le plus important qui était développé chez eux, est celui de la prise de conscience de leurs actes, aussi la confiance de soi qui est beaucoup plus installée en eux, plus d'estime de soi, plus de contrôle de soi.

Ce sont des potentiels développés chez la personne tout en cherchant à la rendre performante par le coaching, dans son domaine de travail. Ce résultat nous rappelle le principe du courant humaniste, dans l'objectif cherché est le développement personnel tout en actualisant son soi.

A travers ce potentiel, on cherche comme finalité une performance de la personne dans son milieu de travail, le coaching, à travers une visée humaniste de développement personnel, la personne atteindra sa performance personnelle et professionnelle. (Vernazobres, 2006)

Pour le **sous-thème n°2**, « développement du leadership », nous retrouvons tous les énoncés des coachés qui ont révélé une évolution perçue de leur personne du manager dans la gestion de leurs équipes.

Voici quelques verbatim : *« Avant, je tique beaucoup sur les détails, maintenant non, je ne fais plus comme avant, mais je supervise d'une manière souple sans mettre de la pression sur l'autre. »*

« ...Ce que j'ai eu comme résultat sur mon management, c'est que je suis passé de la position de l'expert, au meneur ou bien le leader. Maintenant mon équipe me suit et cela me rend heureux. »

« ...Je ne mets plus la casquette du chef, je gère mon équipe d'une manière très souple, et je change de style en fonction de la situation. Notre supérieur hiérarchique nous a félicités par écrit sur les résultats atteints par notre agence. »

Nous constatons à travers ces verbatim que les personnes interviewées ont ramenés leur performance aussi dans leurs manières de gérer actuellement leurs équipes. Pour eux, leur performance est représentée par leur influence subie sur leurs équipes, mieux réussir dans la gestion pour atteindre les résultats décidés au niveau supérieur, et devenir un leader.

Ne plus mettre la casquette du chef tout le temps, déléguer des tâches, être souple dans la gestion, adopter le style de management convenable en fonction de la situation.

Tous ces points étant développés grâce au coaching, selon les interviewés ont pu engendrer leur performance.

En effet, le leadership n'est plus associé à une simple relation, mais c'est aussi avoir le pouvoir d'influencer les membres de l'équipe ainsi leurs comportements pour atteindre les objectifs de l'organisation. (Barabel & Meier, 2010)

Selon Campbell 1990, parmi les huit dimensions comportementales de la performance individuelle au travail, est l'aptitude du manager à pouvoir influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader. (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)

Enfin, pour le **sous-thème n°3**, développement de la qualité du management relationnel et communicationnel, les coachés interviewés ont cité les points jugés performance pour eux après coaching.

Les directeurs coachés arrivent maintenant à mieux exploiter les ressources de leurs collaborateurs dans l'équipe, et ce en les motivant, en les orientant vers un objectif commun, et en les impliquant plus dans le processus de performance pour atteindre les objectifs fixés.

Aussi, leur façon de communiquer a changé. Ils communiquent actuellement avec un sens compris et clair. Il y a même ceux qui ont pu acquérir quelques qualités de manager-coach, et ce, en jouant parfois le rôle d'un psychologue en écoutant les problèmes de ses collaborateurs, afin de les orienter vers une pensée positive. Selon les interviewés, les compétences acquises ont aidé à avoir par la suite des résultats positifs sur leur travail.

En effet, l'accompagnement managérial suivi a donné des résultats remarquables sur les coachés, et ce au niveau du management relationnel et aussi communicationnel. Cette intervention porte sur toutes les compétences qui ne dépendent pas exclusivement de connaissances techniques. Elle est particulièrement bien adaptée aux savoir-faire, et savoir-être, concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication. (Tabardel, 2001).

En accompagnant les cadres, le coaching vise à développer la performance professionnelle de l'individu par l'intermédiaire d'autres performances telles que la communication et le relationnel. Le coaching est une méthode d'accompagnement individuel, destiné à aider les

dirigeants et les cadres à améliorer leurs performances professionnelles, notamment dans le domaine de leurs compétences relationnelles et managériales. (Bellet, 2003)

Comme conclusions à nos résultats d'étude, nous constatons clairement que l'objectif visé à travers l'accompagnement managérial effectué par le coaching ne visait pas directement la compétition et le résultat instantané quantifié par un scores, mais il se place plutôt dans une compétitivité et ce en visant l'amélioration et le développement des compétences personnelles des individus ou des équipes, tout en cherchant ensuite à promouvoir une intelligence collective. (Barreau, 2011)

C'est une performance qualitative qui peut mener vers une autre quantitative organisationnelle, grâce au rôle de l'intermédiation que peut prendre le coaching dans l'instauration des soft skills.

Conclusion

Face au grand bouleversement que connaît l'environnement de l'entreprise, et face aux problématiques managériales présentes, les GRH adoptent de nouvelles stratégies en réponse aux exigences auxquelles elle s'affronte. Parmi les solutions adoptée, c'est l'accompagnement par le coaching afin d'instaurer les soft skills nécessaires assurant la durabilité et la compétitivité de l'entreprise.

En effet, nous avons pu découvrir lors de notre recherche, que les soft skills les plus sollicitées actuellement dans le profil d'un responsable d'une équipe, se subdivisent en trois grands points, à savoir : l'acquisition des compétences dans le domaine du développement personnel, avoir l'aspect du leader à la place du chef d'équipe, et enfin avoir les bonnes compétences communicationnelles et relationnelles lors de la gestion de l'équipe.

Toutefois, le contenu de l'apprentissage des futurs employés doit porter aussi sur des compétences cognitives, affectives, communicationnelles et relationnelles.

Certes, le service GRH essaie de trouver des alternatives pour surmonter les problématiques rencontrées, mais ce ne serait plus une solution élargie sur le long terme. C'est la raison pour laquelle, la politique de recrutement a connu un changement.

Les jeunes, afin d'avoir plus d'employabilité, ils doivent posséder en amont ces compétences soft. Nous pouvons dire que l'université peut assurer cette mission, en devenant un lieu d'acquisition de ces compétence dites douces, et ce en étant capable de développer un dispositif pédagogique de formation adéquat avec la demande actuelle du marché de l'emploi.

La pertinence de notre travail réside dans le fait que nous avons proposé trois grands points sur lesquels les responsables de formation peuvent agir afin de proposer ce qui est nécessaire pour une employabilité plus certaine des jeunes dans le marché de l'emploi. C'est l'une des perspectives de notre étude.

Aussi, notre étude peut servir à élaborer un questionnaire à travers les sous-thèmes dégagés, et les mobiliser vers les directeurs de ressources humaines afin de confirmer leurs exigences dans les soft skills demandées, et rajouter d'autres points demandées en compétences soft en cas d'existence.

BIBLIOGRAPHIE

- Abourizk, S. (2017). 'Le coaching, mode ou besoin des temps modernes'. Février 2017, *Maroc- Diplomatie*.
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor-2e édition : Les meilleures pratiques du management*. Dunod
- Barreau, P. (2011), *Coacher : de la théorie à la pratique*, Rueil-Malmaison, Éditions Lamarre, Coll. « Fonction cadre de santé »
- Barth isabelle, Géniaux Isabelle : 'former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage'. *Management prospectivé*, Ed « management et Avenir », 2010/6 n°36/ pages 316 à 339
- Bellet,D. (2003). *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Editions Organisations. Paris
- Brabet,J., Bournois,F. (1997). Qu'est-ce que la GRH, in *Encyclopédie de gestion, Economica*.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Charles-Pauvers, B., Urbain, C., Le Quentrec, E. (2007). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale. *Revue française de gestion*, (7), 15-33.

- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Cognat,S. (2013). Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation, du manager idéal au management réparti. Sciences de gestion, (Doctorat ParisTech)
- Crozier,M. (1994). L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management Post-industriel. Paris. Du Seuil.
- Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, (5), 6-9.
- Dejoux, C. (2013). Comment la fonction RH peut-elle mieux contribuer au pilotage de la performance collective ? .CNAM. Paris.
- Delaunay.R, Moret, J.M. (2008). Manager une équipe, Nathan, Paris.
- Delavallée, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *L'Expansion Management Review*, (4), 12-17.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation.
- Giret J-F (2015). « Introduction : Pourquoi débattre des compétences non académiques ? » *Formation Emploi*, n°130. P7-11
- Higy-Lang, C., & Gellman, C. (2000). Le coaching. Editions Eyrolles.
- Jaujard, F. (2007). De la conduite du changement organisationnel à la Co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail (Doctoral dissertation, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II)
- Jemli, A. (2015). Les rôles des managers dans la formation de leurs collaborateurs: cas de deux entreprises industrielles (automobile et sécurité numérique) (Doctoral dissertation, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines).

- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique, 53(4), 67-82.)
- Lambert, G., Ouédraogo, N. (2006) « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus ». Revue française de gestion, 7 /166, p. 15-32.
- Leray, C. (2008). L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier. PUQ.
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. Qualitative inquiry, 1(3), 275-289
- Michelin, J. (2006). De la professionnalisation à la qualification. Actualité de la formation permanente, (200), 17-21
- Mintzberg,H. (1998). Structure et dynamique des organisations.
- (Mouterde,S. Monédie,C. 2009. « coacher et être coaché en entreprise ». Les Echos.fr. Nathan
- Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu: des documents et des communications; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés. ESF éd.
- Nouamani, S. Cregor, G.O. Montpellier, I. I. (2012). Le Coaching, une voie conciliatrice entre performance et bien-être? Point de vue des professionnels
- Perotti, C. (2011). Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Lorraine-INPL).
- Pezet, É., Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? Management & Avenir, (3), 91-102.
- Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin Professional Publishing.
- Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présenté à l'aide d'une application. Les cahiers de l'analyse des données, XV.

- Scouarnec, A. (2019). Compétences 3.0 : les compétences transversales au service de l'employabilité. Collection : Management et prospective.
- Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH. *Management & Avenir*, (2), 111-138.
- Soparnot, R. (2004). A quoi correspondent les capacités de changement des organisations. In 13e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Stummer, M., Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes—A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384-394.
- Tabardel, G. (2001). Le coaching expliqué clairement. *Personnel*. (417), 5-7.
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 176-199.
- Waston, T. (2001). The emergent manager and process of management pre-learning
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, (2), 9-36.

WEBGRAPHIE

- Baloul, S. (2015). Nos femmes, nos hommes sont notre richesse. 15 septembre-15 octobre. N°1(973). *Conjoncture*. <http://www.ansamble-maroc.com/wp-content/uploads/2015/09/ITW-Conjoncture.pdf>. Consulté le 17 mars 2017.
- Drucker, P. (1909-2005), consultant international en management. [www.manager.free.fr/théorie du management définition](http://www.manager.free.fr/théorie%20du%20management%20définition).
- Kafirongo, (2013). Les enjeux de la gestion des ressources humaines. <https://www.memoireonline.com/09/13/7446/Les-enjeux-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-entreprises-dassurances-Cas-de-la-Sonas-G.html>. Consulté le 15 mai 2017