

MANAGEMENT ET COACHING : INDÉPENDANCE ET COMPLÉMENTARITÉ

La formalisation du concept de management précède largement l'introduction de la notion de coaching dans l'histoire des organisations. Nous montrerons qu'en effet, le véritable enjeu commun de ces deux disciplines de nos jours, est bien d'organiser la motivation des femmes et des hommes qui œuvrent dans ces organisations afin de produire le meilleur d'eux-mêmes. Il est également presque devenu évident que l'un ne va pas sans l'autre.

1.1. L'APPROCHE INDUSTRIELLE DU MANAGEMENT PAR LA PRODUCTIVITÉ

Remontons le cours de l'histoire, 150 ans avant les années 2020 pour trouver l'origine du management qui évolue jusque dans les années 1990 de façon totalement indépendante par rapport au coaching qui en France, ne voit le jour que dans les années 1970 dans le milieu sportif de haut niveau.

1.1.1. LES THÉORIES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL NAISSENT DANS L'INDUSTRIE

On admet généralement que les trois pères fondateurs du management classique sont le Français Henri Fayol, l'Américain Frederick Winslow Taylor et l'Allemand Max Weber. Contemporains – ils ont tous les trois vécu dans la seconde moitié du XIX^e siècle –, ils ont établi une vision du management cohérente, faite de rigueur analytique et d'optimisation efficiente.

Vers la fin du XIX^e siècle, Frederick Taylor¹ propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production.

Il partage également l'idée avec Henry Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.

En même temps, Henri Fayol propose une approche similaire, en comprenant que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne, ce qui reste la base de tout manuel de gestion. Ses concepts novateurs à l'époque et fondateurs pour nous, sont relatifs à la systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : organiser, commander, coordonner et contrôler.

Pour sa part, Max Weber² a théorisé la bureaucratie, forme d'organisation fondée sur le respect de règles rationnelles, censées mettre fin à l'arbitraire et au bon vouloir.

Depuis ces travaux précurseurs, l'abondante littérature en management a identifié trois principaux dilemmes, qui structurent la plupart des arbitrages et des réflexions de tout manager :

- **L'organisation ou le marché ?** Les transactions économiques doivent-elles être réalisées au sein d'un marché ou à l'intérieur d'une organisation ? Quelles doivent être les frontières de l'entreprise ?
- **L'exploration ou l'exploitation ?** Les qualités qui font une organisation innovante (flexibilité, tolérance aux erreurs, désordre) sont antagonistes avec celles qui font une organisation productive (efficacité, précision, ordre). Aussi, comment coupler recherches et production ?
- **L'autonomie ou la coordination ?** Quel degré d'autonomie doit-on laisser aux membres d'une organisation et comment doit-on coordonner leurs tâches ?

Le management consiste à trouver une issue pertinente à ces trois dilemmes, selon le contexte, la culture ou les ressources disponibles.

1. **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915) ingénieur américain, inventeur de l'acier rapide en 1898 et, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail.

2. **Max Weber** (1864-1920) économiste et sociologue allemand originellement formé en droit. Considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie. On lui doit notamment des analyses complexes du capitalisme industriel, de la bureaucratie et du processus de rationalisation en Occident.

1.1.2. INTRODUCTION DU FACTEUR HUMAIN À PARTIR DE 1920

À partir des années 1920, Mary Parker Follett introduit le facteur humain dans la réflexion managériale.

Les années 1930 voient l'émergence et la généralisation de **l'école des Relations Humaines, qui prend en compte des aspects psychologiques dans le management.**

Ce sont les travaux d'Elton Mayo, centrés sur les relations entre les individus au sein des organisations, qui en font le précurseur de cette école. De ses expérimentations, il a déduit l'importance de la motivation sociale sur le comportement et la performance des travailleurs, ceux-ci étant en attente de reconnaissance et de considération dans les relations interpersonnelles.

Il définit également ce qu'il appellera **l'effet Hawthorne** qui stipule que tout être étant l'objet d'une attention spéciale influe significativement sur son comportement au travail.

Dans les années 1940, Abraham Maslow¹ qui s'inscrit dans la mouvance de l'École des Relations Humaines, hiérarchise les besoins humains, afin de mieux étudier la motivation des individus au travail.

Ainsi, existent selon lui cinq niveaux de besoins, chaque niveau apparaissant lorsque celui qui le précède a été satisfait :

- besoins physiologiques
- besoins de sécurité
- besoins sociaux ou d'appartenance
- besoins d'estime
- besoins d'accomplissement de soi

Cette hiérarchie des besoins a été par la suite représentée sous forme de pyramide connue sous le nom de **Pyramide de Maslow**. Cette représentation a été beaucoup critiquée, car elle donnerait une vision trop simpliste, voire erronée, du modèle de Maslow. En effet, la pyramide est fermée, ce qui implique d'une part la possibilité de satisfaction de tous les besoins, et d'autre part que les besoins semblent de moins en moins importants. Le passage d'un besoin au suivant est trop brusque, et un seul besoin peut être motivant à la fois.

1. **Abraham Harold Maslow**, né le 1^{er} avril 1908 à New York et mort le 8 juin 1970 à Menlo Park en Californie, est un psychologue américain humaniste, considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie. Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins humains, souvent représentée sous la forme d'une pyramide.

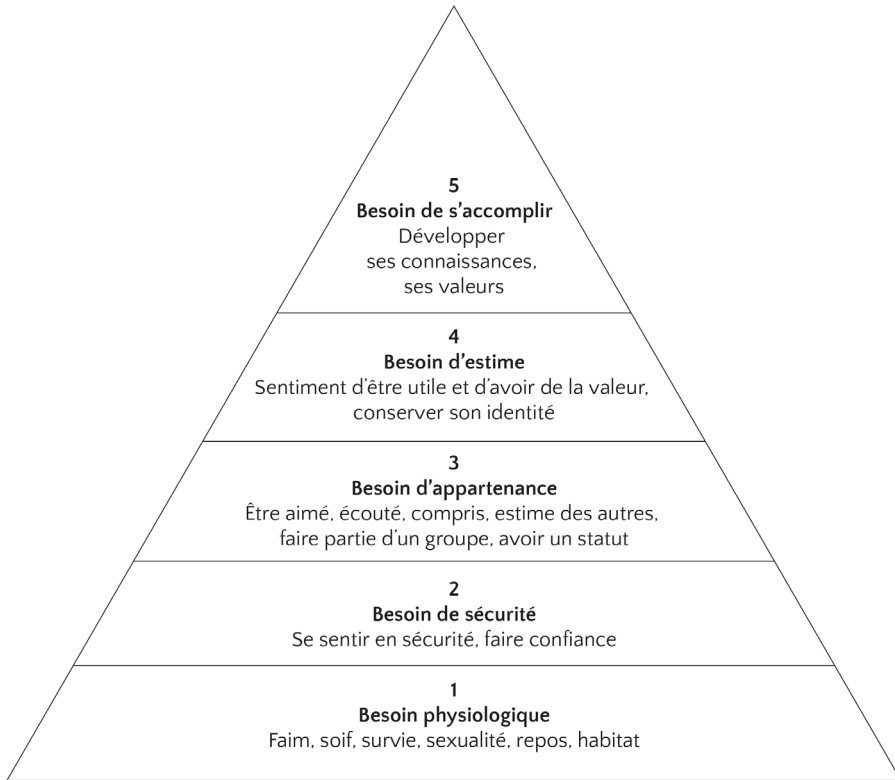


Figure 1: La Pyramide de Maslow

C'est cette même représentation pyramidale qui a été très largement utilisée en entreprise, car elle suggère qu'il suffirait d'identifier la catégorie de besoin ressenti par un salarié pour susciter mécaniquement sa motivation, alors que la réalité, et le modèle de Maslow lui-même sont évidemment plus complexes.

Dans les années 1960, **Frederick Herzberg**¹ montre quant à lui la différence entre ce qu'il appelle les facteurs de motivation qui augmentent la motivation : intérêt de la tâche, considération, et les facteurs d'hygiène qui réduisent l'insatisfaction : conditions de travail, salaires. Ces deux séries de facteurs seront rebaptisées par la suite motivation intrinsèque et motivation extrinsèque. **Sont introduits ici des facteurs d'écologie humaine.**

1. **Frederick Irving Herzberg**, né le 18 avril 1923 à Lynn dans le Massachusetts et mort le 19 janvier 2000 à Salt Lake City, est un psychologue américain, connu pour ses travaux sur l'**enrichissement des tâches au travail** (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations)

1.1.3. LA QUALITÉ DU TRAVAIL VUE PAR LES SOCIOLOGUES DES ANNÉES 1960

À partir des années 1960, les sociologues s'intéressent au management du point de vue de la qualité du travail et de la stratégie dans les organisations.

Michel Crozier¹ montre en 1964 que la *bureaucratie rationnelle* décrite plus de 40 ans plus tôt, en 1921, par **Max Weber** présente en réalité des dysfonctionnements, du fait des stratégies mises en place par les acteurs pour assurer leur pouvoir.

Michel Crozier complète cette démonstration avec **Erhard Friedberg**² en 1977, dans « L'acteur et le système », où ils développent la théorie de l'acteur stratégique, selon laquelle les membres d'une organisation s'écartent significativement de leur rôle officiel afin de créer ou de préserver des zones d'incertitudes qui sont autant de marges de négociation dans les rapports de pouvoir. Un technicien peut ainsi chercher à dissimuler le mode d'emploi d'une machine pour être le seul à savoir la faire fonctionner. De même, l'application plus ou moins stricte des règles, tout comme le choix entre plusieurs règles applicables, permet aux acteurs de disposer d'un pouvoir qui n'est pas formellement prévu par l'organisation. Tout cela conduit à questionner la légitimité rationnelle de la bureaucratie.

1.2. LES APPROCHES QUALITATIVES DES ANNÉES 1970

C'est dans les années 1970 qu'on voit apparaître le terme de coaching dans le monde sportif de haut niveau aux États-Unis

C'est aussi à cette époque, que le coaching professionnel se développe dans les entreprises américaines pour aider les managers à accroître leurs capacités et à améliorer leurs performances, sous l'impulsion notamment de Frederic Hudson, considéré comme l'un des pères du coaching.

Il faudra en revanche attendre 20 ans pour que le coaching fasse son apparition dans les entreprises françaises et encore 20 années supplémentaires afin qu'il se démocratise.

1. **Michel Crozier**, (1922-2013), était un sociologue français. Il est le principal concepteur de **l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations**.
2. **Erhard Friedberg** est un sociologue autrichien qui a fait toute sa carrière en France. Chercheur au CNRS, puis Professeur de sociologie à Sciences Po, il est un des plus importants chefs de file de ce qu'on appelle « L'école française de sociologie des organisations », développée par Michel Crozier depuis les années 1960.

1.2.1. MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES

Dans les années 1980, le management par les compétences se développe et les pratiques d'accompagnement sont encore réservées alors à une élite.

Née de pratiques spontanées d'entreprises françaises dans les années 1980, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une méthode pour adapter à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.

La GPEC continue de faire l'objet de débat social car encore utilisée de nos jours, elle peut permettre de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires. Ceux-ci concernent aussi bien des questions stratégiques de développement d'entreprise – l'ouverture, la fermeture d'un site, l'optimisation des coûts d'une agence, l'anticipation ou la mise en œuvre d'un plan social – que des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines telles que l'évolution vers de nouveaux métiers ou le redéploiement de population spécifique telle que les seniors par exemple.

L'infographie qui suit permet de schématiser les objectifs de la GPEC.

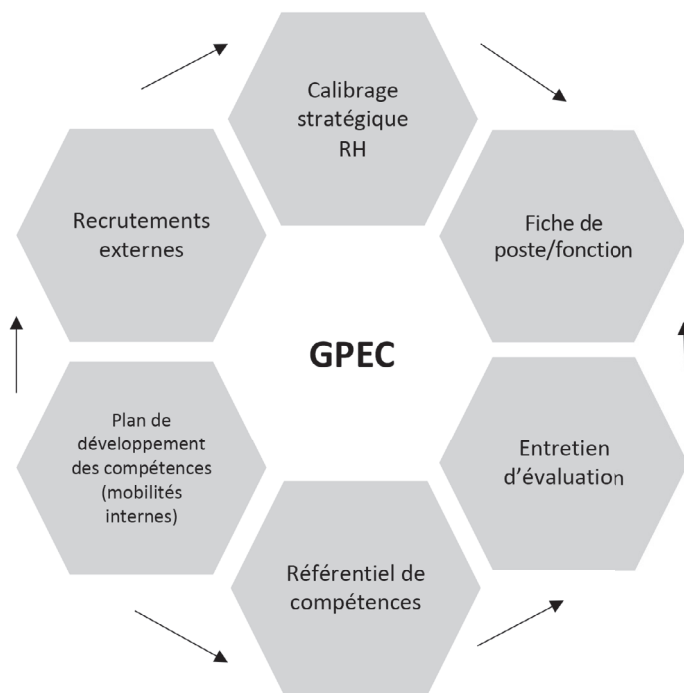


Figure 2: GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences)

Source : d'après abaka.fr

Le rôle d'accompagnement par rapport aux compétences des salariés d'une organisation est diffusé par les Directions des Ressources Humaines au management en fonction de la stratégie de cette même organisation. Il s'agit là d'un rôle de gestion du point de vue du personnel des départements des ressources humaines (Gestion des Ressources humaines), et s'apparente plus à de l'orientation du point de vue des ressources.

Afin de répondre de manière adéquate à la stratégie de l'entreprise, des techniques de coaching peuvent être utilisées d'une part par les départements des ressources humaines et aussi par les managers des équipes de production.

1.2.2. MANAGEMENT PAR LES TALENTS

À partir des années 1990, le management par les talents arrive dans les entreprises.

Si les compétences des ressources afin de répondre à une stratégie d'entreprise peuvent se gérer par une amélioration du savoir dans tel ou tel domaine stratégique car la compétence est avant tout un sujet d'ordre cognitif, le **talent est quant à lui une capacité naturelle, facile à mobiliser, qui procure du plaisir et qui mène très souvent au succès.**

Talents et compétences sont des concepts différents mais ils ne sont pas nécessairement opposables. Ces deux notions sont plutôt à maîtriser et mobiliser ensemble pour permettre la meilleure évolution possible de ses collaborateurs en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Le graphique ci-dessous, montre que plus l'incertitude (économique) est forte, plus l'appel aux talents sera important.

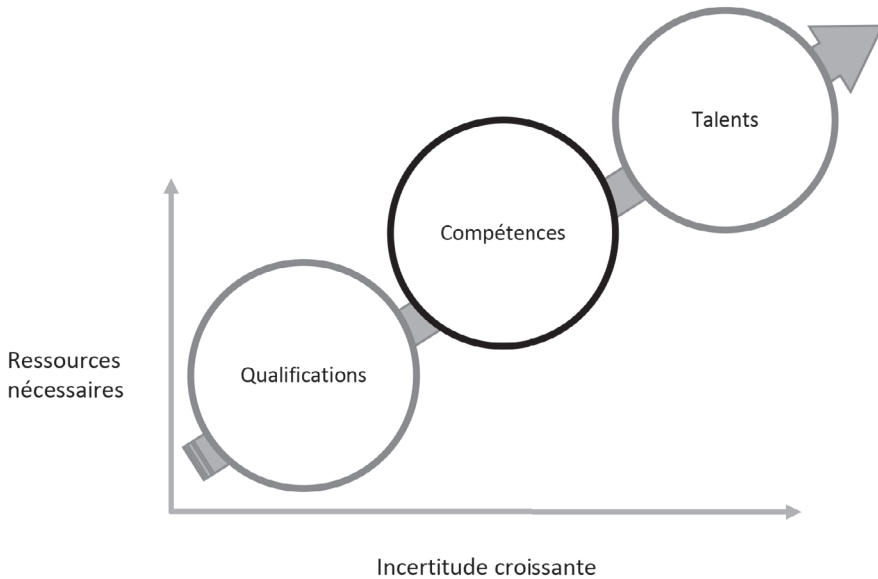


Figure 3 : L'adaptation est indispensable pour l'employabilité et l'innovation

Source : d'après abaka.fr

Aussi le contexte économique depuis les années 2000 a-t-il incité les entreprises à investir non seulement dans des compétences mais surtout dans ces capacités « naturelles » des ressources dites « Talents ».

Le management des talents se déploie sur différents niveaux :

1. **Repérer les collaborateurs** dotés de talents spécifiques au sein des équipes ou **identifier des profils en externe** susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir.
2. **Stimuler les « talents » internes** en leur confiant des missions adaptées à leurs aptitudes naturelles et leurs compétences.
3. **Valoriser les talents** et leur offrir un environnement de travail stimulant pour les inciter à rester dans l'entreprise.

Entre recherche de compétences et de talents, **le management de transition** s'est démocratisé dans les années 2000 en France, lié au contexte économique et au besoin de transformation rapide des organisations.

Ce dispositif consiste à faire appel à un manager spécialisé dans un domaine bien spécifique pour répondre à une problématique interne ponctuelle et/ou inédite.