

A

ma chère épouse TSAYOU Kristeva et aux enfants

REMERCIEMENTS

Au moment où nous achevons ce travail, nous reconnaissons nos limites et précisons qu'il n'aurait pas été réalisé si nul n'était le concours des uns et des autres. Ainsi, tenons-nous à remercier tous ceux et celles qui ont pu, d'une manière ou d'une autre, nous apporter leur soutien.

Nous nous inclinons à la mémoire du Professeur EVOLA Robert à qui nous devons une grande partie de ce travail à travers son expérience et sa disponibilité avant que la mort ne vienne l'arracher brutalement à la vie.

Une reconnaissance particulière au Professeur TSALA TSALA Jacques Philippe qui a accepté, sans conditions, malgré son agenda surchargé, de nous mener à la finalisation de ce travail.

Au Professeur MVESSOMBA Edouard Adrien qui n'a ménagé aucun effort pour nous apporter toute son expertise. Sa rigueur scientifique a été essentielle dans la rédaction de cette thèse.

A MEALLET Claudelen qui du point de vue technique nous a suivi sur le terrain dans la pratique du coaching auprès des cadres d'entreprises.

Au Docteur NGUEDONG Jean-Anatole, pour son accompagnement.

A tous les Doctorants du laboratoire de psychologie sociale et expérimentale, notamment à, TAGNE NOSSI Alain, WAFFO Boris, BILLONG Joël pour leurs critiques positives, lectures et relectures.

A ma chère épouse TSAYOU Kristéva et mes enfants pour leurs encouragements et leurs soins multiformes.

Aux Familles : YMELE, KOUATCHO, TACHIE, TIWODA, DJANTOU, KOUONTCHOU, YOMEI, NDONGO, au conseil d'Anciens de la paroisse EEC de Tonga pour leur soutien multiforme.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et dont les noms ne se trouvent pas mentionnés ici, nous leur disons merci.

RESUME

Le problème de gouvernance bien qu'étant un phénomène mondial, se présente de façon incisive dans les pays en voie de développement et notamment au Cameroun. Selon les rapports (PNUD, 2010 ; BMC, 2015 ; TI, 2018), le Cameroun est classé parmi les pays africains qui connaissent encore beaucoup de problèmes de gouvernance d'entreprise. Face à cela, plusieurs mesures ont été prises par les organismes internationaux et l'Etat Camerounais pour juguler ce phénomène. Malgré ces mesures, la mal gouvernance d'entreprise demeure. Qu'est ce qui pourrait justifier l'enlisement d'un tel phénomène au Cameroun ? Il a été observé qu'au Cameroun, le problème de gouvernance d'entreprise est lié à l'héritage historique, socioculturel et aux comportements des dirigeants liés à leur pouvoir qui ne favorise pas la transparence et la délégation (Fotso, 2011 ; Kamdem, 2002 ; Wassouo, 2017). Il s'agit du leadership. La littérature a permis de référer prioritairement l'explication du leadership au coaching du dirigeant (Chavel, 2006). Cette thèse se propose de vérifier la nature de la relation entre le coaching du dirigeant d'entreprises Camerounaises et son leadership. Pour atteindre cet objectif, deux études empiriques ont été réalisées dans l'entreprise Buetec qui fait également face au problème de gouvernance.

Dans une première étude, 196 employés de Buetec ont complété un questionnaire comportant une partie identificatoire, une échelle du coaching de gestion et l'échelle du leadership transformatif. Les données traitées par analyse de corrélation et de régression ont montré que le coaching de gestion en particulier la clarification d'objectifs ($\beta = 0,368$ $t = 5,519$, $p = 0,000$), les relations interpersonnelles ($\beta = 0,663$, $t = 12,33$, $p = 0,000$), la confiance ($\beta = 0,693$, $t = 13,4$, $p = 0,000$), la culture de groupe ($\beta = 0,396$, $t = 6,01$, $p = 0,000$), la stratégie ($\beta = 0,417$, $t = 6,38$, $p = 0,000$) les croyances ($\beta = 0,185$, $t = 2,62$, $p = 0,009$) influencent le leadership transformatif.

Dans une seconde étude, 196 employés de Buetec ont complété un questionnaire comportant lui aussi une partie identificatoire, une échelle du coaching de gestion et l'échelle du leadership transactionnel. Les données traitées par analyse de corrélation et de régression ont montré que le coaching de gestion en particulier la clarification d'objectif ($\beta = -0,029$, $t = -0,4$, $p = 0,69$), les relations interpersonnelles ($\beta = 0,44$, $t = 6,89$, $p = 0,000$), la confiance ($\beta = 0,47$, $t = 7,45$, $p = 0,000$), la culture de groupe ($\beta = 0,76$, $t = 16,37$, $p = 0,000$), la stratégie ($\beta = 0,81$, $t = 19,61$, $p = 0,000$) et l'analyse des croyances ($\beta = 0,39$, $t = 5,97$, $p = 0,000$) influencent le leadership transactionnel. La discussion s'est appuyée sur les théories du coaching et du leadership, a soulevé les limites de cette thèse et précisé les perspectives pour les recherches futures.

Mots clés : entreprise, gouvernance d'entreprise, leadership, coaching, coaching de gestion.

ABSTRACT

The problem of governance, although a global phenomenon, presents itself incisively in developing countries and particularly in Cameroon. According to reports (UNDP, 2010; BMC, 2015; TI, 2018), Cameroon is ranked among the African countries that still face many corporate governance problems. Faced with this, several measures have been taken by international organizations and the Cameroonian State to curb this phenomenon. Despite these measures, poor corporate governance remains. What could justify the stagnation of such a phenomenon in Cameroon? It has been observed that in Cameroon, the problem of corporate governance is linked to the historical and socio-cultural heritage and to the behavior of leaders linked to their power which does not promote transparency and delegation (Fotso, 2011; Kamdem, 2002; Wassouo, 2017). It's about leadership. The literature has made it possible to refer the explanation of leadership to manager coaching as a priority (Chavel, 2006). This thesis aims to verify the the relationship between of the coaching Cameroonian business leaders leadership. To achieve this objective, two empirical studies were carried out in the company Buetec which faces the problem of governance.

In the first study, 196 Buetec employees completed a questionnaire comprising an identifying part, a management coaching scale and the transformative leadership scale. The data processed by correlation and regression analysis showed that management coaching in particular the clarification of objectives ($\beta = 0.36$, $t = 5.51$, $p = 0.000$), interpersonal relationships ($\beta = 0.66$, $t = 12.33$, $p = 0.000$), confidence ($\beta = 0.69$, $t = 13.4$, $p = 0.000$), group culture ($\beta = 0.39$, $t = 6.01$, $p = 0.000$), strategy ($\beta = 0.41$, $t = 6.38$, $p = 0.000$) beliefs ($\beta = 0.18$, $t = 2.62$, $p = 0.009$) influence transformative leadership.

In the second study, 196 Buetec employees completed a questionnaire which also included an identifying part, a management coaching scale and the transactional leadership scale. The data processed by correlation and regression analysis showed that management coaching in particular goal clarification ($\beta = -0.029$, $t = -0.4$, $p = 0.69$), interpersonal relationships ($\beta = 0.44$, $t = 6.89$, $p = 0.000$), confidence ($\beta = 0.47$, $t = 7.45$, $p = 0.000$), group culture ($\beta = 0.76$, $t = 16.37$, $p = 0.000$), strategy ($\beta = 0.81$, $t = 19.61$, $p = 0.000$) and belief analysis ($\beta = 0.39$, $t = 5.97$, $p = 0.000$) influence transactional leadership. The discussion drew on the theories of coaching and leadership, raised the limits of this thesis and clarified the perspectives for future research.

Keywords: business, corporate governance, leadership, coaching, management coaching.

SOMMAIRE

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES SCHEMAS.....	x
LISTE DES ABREVIATIONS.....	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE PREMIER : CONTEXTE DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES.....	8
CHAPITRE DEUXIEME :GOUVERNANCE D’ENTREPRISE.....	33
CHAPITRE TROISIEME :LEADERSHIP ET COACHING.....	68
DEUXIEME PARTIE :CADRE PRATIQUE.....	142
CHAPITRE QUATRIEME : COACHING DU COMITE DE DIRECTION ET LEADERSHIP TRANSFORMATIF (ETUDE 1)	143
CHAPITRE CINQUIEME : COACHING DU COMITE DE DIRECTION ET LEADERSHIP TRANSACTIONNEL (ETUDE 2)	217
CHAPITRE SIXIEME : DISCUSSION GENERALE ET PERSPECTIVES	252
CONCLUSION GENERALE.....	257F:\résum.docx - _Toc50578861
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	262
ANNEXES	303

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise BUETEC	54
Figure 2 : Les différentes logiques dans un coaching systémique	119
Figure 3 : Modèle conceptuel de la relation entre le coaching de gestion et le leadership transformatif.....	152
Figure 4 : Modèle conceptuel de la relation entre le coaching et le leadership transactionnel.....	218

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des entreprises par type au Cameroun	40
Tableau 2 : Répartition des entreprises par secteur d'activité au Cameroun	41
Tableau 3 : Répartitions des entreprises selon la forme juridique	43
Tableau 4 : Fonctions principales dans une administration	44
Tableau 5 : <i>Distinction entre le manager et le leader</i>	72
Tableau 6 : <i>Limites entre le domaine de la thérapie et le domaine du coaching en entreprise</i>	99
Tableau 7 : <i>Diverses définitions du coaching de gestion et de dirigeants</i>	122
Tableau 8 : <i>Les participants à l'enquête</i>	146
Tableau 9 : <i>Tableau synthétique des variables, modalités, indices et items du coaching de gestion et leadership transformatif</i>	153
Tableau 10 : <i>Croisement des variables de l'étude (VI x VD)</i>	155
Tableau 11 : <i>Corrélations entre le coaching de clarification d'objectif et le leadership transformatif</i>	169
Tableau 12 : <i>Régression entre le coaching de clarification d'objectif et le leadership transformatif</i>	170
Tableau 13 : <i>Corrélations entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transformatif</i>	171
Tableau 14 : <i>Régression entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transformatif</i>	172

Tableau 15 : <i>Corrélations entre le coaching de confiance et le leadership transformatif</i>	173
Tableau 16 : <i>Régression entre le coaching de confiance et le leadership transformatif</i>	174
Tableau 17 : <i>Corrélations entre le coaching de culture de groupe et le leadership transformatif</i>	175
Tableau 18 : <i>Régression entre le coaching de culture de groupe et le leadership transformatif</i>	176
Tableau 19 : <i>Corrélations entre le coaching stratégique et le leadership transformatif</i>	177
Tableau 20 : <i>Régression entre le coaching stratégique et le leadership transformatif</i>	178
Tableau 21 : <i>Corrélations entre le coaching de croyance et le leadership transformatif</i>	179
Tableau 22 : <i>Régression entre le coaching de croyance et le leadership transformatif</i>	180
Tableau 23 : <i>Sexe et coaching de gestion</i>	181
Tableau 24 : <i>Age et coaching de gestion</i>	182
Tableau 25 : <i>Statut matrimonial et coaching de gestion</i>	185
Tableau 26 : <i>Niveau d'étude et coaching de gestion</i>	187
Tableau 27 : <i>Type de formation et coaching de gestion</i>	188
Tableau 28 : <i>Appartenance religieuse et coaching de gestion</i>	190
Tableau 29 : <i>Ancienneté et coaching de gestion</i>	192
Tableau 30 : <i>Service et coaching de gestion</i>	193
Tableau 31 : <i>Sexe et leadership transformatif</i>	197
Tableau 32 : <i>Age et leadership transformatif</i>	198
Tableau 33 : <i>Statut matrimonial et leadership transformatif</i>	199
Tableau 34 : <i>Niveau d'étude et leadership transformatif</i>	201
Tableau 35 : <i>Type de formation et leadership transformatif</i>	202
Tableau 36 : <i>Appartenance religieuse et leadership transformatif</i>	203
Tableau 37 : <i>Ancienneté et leadership transformatif</i>	205

Tableau 38 : <i>Service et leadership transformatif</i>	206
Tableau 39 : <i>Tableau synthétique des variables, des modalités, des indicateurs et des items du coaching de gestion et du leadership transactionnel</i>	219
Tableau 40 : <i>Croisement des variables de l'étude (VI x VD)</i>	221
Tableau 41 : <i>Corrélations entre le coaching de clarification d'objectifs et le leadership transactionnel</i>	227
Tableau 42 : <i>Corrélations entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transactionnel</i>	228
Tableau 43 : <i>Régression entre le coaching des relations interpersonnelle et le leadership transactionnel</i>	228
Tableau 44 : <i>Corrélations entre le coaching de confiance et le leadership transactionnel</i>	229
Tableau 45 : <i>Régression entre le coaching de confiance et le leadership transactionnel</i>	230
Tableau 46 : <i>Corrélations entre le coaching de culture de groupe et le leadership transactionnel</i>	231
Tableau 47 : <i>Régression entre le coaching de culture de groupe et le leadership transactionnel</i>	232
Tableau 48 : <i>Corrélations entre le coaching stratégique et le leadership transactionnel</i>	233
Tableau 49 : <i>Régression entre le coaching stratégique et le leadership transactionnel</i>	233
Tableau 50 : <i>Corrélations entre le coaching de croyances et le leadership transactionnel</i>	234
Tableau 51 : <i>Régression entre le coaching de croyance et le leadership transactionnel</i>	235
Tableau 52 : <i>Sexe et leadership transactionnel</i>	236
Tableau 53 : <i>Age et leadership transactionnel</i>	237
Tableau 54 : <i>Statut matrimonial et leadership transactionnel</i>	238
Tableau 55 : <i>Niveau d'étude et leadership transactionnel</i>	239
Tableau 56 : <i>Type de formation et leadership transactionnel</i>	240
Tableau 57 : <i>Appartenance religieuse et leadership transactionnel</i>	241
Tableau 58 : <i>Ancienneté et leadership transactionnel</i>	242

Tableau 59 : <i>Service et leadership transactionnel</i>.....	243
--	------------

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 Structure des états du moi	115
--	------------

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

ANIF : Agence Nationale d'Investigation Financière

APD : Aide Publique au Développement

AT : Analyse Transactionnelle

BAD : Banque Africain de Développement

BM : Banque Mondiale

BMC : Barème Mondial de Corruption

BUETEC : Industrie de Textile : Tissage, Ennoblement & Confection

CAMAIR : Cameroon Air Line

CAMTAINER : Société National de Transport et de Transit

CCS : Coach Comptence Scale

CDCCS : Chambre Des Comptes de la Cour Suprême

CFC : Crédit Foncier Camerounais

CIRD : Centre Internationale de Recherche et de développement

CNIC : Chantier Naval et Industriel du Cameroun

CODIR : Comité de Direction

CONAC : Commission Nationale Anti Corruption

CONSUPE : Contrôle Supérieur de l'Etat

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DSE : Douala Stock Exchange

GICAM : Groupement Interpatronal du Cameroun

GTZ : Agence Allemande pour la Coopération Technique

ICF : International Coach Federation

INS : Institut National des Statistiques

IPC : Indice de Perception de la Corruption

HEVECAM : Société Hévéa du Cameroun

HG : Hypothèse Générale

HS : Hypothèse Secondaire

LTCO : Laugeri Team Consultants

MINEPAT : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables du Cameroun

PCA : Président Conseil d'Administration

PDG : Président Directeur Général

PED : Pays En voie de Développement

PIB : Produit Intérieur Brute

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNBG : Programme National de Bonne Gouvernance

PNG : Programme National de Gouvernance

PNL : Programme Neuro-Linguistique

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SCDP : Société Camerounaise de Dépôt Pétrolier

SFI : Société Financière Internationale

SIC : Société Immobilière du Cameroun

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini

SOFI : Swiss Organisation for Facilitating Investments

SOHLI : Société Hôtelière du Littoral

SONATRACH : Société Nationale de Transport par Canalisation desHydrocarbures

TCS : Tribunal Criminel Spécial

TI : Transparency International

VD : Variable Indépendante

VI : Variable Indépendante



INTRODUCTION GENERALE

Selon Bouba-Olga (2003), l'entreprise est tout dessein ou projet formé que l'on met à exécution dont l'objectif est de produire les biens et services qui anticipent les besoins des populations. L'atteinte de cet objectif passe inéluctablement par une gouvernance de l'entreprise. La question de la gouvernance au sein des entreprises commence à se poser avec acuité à la fin du 19^e siècle dans un contexte caractérisé par la révolution des transports et des communications d'une part, de la distribution et la production de masse d'autre part. Présenté comme le père de la microéconomie moderne et de l'approche en termes d'équilibre partiel, Marshall est l'un des précurseurs de la gouvernance d'entreprise. Dans son (livre V des « *principes of economics* », 1890), il a élaboré la théorie de l'équilibre de l'offre et de la demande. Cette théorie voudrait que dans toute entreprise, la production soit proportionnelle aux besoins de la population. Ainsi, afin d'éviter la sous production qui peut entraîner le problème de pénurie sur le marché et par ricochet le problème d'inflation, ou la surproduction qui peut entraîner le problème de déflation, l'entreprise devra tenir compte de la demande des populations lors de sa production. Pour y parvenir, elle doit pouvoir mettre en place une bonne politique de gestion de ses ressources. C'est dans ce sens que Marshall(1890) a étudié les conditions dans lesquelles se trouve la direction des entreprises.

Pareto (1981) quant à lui pense que l'entreprise est une organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir. Ceci étant, dans toutes les entreprises de production, la nécessité de contrôler et de coordonner les différents flux importants de marchandises entre divers processus de production conduit au recrutement de nombreux cadres et dirigeants dont la mission est la gestion des différentes ressources. Cette gestion est appelée par les experts en la matière, la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise renvoie à l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée (Charreaux, 1996 & 1997 ; Gomez, 1996; Oman & Blume, 2005 ; Turnbull, 1997). Ces auteurs pensent également qu'elle est l'ensemble des dispositions formelles et informelles visant à coordonner les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes, et contrôler les dirigeants dans le but de créer et de répartir équitablement la valeur. Comment organiser le travail et gérer les ressources au sein d'une entreprise ? Telle est du moins l'orientation de la notion de gouvernance d'entreprises dans le domaine des sciences managériales et de gestion.

A propos des réflexions autour de la notion de gouvernance d'entreprise, plusieurs recherches avaient déjà été faites sur l'organisation du travail en entreprise. Quelques théoriciens classiques à l'instar de Taylor (1927) et Fayol (1918) avaient déjà étudié de façon

scientifique l'organisation du travail au sein des entreprises. La théorie classique est basée sur les observations des organismes existants et la façon dont ils réussissent à prospérer. Cette approche classique énonce les règles d'application générales et universelles pour agir à la tête des organisations. Nous pouvons citer entre autre quelques-unes de ces règles à savoir : le principe de division du travail ; la départementalisation des activités ; l'unité de commandement ; la ligne claire d'autorité du dirigeant ; la portée optimale du contrôle et le lien responsabilité-autorité.

A partir de ces réflexions théoriques issues des sciences managériales, et leur application dans les entreprises, on s'attend à ce que les entreprises soient bien gérées de sorte que toutes les parties prenantes soient satisfaites, bref qu'il y ait une bonne gouvernance. Cependant, on observe que les besoins des salariés étaient réservés aux seuls dirigeants et que les relations de pouvoir entre les parties prenantes n'étaient pas prises en compte. Bien plus, d'après les caractéristiques de la théorie classique, il a été remarqué que les facteurs humains n'étaient pas pris en compte au sein de l'entreprise. D'où l'émergence de la psychologie humaniste et du courant des ressources humaines qui ont défendu respectivement deux idées. La première souligne que l'homme est un être de besoins et la seconde insiste sur le fait que le salarié n'est pas seulement un individu composé d'une tête et de deux bras prêts à accomplir des actes routiniers au travail, mais qu'il a un certain nombre de besoins qu'il souhaite réaliser à travers son activité (Maslow, 1944). Dès lors, les facteurs humains ont été peu à peu introduits dans l'organisation du travail (Bernaud & Lemoine, 2000). Avec l'intégration de cette dimension, on parle du courant des relations humaines. Bien plus, la relation de pouvoir à la tête des entreprises est pris en compte dans la psychologie du travail et des organisations à travers l'étude du leadership (Bernard, 1938 ; Charpentier, 1997 ; Hollingsworth & Fassinger, 2002 ; Levy-Leboyer, 1998 ; Levy-Leboyer & Pineau, 1981 ; Yukl, 1994). Dans ces études, le concept de leadership est étudié pour montrer comment les ressources humaines doivent être gérées afin de garantir la bonne gestion matérielle et financière au sein des entreprises. Pour Bernard (1938), le leadership réside dans la capacité du dirigeant à susciter chez les salariés la confiance dans le succès, dans la satisfaction de leurs motifs de coopération, dans l'intégrité et l'objectivité de l'autorité, la volonté à accomplir des buts au-delà de leurs fins immédiates, au-delà de leur temps. Dans l'entreprise, le dirigeant est le catalyseur de la coopération. Il maintient et développe la communication interne et externe de l'entreprise, organise les opérations (la division du travail et la coordination des tâches), la

politique de recrutement, l'alignement des rémunérations et de la performance, la stratégie. Bref, Il gère les ressources de l'entreprise comme le dit Fayol (1918), diriger c'est gérer.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise et le leadership sont liés car la gouvernance est fonction du style du leadership (Arnal & Galavielle, 2005 ; Fayol, 1918). Le problème de gouvernance est un phénomène mondial car d'après certaines études, à l'instar de celles de Dufau (2015) et de Ndikey (2017) qui montrent que pendant les deux dernières décennies, plusieurs entreprises à travers le monde comme Eron, Worldcom n'ont pas pu atteindre leurs objectifs du fait des déficiences au niveau de leur gestion. D'après les rapports de certains organismes internationaux, ce phénomène est accru dans les pays en voie de développement et notamment au Cameroun (Programme des Nations Unies pour le Développement, 2010 ; Barème Mondial de la corruption, 2015).

Selon le rapport de l'Institut National de la Statistique (2018), 2 316 établissements et unités économiques sur 6 458 ont fermé entre 2009 et 2016, soit un taux de cessation de 36%. Bien plus, on peut lire à travers les rapports de la Commission National Anticorruption (2013-2014), du Conseil supérieur de l'Etat (2015) et bien d'autres organes que la plupart d'entreprises au Cameroun connaissent les problèmes de mal gouvernance car plusieurs dirigeants ont été interpellés pour des fautes de gestion, de détournements et de corruption.

Face à ce phénomène, plusieurs mesures ont été prises sur le plan international (Transparency International, 2016 ; Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires, 2000) et sur le plan national (Programme National de Gouvernance, 2010-2015 ; Tribunal Criminel Spécial, 2011) pour améliorer la gouvernance dans ces entreprises. Malheureusement, on a observé que la mise en œuvre de ces mesures n'a pas atteint l'objectif escompté dans la mesure où les chefs d'entreprises continuent d'être interpellés pour les fautes de gestion (CDC, 2015).

D'importants travaux se sont également intéressés à cette situation à l'instar des recherches issues des sciences de gestion et de management (Bekolo, 2003 ; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997 ; Feudjio, 2006 ; Jensen & Meckling, 1976 ; NgokEgina & Kombou, 2006). Ces travaux montrent comment les ressources doivent être gérées et contrôlées au sein des entreprises. La psychologie du travail et des organisations s'est aussi intéressée au problème de gouvernance d'entreprise, mais la désigne sous le concept de leadership (Blake & Mouton, 1964 ; Bono & Judge, 2004 ; Dagot, 2006 ; Graen & Uhl-bien, 1995 ; Hersey & Blanchard, 1988 ; Hollingsworth & Fassinger, 2002 ; Levy-Leboyer &

Pineau, 1981 ; Lipitt & White, 1937 ; Lewin, 1939 ; Louche, 2001). Ces derniers ont analysé la notion de leadership pour comprendre les différents styles de leadership exercés par les dirigeants à la tête des entreprises. Ils ont distingué le style transformatif (Burns, 1978 ; Bass, 1996, 1999), le style transactionnel (Bass, 1999 ; Louche, 2001), le style démocratique (Hollingsworth & Fassinger, 2002 ; Lewin, 1939) et le style laisser-faire (Bennis & Nanus, 1984). La littérature dominante accorde le primat aux deux premières typologies car elles garantissent la transparence et la délégation (Lvy-Leboyer, 1998). Il est donc évident que si les dirigeants implémentent ces styles de leadership au sein de leurs entreprises, cela peut constituer un gage de succès en matière de gouvernance d'entreprise au Cameroun. Mais visiblement, il se peut que les efforts soient moins consentis dans cette orientation. C'est peut être la raison pour laquelle le problème de gouvernance demeure. Dès lors, on peut se demander : Comment faire pour aider le dirigeant d'entreprises à améliorer sa gouvernance ? Des travaux ont suggéré de s'appuyer sur le coaching des dirigeants (Agostini, 2011 ; Cardon, 2014 ; Castel-Girard & Baron, 2015 ; Chavel, 2006 ; Délivré, 2007 ; Lenhardt, 2001 ; Mélançon, 2018 ; Menard, 2016 ; Phaneuf, 2015 ; Rosinski, 2018 ; Volkoff, 2013 ; Moën & Federici, 2012). Ces travaux ont étudié les effets du coaching et son efficacité au sein des entreprises, et particulièrement auprès des dirigeants. Ces auteurs établissent les relations entre le coaching de gestion du dirigeant et son efficacité au leadership. Ainsi, Moën et Federici (2012) créent, testent et valident une échelle de mesure ayant pour fonction de mesurer les effets du coaching de gestion. A la lumière de ces travaux, nous nous sommes proposé de coacher les dirigeants de l'entreprise BUETEC en lien avec leur gestion et leur leadership, afin de les mettre en relation et de vérifier la force de la direction de cette relation entre le coaching de gestion et le leadership.

Ce travail, en dehors de l'introduction générale et de la conclusion générale, est organisé autour de deux parties : le cadre théorique et le cadre opératoire. La première partie est structurée en trois chapitres. Dans le chapitre premier, nous présentons le contexte (empirique et théorique) de la gouvernance au sein des entreprises Camerounaises. Ce contexte est suivi de la problématique, de la question de recherche, des objectifs, de l'intérêt et de la délimitation. Le chapitre deuxième est réservé à la gouvernance d'entreprise. Dans ce chapitre, nous présentons d'une part l'entreprise à travers sa définition, son historique, son processus de création en Afrique et au Cameroun, sa typologie, ses différentes formes, les différentes structures liées à son fonctionnement et la présentation de l'organigramme de l'entreprise BUETEC, groupe dans lequel l'étude a été menée. Et d'autre part, la gouvernance

d'entreprise à travers sa définition, son origine et son évolution, ses différents modèles et enfin la spécificité du modèle d'entreprise au Cameroun. Le chapitre troisième est réservé au leadership et au coaching. Le leadership est analysé à travers sa définition et son implémentation à partir des théories qui ont abordées cette notion en psychologie du travail et des organisations. La notion du coaching quant à elle sera appréhendée à travers sa définition, son historique, ses typologies, ses modèles, ses outils et ses techniques. Enfin, nous présentons l'explication du coaching à partir de la grille de lecture de l'influence sociale.

La deuxième partie est structurée en trois chapitres. Le chapitre quatrième aborde l'étude 1: coaching des dirigeants et leadership transformatif. Le chapitre cinquième quant à lui porte sur l'étude 2: coaching des dirigeants et leadership transactionnel. Pour chacune de ces études, outre la problématique et les hypothèses, nous décrivons les procédures méthodologiques, présentons les résultats ainsi que leur discussion. Le chapitre sixième est réservé à la discussion générale des résultats et aux perspectives. Dans cette discussion générale un effort est fait pour mettre tout ensemble et pour montrer la contribution de cette thèse sur le plan théorique et pratique. Nous présentons aussi quelques perspectives pour les recherches futures dans le domaine.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction

Cette partie réservée au cadre théorique de la recherche, est la partie dans laquelle nous présentons toutes les différentes approches définitionnelles des concepts liées à l'étude et les différents champs théoriques de ces concepts. Elle est structurée en trois chapitres. Le chapitre premier nous permet de présenter le contexte (empirique et théorique) de la gouvernance au sein des entreprises Camerounaises. Ce contexte est suivi de la problématique, de la question de recherche, des objectifs, de l'intérêt et de la délimitation. Le chapitre deuxième est réservé à la gouvernance d'entreprise. Dans ce chapitre, nous présentons d'une part l'entreprise à travers sa définition, son historique, son processus de création en Afrique et au Cameroun, sa typologie, ses différentes formes, les différentes structures liées à son fonctionnement et la présentation de l'historique, de l'organigramme de l'entreprise BUETEC. Et d'autre part, la gouvernance d'entreprise à travers sa définition, son origine et son évolution, ses différents modèles et enfin la spécificité du modèle d'entreprise au Cameroun. Le chapitre troisième nous permet d'analyser les concepts du leadership et du coaching et le lien qui existe entre eux. Le leadership est analysé à travers sa définition et son implémentation à partir des théories qui ont abordées cette notion en psychologie du travail et des organisations. La notion du coaching quant à elle sera appréhendée à travers sa définition, son historique, ses typologies, ses modèles, ses outils et ses techniques.

CHAPITRE PREMIER : CONTEXTE DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES

Introduction

Dans le monde en général et en Afrique en particulier, le problème de gouvernance demeure au centre des préoccupations des Etats, des organismes internationaux, non gouvernementaux et bien d'autres structures. De façon globale, la gouvernance peut être appréhendée comme le mode de gestion des affaires. Dans ce vaste champ de connaissance, nous abordons la notion de gouvernance dans le cadre de l'entreprise et plus précisément dans les entreprises camerounaises. L'intérêt pour cette thématique se justifie par un constat empirique et théorique préoccupant sur l'état de mal gouvernance et ses conséquences dans le tissu socioéconomique du pays. L'objectif de ce contexte est de présenter les principaux éléments qui constituent la base de réflexion sur la gouvernance d'entreprise au Cameroun. Il s'agit concrètement, du constat (empirique et théorique) qui sous-tend le caractère préoccupant de la mal gouvernance dans la plupart d'entreprises au Cameroun, de l'approche de la psychologie du travail et des organisations à travers le concept de leadership, de l'approche sur le coaching qui tentent de donner une explication de la gouvernance dans les entreprises en général et au Cameroun en particulier, laquelle aboutira à la formulation du problème, de l'intérêt, des objectifs et de la délimitation de l'étude.

1.1. Constat empirique sur la mal gouvernance d'entreprise

Comme nous avons relevé plus haut, le phénomène de mal gouvernance n'est pas seulement l'apanage du Cameroun ou des pays africains, mais il s'agit d'une réalité mondiale. Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (2004, 2008, 2010, 2014, 2016), les indicateurs de la mal gouvernance sont : la mauvaise gestion, les fraudes, les détournements, la corruption, les licenciements et recrutements abusifs, etc. Quelques cas de mal gouvernance peuvent être répertoriés au niveau international et au niveau national.

1.1.1. Cas de mal gouvernance dans quelques entreprises à travers le monde

Pendant ces deux dernières décennies, plusieurs scandales financiers ont été observés sur le plan international à l'instar des sociétés Enron, Vivindi universal, Worldcom pour ne que citer ces cas.

Pour le cas d'Enron, c'est une société américaine spécialisée dans le secteur énergétique et basée à Houston. Il a été découvert en août 2001, que son PDG, Kenneth Lay, avait vendu toutes les actions Enron depuis six mois, empochant au passage une dizaine de millions de dollars de profit net. Ces malversations s'étaient multipliées et avaient entraîné la chute de l'entreprise. Après enquêtes et procédures pénales, Le 25 mai 2006, Kenneth Lay, est reconnu coupable de six chefs d'accusation, dont la fraude et le complot. L'ancien numéro deux d'Enron, Jeffrey est également reconnu coupable de 19 des 28 accusations, dont fraude, complot, fausses déclarations (nouvelobs.com, 2010).

Vivindi Universal quant à elle, est une compagnie française qui offre les services d'information et de la communication. En juillet 2002, Jean-Marie Messier est contraint de démissionner de son poste de président du fait de sa mauvaise gestion. En effet, à cause de cette mauvaise gestion, la compagnie a perdu un milliard de dollars même après avoir bénéficié du soutien de grandes banques. Cette gestion avait été dénoncée par les analystes financiers en 2002. En mars 2003, Vivindi Universal annonce une perte comptable de 23 milliards d'euros alors qu'un an auparavant, son PDG déclarait que la société allait « *de mieux en mieux* ».

Pour la société Worldcom, l'image de cette grande compagnie de télécommunication basée aux Etats Unies d'Amérique avait été gravement ternie en 2002 par le scandale des manipulations comptables. L'enquête de Dufau (2015) montre que par le biais des stock-options, les dirigeants de la société se sont enrichis de manière spectaculaire sans que ces gains reposent sur les bénéfices d'exploitation, mais uniquement sur le gonflement des cours boursiers. Selon les mêmes sources, Bernard Ebbers, ancien président de WorldCom qui a été à l'origine de la transformation du groupe en géant des télécommunications, a été condamné le 13 juillet 2005 à 25 ans de prison pour avoir orchestré la plus importante fraude comptable de l'histoire américaine qui avait conduit à la faillite du groupe avec 41 milliards de dettes. Bien plus, Scott Sullivan, le directeur financier de WorldCom, a été condamné à cinq ans de prison.

Les travaux de Ndikeye (2017) révèlent que d'après le rapport du Programme de Gouvernance de l'Institut de la Banque Mondiale (BM), chaque année, 1 000 milliards de

dollars US sont versés en pots-de-vin tandis que quelques 2 600 milliards de dollars US, soit plus de 5 % du PIB mondial, sont détournés. En plus, lors du sommet sur le développement dans le Monde en septembre 2010, le Secrétaire Général des Nations Unies relevait que chaque année, plus d'un trillion de dollars U.S, sont perdus ou volés du fait de la corruption et ne sont donc pas investis dans la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Par ailleurs, l'on observe de temps en temps des soulèvements des populations dans les pays à travers le monde. Ces grèves sont liées le plus souvent aux problèmes socio-économiques et politiques. Le cas récent est celui de la France avec la manifestation des "gilets jaunes" en Novembre 2018 par rapport à certaines taxes imposées par le gouvernement Français. Ces quelques faits évoqués sont liés au problème de gouvernance. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) estimait en 2010, que dans les pays en voie de développement (PED), le montant des fonds soustraits de leur destination par la corruption était dix fois plus élevé que celui de l'Aide Publique au Développement (APD). Cette situation préoccupante de la corruption au plan mondial est encore plus incisive dans les pays en voie de développement, et notamment dans un cas particulier comme celui du Cameroun. En effet, suivant plusieurs indicateurs, la corruption se manifeste au Cameroun de manière endémique.

1.1.2. Cas de mal gouvernance d'entreprise au Cameroun

A la lecture des classements annuels sur l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) dans le Monde, publié par Transparency International(2015), on relève que depuis 1996, le Cameroun se situe systématiquement en dessous du score de 3/10. C'est le lieu de préciser que suivant cet indice, pour chaque pays classé, plus le score obtenu se rapproche de 0, plus la corruption est perçue comme élevée. A l'inverse, plus ce score est proche de 10, plus la corruption est perçue comme faible. Selon le rapport de 2015 sur la corruption en Afrique, publié par la section Afrique du Barème Mondial sur la Corruption, le Cameroun est le deuxième pays en Afrique sur 28 pays considérés, qui compte le plus grand nombre de personnes devant payer des pots-de-vin pour obtenir un service au sein de l'administration.

Selon la Commission National Anti Corruption (2014) et la chambre des Comptes de la Cour Suprême (2015) certaines entreprises privées, publiques et parapubliques avaient été inscrites au programme de contrôle entre 2002 et 2011. Parmi ces entreprises, nous pouvons citer : la Société National de Transport et de Transit (CAMTAINER), la Société Hôtelière du Littoral (SOHLI), la Société Hévéa du Cameroun (HEVECAM), le Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC), et le Crédit Foncier du Cameroun (CFC). A la fin des audits,

les conclusions sont les suivantes : licenciements abusifs, fautes de gestion, mauvaise gestion financière, détournements, corruption, démissions, etc. Dans le rapport de la CONAC de 2013 sur l'état de lutte contre la corruption, il ressort que l'ANIF a recensé dans les entreprises publiques et parapubliques dans la période de 2006 à 2013, 37 cas de corruptions, Soit une perte financière de 13 217 146 373 milliards de FCFA, 73 cas de détournements de deniers publics, soit une perte financière de 315 862 010 062 milliards de FCFA.

Dans ce rapport de la CONAC, plusieurs responsables ont été interpellés. C'est le cas des deux ex ministres des mines et de l'énergie. Les motifs sont les suivants : escroquerie foncière, détournement de deniers publics, coaction de détournement, prise d'intérêts, détournement de mobilier, paiements indus, initiateur des marchés fictifs et frauduleux, etc. Selon le même rapport de la CONAC(2013), il se pourrait qu'entre le 1^{er} et 17 mars 2005, ces responsables auraient passé 5033 appels soit 450 millions de FCFA, montant payer à Orange pour 25 lignes affectées à des proches. Les mêmes sources rapportent qu'il aurait laissé un trou de 45 milliards de FCFA au Port Autonome de Douala. Pour la SIC, le 21 Février 2006, l'ex-DG est révoqué pour gestion malsaine. Le montant détourné est de 8 milliards FCFA. Les motifs sont les suivants : détournements de deniers publics, complicité de détournement et coaction. Il convient de préciser que ces faits ont été retenus suite à la mission du CONSUPE à la SIC pour la période allant de juillet 1998 à juillet 2003. Le verdict tombe le 31 juillet 2007 ; l'ex Directeur financier est reconnu coupable ainsi que les deux ex Commissaires aux Comptes.

Pour le cas du Crédit Foncier Camerounais, le 13 septembre 2005, suite à un Conseil d'Administration extraordinaire du CFC, le DG et le PCA et par ailleurs ancien ministre ont été limogés pour détournements d'un montant total de 7,374 milliards, des commissaires aux comptes condamnés pour complicité. Ils sont poursuivis pour les faits suivants : détournements des véhicules, inscription de fausses écritures comptables, la fabrication des preuves et le détournement des prestataires de services. Le DG et le PCA sont reconnus de délinquants primaires, le verdict a été rendu dans la nuit du 11 au 12 juillet 2008. Le 1er Septembre 2009, l'ancien DG de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP) est condamné par le Contrôle Supérieur de l'Etat à verser 955 millions de FCFA.

Le 09 Mars 2009, l'ex-administrateur provisoire de la Cameroun Airlines (CAMAIR), est soupçonné d'avoir détourné 127 milliards de FCFA. Le 01 décembre 2010, l'ancien administrateur Directeur Général de la CAMAIR est limogé pour détournement. Le cas de l'ex DG de l'eau et de l'énergie est très récent, il a été interpellé en Avril 2018 pour

détournement de près de 80 milliards de FCFA. Presque dans la même période, et pour les mêmes motifs de détournement, nous avons également le cas de l'ex DG de la sureté nationale. La PME Buetec connaît le problème de mal gouvernance. En effet, à l'issue de l'entretien que le cabinet Mélodius consulting avait eu en 2014 avec la DG, il avait été relevé les problèmes de transparence dans la gestion des cadres. Selon la DG de cette structure, plusieurs cas de fausses écritures comptables avaient été découverts chez les principaux gestionnaires. Bien plus, l'instabilité du personnel, les conflits entre le personnel, le manque de communication constituent les principaux problèmes auxquels l'entreprise faisait face.

Au regard de ce qui précède, nous constatons qu'à partir des rapports des organismes de contrôle en matière de gouvernance tant sur le plan national qu'international, il existe de réel problème de mal gouvernance à partir des indicateurs cités plus haut à savoir : les détournements, la corruption, les fraudes, la mauvaise gestion, etc. Au regard de ces faits sur le phénomène de mal gouvernance, nous pouvons nous demander ce qui pourrait être à l'origine de telles pratiques et particulièrement au Cameroun ?

1.1.3. Les causes de la mal gouvernance dans les entreprises au Cameroun

Les causes de la mal gouvernance observées dans les entreprises au Cameroun peuvent se situer à deux principaux niveaux : sur le plan historique et sur le plan socioculturel.

1-Sur le plan historique, le Cameroun a connu un passé colonial assez long, de ce fait, il serait incongru de cerner ses institutions, sa culture, sa politique en mettant de côté son héritage colonial qui, soulignons-le est double (Fotso, 2011). Ce passé historique a conduit à l'adjonction de deux modèles de gouvernance d'entreprises, notamment les modèles anglo-saxon et français. Ces modèles, dit-il sont à l'origine des difficultés liées à l'adoption d'un environnement institutionnel unique, source de blocage et de multiples crises socio politiques.

ZadyKessy (1998) aborde également cette question en faisant une analyse des limites du management bureaucratique hérité de l'expérience coloniale africaine. Dans ses réflexions, il relève la difficulté managériale à gérer au quotidien l'hybridité des situations qui mettent en scène une problématique de cohabitation entre cultures africaines et les administrations françaises héritées de la colonisation. Il conclut enfin sur l'impérieuse nécessité de réinventer des pratiques managériales originales en Afrique en respectant une double injonction paradoxale : l'exigence de rentabilité financière et économique et la sauvegarde du lien social de solidarité, caractéristique des cultures africaines. Il est important de faire remarquer que lorsque l'on parle du Cameroun ou de tout autre pays africain, certains experts estiment que les problèmes économiques que connaissent ces pays, résultent d'un blocage culturel et

proposent comme remède un changement de mentalités pour se conformer à la modernité occidentale (Kamdem, 2002). C'est ainsi qu'ils mettront certains éléments communs pour constituer les « *standards internationaux* » auxquels les entreprises africaines doivent se soumettre. Dans ce contexte, les dirigeants se verront imposer les modèles occidentaux de gouvernance. Or, non seulement, il apparaît qu'il n'existe pas de modèle unique de gouvernance, mais aussi que les modèles occidentaux de gouvernance ont connu des échecs en raison de leur transposition par des dirigeants africains formés en occident. Bien plus, les dirigeants africains sont dans un environnement différent où le poids de la tradition dicte la manière de fonctionner et, fait exploser les limites tout en favorisant le sens d'obligation de la famille et de la communauté d'appartenance en termes de répartition de la richesse (Fotso, 2011).

A ce premier niveau, nous pouvons retenir que le passé historique du Cameroun pose quelques problèmes dans la pratique de la gouvernance d'entreprise car elle est issue de deux écoles. Bien plus, la pratique des modèles occidentaux de la gouvernance d'entreprise, nécessite que l'on prenne en compte des facteurs socio culturels.

2-Sur le plan socio culturel, Bourgoïn (1984) dans ses premières études sur le leadership en Afrique, constate que le chef en Afrique se comporte comme un autocrate éclairé et l'entreprise est considérée comme un village. Dans cette étude, il découvre que le secret de l'efficacité d'un chef d'entreprise en Afrique résidera dans le fait qu'il se comporte comme un chef traditionnel. Car traditionnellement, en Afrique, l'individu n'existe que par le groupe auquel il appartient. La solidarité s'organise toujours autour d'un chef, autoritaire et protecteur. Dans la culture africaine, conclut Bourgoïn, les personnes sont habituées depuis leur plus tendre enfance à une distance hiérarchique, à une autorité fortement personnalisée des dirigeants (Bourgoïn, 1984).

Dans le même ordre d'idées, Wassouo (2017) affirme que les dirigeants en Afrique et particulièrement au Cameroun, de par leur culture sont fortement attachés à leur pouvoir. Sur le plan socio culturel et traditionnel. Fotso (2011, p. 21) montrent que : « *la pratique de la gouvernance d'entreprise au Cameroun est le reflet des institutions informelles (chefferie traditionnelle, église, famille, etc.) qui canalisent le comportement des individus* ». L'influence de la structure traditionnelle sur la gouvernance d'entreprise a été mise en exergue dans plusieurs travaux (Charreaux, 2002; Huault, 2004 ; North, 1990) ; portant sur l'importation des modèles occidentaux de gouvernance d'entreprise dans des contextes traditionnels différents. Ces recherches ont révélé que la tendance de certains dirigeants

occupant de haute fonction dans les Organisations, à briguer des titres de notabilité est de plus en plus forte. Cette recherche du prestige traditionnel a pour corollaire de compléter la puissance financière et politique déjà acquise au plan institutionnel formel. Il y a de cela quelques années, ce phénomène n'était pas observé, le titre de notabilité n'était réservé qu'à ceux qui étaient restés au village garder la tradition ou qui avaient succédé à leurs parents notables (Fotso, 2011). De plus en plus, de nos jours, la modernisation de la chefferie a introduit les contributions financières comme variable importante pour assurer son développement. Ainsi, ne peut obtenir un grade important de la société traditionnelle que des individus qui offrent des dons (matériels et financiers) à leur communauté d'origine. Dans ce sens, Kamdem (2002) dit que le dirigeant Camerounais, à côté de son travail professionnel, se distingue souvent dans sa communauté par des actes de bienfaisance et de redistribution : octroi de subventions, participation à la construction d'écoles et de centres de santé dans son village, aides en équipements d'infrastructures diverses et variées, participation active aux cérémonies familiales (décès, mariages, baptêmes...), redistributions pécuniaires, etc.

Ainsi, Fotso (2011, p. 22) conclut ses analyses en disant que : « *Cette psychose traditionnelle a pour impact de stimuler le dirigeant à adopter un comportement peu orthodoxe dans l'Organisation dont il a la charge afin de satisfaire les besoins exprimés par sa communauté du fait de son statut.* » Cette pratique (phénomène de mode traditionnel) peut également être observée chez des jeunes hommes d'affaires propriétaires des entreprises familiales (Kamdem, 2002).

Au regard de ce qui précède, nous avons appris que les causes de la mal gouvernance au Cameroun sont principalement de deux ordres à savoir : sur le plan historique, la gestion d'hybridité des modèles anglo-saxon et français n'est pas aisée pour le gestionnaire d'entreprise Camerounaise (Fotso, 2011 ; ZadyKessy, 1998). Sur le plan culturel et socio traditionnel, le dirigeant d'entreprise Camerounaise, à cause de ses implications diverses dans son village à travers les contributions, confond parfois son village à l'entreprise qu'il doit développer. Aussi, son fort attachement à son pouvoir (Bourgoin, 1984 ; Kamdem, 2002 ; Wassouo, 2017) pose le problème de leadership. C'est ce second volet qui nous intéressera dans le développement de cette thèse. Par rapport aux causes de mal gouvernance au Cameroun, plusieurs conséquences peuvent être relevées.

1.1.4. Les conséquences de la mal gouvernance au Cameroun

La mal gouvernance au Cameroun entraîne des conséquences à plusieurs niveaux. Au niveau de l'économie, la mal gouvernance ralentie énormément l'économie du pays car les

projets de développement ne sont pas réalisés à cause des détournements. Par exemple, comme nous l'avons relevé plus haut, il ressort du rapport de la CONAC de 2013 que les 37 cas de corruptions recensés dans les entreprises publiques et parapubliques dans la période de 2006 à 2013 constituent un flux financier de 13 217 146 373 milliards de FCFA, et les 73 cas de détournements de deniers publics dans la même période, constituent un flux financier de 315 862 010 062 milliards de FCFA. Ces pertes financières réduisent les investissements. A cause de ces détournements, on assiste à des fermetures des entreprises. D'ailleurs selon l'INS (2018), les enquêtes montrent que 2 316 entreprises (start up, petites et moyennes entreprises) sur 6 458 ont fermé entre 2009 et 2016, soit un taux de cessation de 36%.

Au niveau social, les projets sociaux et infrastructurels ne sont pas réalisés au détriment des populations. C'est ce qui peut expliquer les mauvais états de route, le manque d'accès aux soins de santé de qualité, le manque d'une éducation de qualité, le manque d'accès à l'eau et à l'électricité de qualité. La fermeture des entreprises entraîne ipso facto le chômage, du coup on peut observer la misère, la recrudescence du grand banditisme, le trop plein du milieu carcéral. Tout cela entraîne les mouvements sociaux comme les revendications, les grèves, les seetting et peuvent aboutir au phénomène de sécession comme ce que nous vivons au Cameroun de nos jours.

Au regard de la gravité des conséquences de la mal gouvernance au Cameroun, des solutions sont proposées pour juguler ce phénomène.

1.1.5. Les mesures de promotion de la gouvernance d'entreprise au Cameroun

Le problème de gouvernance reste au centre des préoccupations des Etats, des Organismes Internationaux, nationaux et non gouvernementaux. Ces différentes structures ont pris des mesures pour améliorer la pratique de la gouvernance. Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (2004), et la Banque Africain de développement (2004), Le Profil de Gouvernance est basé sur les principes de responsabilisation, de transparence, de participation, de décentralisation, d'Etat de droit et de lutte contre la corruption. Ces principes de la gouvernance ont été approuvés par l'Etat camerounais et implémentés dans les entreprises publiques, parapubliques et privées à travers la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant sur la gestion des entreprises publiques, parapubliques et privées.

1.1.5.1. Les mesures de promotion de la bonne gouvernance par les organismes internationaux

- **Transparency International**

Transparence International est une organisation non gouvernementale internationale ayant pour principale vocation la lutte contre la corruption des gouvernements et institutions gouvernementales mondiaux. Transparency International est surtout connue pour publier régulièrement des indices mondiaux sur la corruption à savoir le classement des États, le taux de corruption par pays ou encore régularité des échanges internationaux. Elle promeut la Bonne gouvernance en ce sens qu'elle se place en observateur du fonctionnement démocratique des institutions nationales en émettant des avis sur les actions gouvernementales.

- **Le Droit OHADA**

L'OHADA c'est l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires. Dans le cadre de la promotion de la bonne gouvernance, seize Etats y compris le Cameroun sont signataires du traité et sont essentiellement francophones. Le droit OHADA est le principal outil de gouvernance appliqué et sa présentation synthétique est nécessaire pour le développement des modèles référentiels des pratiques de gouvernance. Ce cadre juridique recouvre tous les types d'entreprises. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise prévus par l'OHADA touchent le fonctionnement et la régulation des organes sociaux visant ainsi la préservation des intérêts des actionnaires et le contrôle de la direction générale. Des trois types de gouvernance d'entreprises analysés par La Porta, Lopez, Shleifer, Vishny (2000), nous ne relevons que deux qui sont présents dans les Etats faisant partie de l'OHADA comme le cas du Cameroun. Nous pouvons citer la gouvernance managériale caractérisée par la séparation entre propriété et contrôle. Cette forme de gouvernance est systématiquement observée dans les sociétés cotées à la Douala Stock Exchange (bourse de valeur du Cameroun). Nous pouvons également citer le type de gouvernance relatif au gouvernement familial ou entrepreneurial présente dans la quasi-totalité des entreprises camerounaises notamment les petites et moyennes entreprises (PME) familiales ou société unipersonnelle. Bref, le système OHADA, met sur pied les mécanismes ou les principes de gestion transparente dans l'entreprise. Par exemple, elle ressort les canons de l'élaboration du budget et son exécution. Si Transparency International (TI), l'OHADA constituent ce cadre juridique international qui œuvre pour l'amélioration de la bonne gouvernance d'entreprises, qu'en est-il des mesures prises par l'Etat Camerounais ?

1.1.5.2. Mesures de promotion de la bonne gouvernance par l'Etat Camerounais

En ce qui concerne la promotion de la gouvernance d'entreprise sur le plan national, le Cameroun dispose aujourd'hui d'un arsenal de textes législatifs, juridiques implémentés par des institutions compétentes pour juguler le phénomène de mal gouvernance. Ces textes sont liés à l'environnement commercial, financier et aux acteurs dans cet environnement. Les mesures de promotion de la bonne gouvernance sont d'ordre réglementaire et répressif.

1.1.5.2.1. Les mesures réglementaires pour la promotion de la bonne gouvernance

Les mesures réglementaires pour la promotion de la bonne gouvernance au Cameroun sont implémentées par certaines institutions qui ont une influence directe sur la vie des entreprises à l'instar du Programme National de Gouvernance, la Chambre des comptes, le GICAM

Le Programme National de Gouvernance

En 1996, le Cameroun a intégré la bonne gouvernance dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté, en élaborant un programme national de gouvernance et de lutte contre la pauvreté qui sera approuvé en Juin 2000 par le chef de l'Etat (PNG, 2006-2010). Les objectifs poursuivis par le Programme National de Gouvernance(PNG) sont : soutenir la croissance et le développement durable ; lutter contre la pauvreté, renforcer les capacités des principaux intervenants que nous qualifions de parties prenantes (Etat, secteur privé, société civile, médias et collectivités territoriales décentralisées) ; promouvoir le partenariat Etat/secteur privé/société civile, renforcer l'Etat de droit pour une meilleure protection des droits de l'Homme et reformer la justice, instaurer une véritable culture de responsabilisation dans la gestion des affaires publiques, renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'appareil de l'Etat et la lutte contre la corruption à travers le (Document de Stratégie Nationale de Gouvernance, 2015). Le PNG participe à la consolidation de l'Etat de droit et à l'accès équitable à la justice en renforçant le système judiciaire pour le rendre plus efficace et accessible à tous. Il renforce également l'amélioration des capacités du système judiciaire notamment : renforcer l'effectivité de l'indépendance de la magistrature, renforcer les capacités des professions judiciaires et parajudiciaires, promouvoir le respect de l'éthique et de la déontologie professionnelle, renforcer l'Etat de droit, l'indépendance de la justice et la sécurité juridique des investissements. Ayant donc constaté les différentes dérives dans la gestion, les autorités ont instauré à travers le PNG, une véritable culture de la responsabilité qui implique une gestion transparente, l'obligation des résultats, ainsi que celles de répondre

de ses actes (DSNG, 2015). Sur ce, les différents responsables des entreprises devront rendre compte aux parties prenantes de leur gestion. Cela traduit ainsi une instauration de la morale publique et privée dans la gestion efficace et saine des sociétés. Cet ensemble contribue à lutter systématiquement contre la corruption qui paralyse les mécanismes de gouvernance en sanctionnant les écarts de comportements vis-à-vis de la loi et des règlements. La cour suprême à travers la chambre des comptes dispose d'autres atouts nécessaires pour contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

La Chambre des Comptes

La Chambre des comptes a vu le jour à la suite de la révision constitutionnelle de 1996. Cette révision dispose à son article 38 al 2 que : « la Cour Suprême comprend : une chambre judiciaire, une chambre administrative et une chambre des comptes » (Chambre Des Comptes, 2015). Ce n'est qu'à partir de 2004 que l'on a effectivement ressenti les effets de sa création (CDC, 2015) notamment :

- Le 21 Avril 2003 avec l'adoption de la loi fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes ;
- Le 13 Avril 2004 avec la nomination du Président de la Chambre des Comptes ;
- Le 25 Octobre 2005, avec l'intégration à la magistrature des postulants et la nomination des magistrats à la Chambre des Comptes ;
- Le 20 Décembre 2005 avec la prestation de serment des magistrats de la Chambre des Comptes et de leur installation
- Le 30 Décembre 2005 avec l'adoption du manuel des procédures ;
- Le 1er Décembre 2007 avec la publication du premier rapport annuel 2006.

L'objectif poursuivi de la création de la Chambre des Comptes par les autorités publiques est la volonté de moderniser la gestion des affaires publiques par la transparence et l'instauration de la responsabilité. Nous pouvons relever le fait que la norme OHADA est utilisée à la chambre des comptes pour effectuer les contrôles brisant de ce fait la barrière qui existerait entre le contrôle d'une entreprise publique et celui d'une entreprise privée. Cela est valable pour tout type d'entreprise. Le ministère public à travers la Chambre des Comptes veille à l'application des dispositions légales et réglementaires ; requiert l'application de l'amende contre les comptables pour retard dans la production des comptes ; requiert la procédure de gestion de fait ; veille à la production des comptes et à la mise à jour par le

greffe de la liste des organismes relevant du contrôle de la chambre des comptes en s'assurant de son exécution et son exhaustivité et notifie au Ministre en charge des Finances, aux ordonnateurs, aux Ministres de tutelle, aux présidents de Conseil d'Administration, les arrêts ainsi que les rapports d'observations définitives. L'article 15 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 Août 1789 est en conformité avec les activités de la Chambre des Comptes qui stipule que « la société a le droit de demander des comptes à tout agent public de son administration ». A ce titre, ses missions consistent à :

- Amener les responsables de la gestion publique à cultiver le réflexe et le souci permanent de respecter l'obligation de rendre compte à tout instant ;

- Respecter les textes en vigueur ;

- S'assurer que les organes de contrôle externe à l'instar des commissaires aux comptes et experts comptables qui participent à l'élaboration des états financiers et à leur certification exercent en bon père de famille. Cela signifie qu'ils assument pleinement leur rôle et leurs missions afin de produire des comptes réguliers, sincères et fidèles ;

- Veiller au respect de la déontologie de la profession par les experts comptables dans l'exercice de leur métier qui influence la mise en état, des informations financières dont ils ont la responsabilité ;

- Instaurer une plate-forme de coopération et de collaboration entre la Chambre des Comptes et l'ONECCA qui assure l'audit des entreprises. La chambre des comptes se préoccupe de ce fait des débats actuels portant sur le contrôle de la gestion des entreprises, la lutte contre la corruption, la promotion de la bonne gouvernance, l'application du nouveau régime financier de l'Etat. Elle œuvre pour l'amélioration des systèmes de contrôle des affaires publiques en mettant en exergue la rigueur, l'efficacité et la clarté dans la tenue de la comptabilité. La promotion de la bonne gouvernance n'est pas seulement réservée aux institutions de l'Etat car, à la faveur de la loi portant sur la liberté des associations, certaines institutions privées et de la société civile œuvrent également dans ce domaine à l'exemple du Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM)

Le Groupement Interpatronal du Cameroun

Le GICAM est une organisation regroupant les entreprises et organisations professionnelles réparties dans tous les secteurs d'activités au Cameroun. Il est doté d'une structure organisationnelle hiérarchisée. Au regard de ses missions, le GICAM vise à :

- Définir, faire connaître et défendre les intérêts et le point de vue des chefs d'entreprises sur les sujets concernant directement ou indirectement les entreprises, afin qu'elles bénéficient d'un environnement favorable ;

- Assurer l'information permanente des membres relativement à toute question intéressant la vie des affaires ;

- Procéder à des études sur les problèmes économiques, juridiques et/ou sociaux du Cameroun et de la sous-région Afrique Centrale afin d'inspirer une politique de progrès économique et social bénéfique à tous les intérêts en cause. Elle s'appuie sur le développement des entreprises industrielles et commerciales, quelles que soient leur forme et leur taille ;

- Contribuer à un dialogue social constructif dans les entreprises et leurs organisations professionnelles ;

- Promouvoir la formation professionnelle et l'assistance des membres ;

- Œuvrer au règlement des différends commerciaux nés entre les membres du groupement ou entre les membres et des tiers ;

- Représenter le patronat camerounais auprès des pouvoirs publics, des syndicats des travailleurs des chambres consulaires, des patronats étrangers, des organismes internationaux à caractère économique, financier ou social, de la société civile et, plus généralement partout où cela sera nécessaire.

Au regard des missions sus-évoqués, il apparaît clairement que le GICAM vise mener une activité très dense au niveau national. Sur le plan de la gouvernance, le GICAM est très actif de par son implication dans les travaux du projet de promotion du gouvernement d'entreprise qui se sont déroulés en Avril 2004 sous la conduite du cabinet SOFI (*Swiss Organisation for Facilitating Investments*) et pour le compte de la Société Financière Internationale (SFI). Outre le GICAM, certaines Sociétés civiles comme la GTZ œuvrent pour la promotion de la bonne gouvernance au Cameroun

Apport de la GTZ dans la promotion de la bonne gouvernance

L'intérêt du public pour la bonne gouvernance a amené les autorités publiques à intensifier ses relations avec les sociétés civiles et ses analyses bénéficient désormais d'apports accrus de la part des organisations de la société civile. L'Etat collabore avec la société civile notamment par le biais des comités consultatifs et ad hoc, des commissions et

des groupes de travail dans divers domaines. A titre d'exemple, l'organisation GTZ d'origine allemande en collaboration avec le GICAM a effectué des enquêtes sur l'état de la pratique de la gouvernance au Cameroun. Les points focaux abordés concernent l'organisation de l'entreprise, le financement, la fiscalité, la corruption et les difficultés rencontrées par les entreprises dans l'exercice de leurs activités. Les résultats des enquêtes et les recommandations y afférentes sont mis à la disposition des pouvoirs publics pour exploitation. Cette façon de procéder de GTZ vise à contribuer non seulement à l'amélioration des pratiques existantes, mais aussi à concevoir et à élaborer des mécanismes de gouvernance propres à stimuler les investissements et soutenir la croissance économique qui passe incontestablement par la performance des entreprises.

Parvenu à ce niveau, nous avons énuméré quelques points relatifs à la promotion de la gouvernance d'entreprise à travers les mesures réglementaires. Outre ces mesures énoncées, il existe aussi des mesures répressives.

1.1.5.2.2. Les mesures répressives pour la promotion de la bonne gouvernance

Face au problème de mal gouvernance au Cameroun, des mesures répressives ont été prises par les pouvoirs publics au rang desquelles : l'opération épervier, les missions du CONSUPE, le Tribunal Criminel Spécial et bien d'autres.

L'opération épervier

Une opération baptisée « Opération Epervier » a été lancée par la présidence de la République pour lutter contre la corruption et les détournements des deniers publics en 2004. Cette opération a abouti à l'arrestation de plusieurs dirigeants reconnus coupables des fautes de gestion. Il convient d'admettre que c'est grâce à la dénonciation sans cesse des médias que le gouvernement a pris des mesures punitives (DSNG, 2015)

Le Contrôle Supérieur de l'Etat

Le Contrôle Supérieur de l'Etat créé en 1962 est de nos jours régi par le décret n°2005/374 du 11 Octobre 2005 portant organisation des services du Contrôle Supérieur de l'Etat et placée sous tutelle du Ministre d'Etat Secrétaire Général de la Présidence de la République.

Au regard de son décret organique, le Contrôle Supérieur de l'Etat a pour missions :

- Le contrôle administratif, financier et comptable ;
- Le contrôle de performance ;

- L'évaluation de l'impact environnemental des projets et programmes (DSNG, 2015).

Son champ d'intervention étant très large, le CONSUPE peut opérer des contrôles inopinés sur place et sur pièces au niveau de tout l'appareil étatique y comprises les entreprises du secteur public et parapublic ; économie mixte en passant par les collectivités territoriales décentralisées. Le CONSUPE assure le secrétariat permanent du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière. En cas de faute grave de gestion ou de malversations, les auteurs sont traduits devant ce conseil, ce qui peut déboucher sur des sanctions administratives ou pénales (DSNG, 2015).

C'est à la suite du contrôle effectué par le CONSUPE que les dirigeants de sociétés à capitaux publics et parapublics sont incarcérés.

Le Tribunal Criminel Spécial

Créé par la Loi n°2011/028 du 14 décembre 2011, le Tribunal Criminel Spécial est compétent pour connaître des détournements de deniers publics dont le montant est égal ou supérieur à 50 000 000 FCFA. Pour assurer l'efficacité du TCS et en application de la Loi de 2011, le Décret n°2013/131 du 03 mai 2013 crée au sein de celui-là un Corps spécialisé d'Officiers de Police Judiciaire placé sous la direction et le contrôle du Procureur Général près de ladite juridiction. Après son entrée en fonction en octobre 2012 et jusqu'en 2015, environ 219 dossiers ont été transmis au TCS. Sur la même période, 152 condamnations, 44 acquittements et 47 arrêts des poursuites ont été prononcés (DSNG, 2015).

Toutes les mesures présentées pour la promotion de la bonne gouvernance d'entreprises ont été très bien élaborées du point de vue théorique. Toutes fois, dans la pratique, elles connaissent quelques limites.

1.6. Quelques limites des mesures de promotion de la bonne gouvernance

Pour ce qui est de la chambre des comptes, certaines entreprises où l'Etat est minoritaire refusent de se soumettre au contrôle de la Chambre des comptes pour la simple raison qu'elles n'ont pas en leur sein des comptables publics. D'où la nécessité de refondre les textes organiques de la Chambre de comptes qui rendraient plus explicite les pouvoirs et les champs de compétence. Le droit OHADA à partir de la loi de 99, il est explicitement mentionné que les dirigeants sociaux doivent produire à chaque fin d'exercice des rapports de gestion et les états financiers. L'inobservance de cette disposition relève de l'incivisme managérial, d'une part et du copinage entre le DG, le PCA et le président de l'Assemblée Générale des actionnaires d'autre part. La principale faiblesse reconnue à la chambre des

comptes est qu'elle n'est pas autonome, ce qui pourrait créer des frustrations dès lors qu'on sait que l'objectif de la gouvernance est la transparence tout azimut ; laquelle transparence est susceptible de nuire aux intérêts de certaines personnalités.

Au niveau du Contrôle Supérieur de l'Etat, c'est généralement, à la suite de son contrôle que les dirigeants de sociétés à capitaux publics et parapublics sont incarcérés en cas de faute de gestion et de détournement. Ce que nous observons c'est l'inaccessibilité à ces rapports de contrôle qui constitue à notre sens un frein à la pratique de la bonne gouvernance qui suppose la transparence et la responsabilité. Le CONSUPE assure le secrétariat permanent du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière. En cas de faute grave de gestion ou de malversations, les auteurs sont traduits devant ce conseil, ce qui peut déboucher sur des sanctions administratives ou pénales. Cependant dans la pratique, rares sont les ordonnateurs ou gestionnaires de crédits, traduits devant cette instance disciplinaire.

L'opération épervier semble être peu efficace dans la mesure où la stratégie déployée ne vise pas à traquer de façon tout azimut les dirigeants véreux ; dès lors que l'opération est commanditée par la présidence de la République, cela constitue un handicap sérieux à son succès.

Sur le plan comportemental ou psychologique, le manque de respect systématique des mesures de promotion de la bonne gouvernance amène le citoyen, ou le responsable lambda à ne plus respecter la chose publique et se croit tout permis. C'est pourquoi, malgré la présence des mesures de promotion de la bonne gouvernance, les cas de corruptions et de détournements continus d'être observés.

Au regard de ce qui précède, nous constatons à travers les faits et statistiques relevés plus haut que le problème de mal gouvernance est un phénomène mondial, mais qui se manifeste avec plus d'acuité en Afrique en général et au Cameroun en particulier. Au Cameroun, nous retenons que les causes principales de ce phénomène sont d'ordres historiques et socio traditionnels. Malgré les mesures prises pour la promotion de la bonne gouvernance au sein des entreprises à travers les organismes internationaux et au niveau de l'Etat, on note toujours une recrudescence de corruption et de détournements de deniers publics. Ce phénomène nous a amené à procéder à une analyse empirique pour le situer sous l'angle d'une approche psychosociale des organisations. Il peut également s'observer à travers le constat théorique.

1.2. Constat théorique

Le problème de gouvernance d'entreprise est étudié dans plusieurs disciplines à l'instar de la science politique, des sciences de gestion et managériales. Dans le domaine des sciences de gestion et managériales, plusieurs travaux ont été publiés sur la gouvernance des entreprises au Cameroun (Bekolo, 2003 ; Ckouekam, 2015 ; Feudjio, 2006 ; Fotso, 2011 ; Mougou Mbenda & Nyonsamba, 2015 ; MougouMbenda & Sabine, 2017; NgokEvina &Kombou, 2006; NgokEvina, 2008, 2010; Wanda, 2010) Ces travaux portent précisément sur les entreprises publiques et privées. Dans ce domaine, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling,1976) et de l'intendance (Davis, Donaldson & Schoorman, 1997) montrent les différents mécanismes de contrôle du pouvoir du dirigeant par les parties prenantes de l'entreprise afin de mieux garantir la bonne pratique de la gouvernance. Malgré le déploiement de ces théories à travers les interventions des experts en science de gestion et de management dans les entreprises, le problème de gouvernance demeure au Cameroun. L'analyse du problème de gouvernance d'entreprise est également faite dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Dans cette discipline, la problématique de la gouvernance est abordée à partir de l'étude du leadership, qui permet de l'analyser à travers les comportements, les processus cognitifs et émotionnels en jeu dans l'interaction entre le dirigeant et ses collaborateurs au sein de l'entreprise. Les travaux de Hollingsworth et Fassinger (2002), Levy-Leboyer et Pineau (1981), Dagot (2006), Lipitt et White (1937), Phaneuf (2015) montrent par exemple que le style de leadership exercé par un dirigeant est un facteur déterminant de la gestion au sein d'un groupe.

Lipitt et White (1937) distinguent les leaders de style autoritaire, démocratique et « *laissez faire* ». Ces chercheurs ont démontré une efficacité du style autoritaire et aussi l'accroissement de la dépendance au chef qu'il produisait. Le style démocratique dénotait plus de créativité, de convivialité pendant que le style « *laissez faire* », quant à lui, offrait une totale liberté d'entreprendre faisant du leader, un accompagnateur mettant à disposition des autres l'ensemble des ressources nécessaires. Bien que ces derniers styles soient très populaires, leur application au sein des entreprises fut assez difficile. L'apport de cette étude fut incontestablement la mise en évidence de deux dimensions importantes du leadership, la productivité et l'encadrement de l'employé par le cadre (leader) ou climat du groupe. À ce propos, les travaux de Hollingsworth et Fassinger (2002), Levy-Leboyer et Pineau (1981) sur le style d'encadrement des membres d'une équipe de travail et leur productivité (directeurs de thèse et les doctorants, directeurs de laboratoires et enseignants chercheurs, techniciens ou

stagiaires), montrent que le style de leadership exercé par les directeurs de thèse ou de laboratoire est un facteur déterminant du niveau de productivité scientifique des étudiants (doctorants et thésards).

Les recherches actuelles sur le leadership mettent l'accent sur le leadership transactionnel et transformationnel pour insister sur la capacité du leader à transformer les attitudes et comportements des membres de son groupe (Brangier, Lancry & Louche, 2004 ; Burns, 1978). Elles privilégient la capacité du leader à faire évoluer les autres, à partager sa vision, à développer la transparence, la décentralisation et la délégation (Lvy-Leboyer, 1998). Ces indicateurs du leadership transformatif et transactionnel sont contenus dans les principes de la pratique de la bonne gouvernance (OCDE, 2004). L'implémentation de ce style de leadership auprès des dirigeants d'entreprises Camerounaises devrait améliorer leur gestion. Malheureusement, on constate que le problème de mal gouvernance demeure. Où se situerait donc le problème ?

1.2.3. Position et énoncé du problème

En évoquant les causes de la mal gouvernance au Cameroun, il a été mis en évidence que le style du leadership du dirigeant Camerounais est autoritaire de par sa culture et sa tradition (Bourgoin, 1984 ; Wassouo, 2017). Dans son style de gestion, il n'y a pas de partage de pouvoir, bien plus, on observe la distance hiérarchique. C'est-à-dire qu'il concentre tout sur lui et obéit à la logique de donneurs d'ordre. Ce style de leadership ne favorise pas la transparence, la décentralisation, la délégation et le partage de la vision avec les collaborateurs. Bien plus, Kellermann (2004) pense que le leadership autoritaire est un mauvais leadership en ce sens qu'il ne favorise pas la productivité. Pour cette auteure, la théorie du mauvais leadership repose sur l'inefficacité et l'imcompétence. Le mauvais leadership ne produit pas les changements escomptés par les adeptes, leurs actions semblent être contraires à l'éthique. Au regard de ce qui précède, le style de leadership des dirigeants d'entreprises camerounaises semble être inefficace. C'est certainement pourquoi à notre avis, le problème de mal gouvernance persiste au Cameroun. Or, certaines études sur le leadership comme celles de Chavel (2006) ont proposé que devant les difficultés du dirigeant à faire face au problème de sens, d'idéologie et de pouvoir, il faut faire appel à un coach, notamment le coach de dirigeant pour son accompagnement. L'apport du coach du dirigeant a amélioré les problèmes de gouvernance d'entreprise dans plusieurs pays à travers le monde.

Les pays comme la France, les Etats Unis d'Amérique et le Canada ont déjà implémenté la pratique du coaching dans leur culture d'entreprise. La pratique du coaching est en pleine croissance dans ces pays depuis ces dernières années et s'étend peu à peu dans le milieu de la recherche. Ainsi, quelques théories et les pratiques y sont développées (Lenhardt, 2001 ; Délivré, 2007 ; Giffard, 2007 ; Agostini, 2011 Raczky 2012; Rosinski, 2018 ; Volkoff, 2013 ; Cardon, 2014 ; Castel-Girard & Baron, 2015 ; Menard, 2016). Par exemple, Castel-Girard et Baron(2015) ont étudié les effets du coaching et son efficacité au sein des entreprises. Ces études montrent que le coaching du dirigeant d'entreprise améliore non seulement sa gestion, mais aussi accroît la performance de l'entreprise. Bien plus, le coaching est de plus en plus utilisé dans les entreprises comme stratégie de développement personnel et professionnel (Grant & Greene, 2004 ; Moen & Skaalvik, 2009 ; Moen & Federeci, 2012) et a permis à plusieurs chefs d'entreprise de mieux pratiquer la gouvernance d'entreprise.

Moen et Federeci (2012) montrent comment le coaching des cadres et managers à travers les six étapes du coaching de gestion à savoir: L'établissement de la relation coach-coaché dans son contexte ; la clarification des objectifs du coaché ; les séances de coaching ; l'établissement des plans d'actions ou de développement et leur mise en œuvre ; les outils du coach – rétroaction - ajustements – requêtes ; L'évaluation de l'atteinte des résultats à l'aide des indicateurs a permis aux sociétés comme Vincent Houot, Bouygues Télécom à améliorer leurs gestions.

Dans la sous-région Afrique Centrale, et plus particulièrement au Cameroun, la pratique du coaching reste encore très timide. Chez la plupart de dirigeants et cadres d'entreprises, le coaching revêt encore la forme d'un accompagnement psychologique tel que proposé par Rogers (1994), car il semble être lié à l'idée de la défaillance ou de personne en difficulté. Bien que le coaching ne soit pas encore véritablement implémenté dans la culture d'entreprise au Cameroun, certains intellectuels se sont déjà penchés sur cette question depuis quelques années. Lors du 4^e congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Tchouassi (2005) a essayé de partir de la littérature sur l'éveil entrepreneurial, l'engagement et le coaching entrepreneurial pour montrer l'importance des femmes dans la création d'activités entrepreneuriales au Cameroun. A travers la démarche d'histoire de vie, il a montré que dans le processus entrepreneurial, la femme doit être éveillée, puis elle doit avoir l'intention d'entreprendre avant de s'engager à créer son activité. Pour l'auteur, pendant et après son éveil, son engagement et la création de son activité, le coaching entrepreneurial est important pour son accompagnement. Constatant les problèmes de gouvernance d'entreprise au Cameroun malgré les différentes théories déployées en science de management pour

l'équipement des managers, Biwolé (2014), fait la suggestion selon laquelle, dans les administrations camerounaises (publiques et para publiques) à la tête desquelles se trouvent les managers, il est important que ces derniers fassent appel à d'autres compétences pour le renforcement des capacités des membres de leurs équipes à l'instar de la pratique du coaching, exercice qui les permettra d'atteindre leurs objectifs car le manager n'est pas compétent en tout.

Certaines structures de coaching et d'accompagnement comme ADRH (APAVE), Cible RH, Paness Conseil et bien d'autres se sont installées au Cameroun depuis plusieurs années et dont leur mission est d'accompagner les entreprises en matière de conseil, de formation, d'orientation et de financement bref du coaching. Selon leurs tableaux de réalisations, cet accompagnement a été fait dans plusieurs entreprises à l'instar des sociétés Sonara, Semmé, AES- Sonel, Chococam, Total, Smalto, MTN, Chantier Naval et Industriel du Cameroun, Port Autonome de Douala, Crédit Foncier du Cameroun, de la Société Immobilière du Cameroun, du Cameroon Air lines, de la Société Camerounaise de Dépôt Pétrolier, du Feicom, etc. Malheureusement, ces différents cabinets ne donnent pas la possibilité de découvrir leurs approches méthodologiques de coaching et mêmes les résultats auxquels ils sont parvenus après avoir coaché ces entreprises à travers des productions scientifiques. Néanmoins, dans leur programme d'accompagnement, nous avons constaté que leur coaching visait en premier les approvisionnements, la commercialisation, le conseil, la formation et le recrutement des cadres et managers d'entreprises. Ce programme a certainement permis à ces chefs d'entreprises d'avoir la maîtrise des connaissances en matière de techniques de gestion, d'optimiser leur chance de succès et de réussite dans leur projet mais n'a pas réduit de façon substantielle le problème de détournements, de corruptions de fraudes, etc. Car d'après les rapports de la CONAC (2013, 2014), plusieurs de ces entreprises citées plus haut connaissent encore des problèmes de gouvernance malgré que leurs dirigeants aient bénéficié d'un accompagnement. Certainement, cet accompagnement n'a pas tenu compte des variables du coaching du dirigeant liés à sa gestion et à son leadership. Nous nous sommes donc demandé si en coachant le dirigeant d'après les étapes du coaching de gestion, en lien avec son leadership il y aurait une incidence sur sa gouvernance ? C'est ce qui nous a motivé à mener deux études au sein de la PME Buetec qui comme les autres entreprises, connaît aussi les problèmes de gouvernance. La première porte sur le coaching du comité de direction et le leadership transformatif, et la deuxième sur le coaching du comité de direction

et le leadership transactionnel. Ces deux études visent à vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion et le leadership du dirigeant.

Questions de recherche

Notre questionnement est bâti autour d'une question générale et de six questions opérationnelles. Cette opérationnalisation, bien que conforme aux six étapes de la théorisation du coaching de gestion (Moën & Federici, 2012), a été réadaptée en fonction du contexte camerounais et se présente comme suit : le coaching de clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching stratégique, le coaching de culture de groupe et le coaching de croyances.

Question générale :

Quelle est la nature de la relation entre le coaching de gestion et le leadership du dirigeant?

Questions opérationnelles :

QOp1: Quelle est la nature de la relation entre le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant et son leadership?

QOp2 : Quelle est la nature de la relation entre le coaching des relations interpersonnelles du dirigeant et son leadership?

QOp3 : Quelle est la nature de la relation entre le coaching de confiance du dirigeant et son leadership?

QOp4 : Quelle est la nature de la relation entre le coaching de culture de groupe du dirigeant et son leadership?

QOp5 : Quelle est la nature de la relation entre le coaching stratégique du dirigeant et son leadership?

QOp6 : Quelle est la nature de la relation entre le coaching de croyance du dirigeant et son leadership?

Objectifs de la recherche

Les objectifs de cette recherche sont bâtis dans la même logique que celle des questions de recherche. Ce qui a permis au total, la formulation d'un objectif général et de six objectifs opérationnels.

Objectif général : Vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion et le leadership du dirigeant

Objectifs opérationnels :

OOp1 : Vérifier la nature de la relation entre le coaching de clarification d'objectifs et le leadership du dirigeant

OOp2 : Vérifier la nature de la relation entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership du dirigeant

OOp3 : Vérifier la nature de la relation entre le coaching de confiance et le leadership du dirigeant

OOp4 : Vérifier la nature de la relation entre le coaching de culture de groupe et le leadership du dirigeant

OOp5 : Vérifier la nature de la relation entre le coaching stratégique et le leadership du dirigeant

OOp6 : Vérifier la nature de la relation entre le coaching de croyances et le leadership du dirigeant

Intérêts de l'étude

Cette recherche est une réflexion qui s'inscrit dans le sillage de la psychologie du travail et des organisations, et s'intéresse au leadership. Son étude dans l'entreprise, comme groupe secondaire, revêt une importance capitale, car la gestion du pouvoir par les cadres, les managers et autres parties prenantes reste déterminante pour la survie de l'entreprise. D'après les travaux des psychologues du travail et des organisations sur les styles de leadership (autoritaire, démocratique et laissez-faire), la mauvaise gestion du pouvoir au sein des entreprises a le plus souvent été à l'origine de la mauvaise gouvernance qui se manifeste par les grèves, les licenciements et recrutements abusifs, les détournements, la corruption, etc. Nous essayons dans notre démarche de proposer le coaching du dirigeant d'entreprise afin d'espérer une amélioration de son leadership qui peut être une contribution à une bonne gouvernance d'entreprise. Dans cette perspective, l'intérêt de ce travail pourrait avoir deux principaux aspects :

Au niveau scientifique, cette recherche tend :

- à prolonger les recherches sur le leadership au sein des groupes en psychologie du travail et des organisations (Brangier, Lancry, & Louche, 2004 ; Dagot, 2006 ; Hollingsworth & Fassinger, 2002 ; Kest de Vrie, 1991 ; Lewin, 1939 ; Levy-Leboyer & Pineau, 1981 ; Lipitt & White, 1937)

- A travers cette recherche, nous développons un aspect qui n'est pas encore suffisamment implémenté dans la recherche en psychologie du travail et des organisations à savoir la contribution du coaching du leadership pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise au Cameroun. L'étude permet de voir une autre manière de coacher le leadership des dirigeants d'entreprises Camerounaises en tenant compte du contexte. Cet intérêt scientifique infère aussi un intérêt socio-économique.

Sur le plan socioéconomique, la pratique du coaching des cadres au sein du comité de direction par rapport à leur style du leadership améliorera le climat socioprofessionnel du groupe qui pourra être visible à travers (les meilleures relations interpersonnelles, la coopération, la participation, la transparence, la décentralisation, l'implication au travail, la confiance, l'éthique professionnelle, la conscience professionnelle, le respect du patrimoine de l'entreprise). A partir de ce coaching, les nouvelles stratégies pourraient être développées pour améliorer la gouvernance d'entreprise et on pourra voir diminuer progressivement les phénomènes de grève, de licenciements abusifs, de détournements, de corruption et autres. Ce qui pourra diminuer le taux de chômage, l'effectif des gestionnaires sera réduit dans les milieux carcéraux, le phénomène de banditisme sera réduit dans la gestion. A partir de ces données, le tissu économique sur le plan national pourrait se reconstituer et le niveau de vie des populations pourra être amélioré.

L'intérêt de ce travail qui se subdivise en un intérêt scientifique et un intérêt socioéconomique met en évidence sa pertinence. Sur le premier aspect, il apporte une autre lisibilité sur la question de la gestion du leadership au sein des entreprises au Cameroun, en relevant de manière spécifique un aspect qui n'est pas encore suffisamment implémenté dans la recherche en psychologie du travail et des organisations à savoir la contribution du coaching du leadership pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise au Cameroun. Sur le second plan, la pratique de ce coaching du leadership des cadres pourra améliorer la gouvernance d'entreprise, et on pourra observer un regain de vitalité sur le tissu économique, qui pourra se faire ressentir dans la vie des populations. Cependant, il est important de préciser que la recherche a été délimitée compte tenu de l'étendu et de la complexité de sa thématique.

Délimitation de la recherche

Il est normal de préciser que la question du leadership étudiée dans le cadre de la gouvernance d'entreprise intéresse plusieurs catégories sociales (économistes, managers, sociologues, politiciens, religieux, philosophes, anthropologues, psychologues, juristes,

coachs, etc.). Chacun à partir de sa sensibilité, sa formation, sa grille de lecture, l'aborde à sa manière, dans un terrain spécifique. Les thématiques sur le leadership abordé en psychologie du travail et des organisations sont nombreuses (la solitude professionnelle, le leadership du superviseur, influence du pouvoir, etc.) et concernent des terrains divers (pays développés, pays sous-développés, milieu urbain, milieu rural, les grandes métropoles, petites villes, continents africains, européens, américains et asiatiques, noirs, blancs, etc.). Toute cette diversité, invite tout chercheur aguerri à délimiter son champ de recherche. Notre étude est délimitée sur le plan thématique et géographique.

Sur le plan thématique, notre recherche est circonscrite sur le coaching et le leadership. Le leadership étant abordé en psychologie du travail et des organisations est susceptible de donner une lisibilité sur l'exercice du pouvoir (styles de pouvoir) des cadres au sein des groupes et particulièrement l'entreprise. En ce qui concerne le coaching, beaucoup de psychologues européens ont déjà abordé la notion du coaching dans l'accompagnement des dirigeants (Chavel, 2006 ; Rosinski, 2018). Au Cameroun, certes, cette notion a déjà été abordée. Seulement elle s'est limitée dans l'accompagnement des dirigeants autour de quelques aspects liés à la commercialisation, l'approvisionnement, au conseil, au management, etc. Cette recherche aborde le coaching du dirigeant et son leadership. Autrement dit, nous travaillons sur le coaching du dirigeant d'entreprise afin d'apprécier son incidence sur son style de leadership auprès de ses collaborateurs. En effet, la littérature nous a renseigné sur le style du leadership du dirigeant Camerounais. Il a un leadership de style autoritaire qui ne favorise pas la décentralisation, la transparence, la délégation, le partage de vision bref la bonne gouvernance (Wassouo, 2017). Il s'agit donc pour nous de vérifier la relation entre le coaching de gestion du dirigeant d'entreprise et son leadership auprès de ses collaborateurs. Si nous avons pu délimiter le travail sur le plan thématique et par ricochet sur le plan scientifique, que dire de sa délimitation sur le plan géographique ?

Sur le plan géographique, au regard des statistiques sur les entreprises au Cameroun, nous avons décidé de travailler dans les entreprises privées et particulièrement dans les PME car parmi les entreprises au Cameroun, il y a une prédominance de la PME. Elle représente 99,8% des entreprises (INS, 2018). A partir de ces chiffres, on constate que les PME constituent un tremplin de développement pour le Cameroun. Compte tenu de l'étendue du territoire, nous nous sommes limités sur la ville de Douala. Nous expliquerons la pertinence de ce choix dans le chapitre relatif à notre approche méthodologique.

Dans l'ensemble, notre recherche est délimitée sur deux principaux plans. Sur le premier plan, la recherche est essentiellement articulée autour de la notion du coaching et du

leadership dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Sur le second plan, cette étude est faite sur les PME et dans la ville de Douala. Cette délimitation de notre recherche vise plus d'efficacité à travers des choix parcimonieux.

Conclusion du chapitre premier

A travers le constat empirique et théorique du phénomène de mal gouvernance d'entreprise au Cameroun, nous avons relevé au regard des faits et statistiques que ce problème bien qu'étant mondial, est accentué en Afrique en général et au Cameroun en particulier à travers la corruption, les détournements des deniers publics, les fautes de gestion. Au Cameroun, les causes principales de ce phénomène sont d'ordres historiques et socio traditionnels. Malgré la mise sur pied des mesures pour la promotion de la bonne gouvernance au sein des entreprises à travers les organismes internationaux (Droit OHADA, Transparency International) et au niveau de l'Etat (PNG, la Chambre des Comptes, etc.), on note toujours une recrudescence de la mauvaise gestion et ses corolaires. Du point de vue théorique, du moment où la notion de gouvernance d'entreprise fait appel à plusieurs disciplines comme en science de gestion, science politique, management, etc. Certaines études dans certains de ces domaines ont été menées pour résoudre le problème de mal gouvernance, mais on a constaté que le problème demeure. La psychologie du travail et des organisations a abordé le phénomène de mal gouvernance à travers les concepts de leadership au sein des entreprises. L'étude du leadership du dirigeant Camerounais nous indique que ce dernier, de par sa culture, exerce le leadership de style autoritaire. Ce style de leadership est dominé par la centralisation du pouvoir et par ricochet ne favorise pas la décentralisation, la transparence, bref la bonne gouvernance. Or l'étude des autres styles de leadership à savoir le leadership transformatif et transactionnel favorise la pratique de la bonne gouvernance. Nous nous sommes demandés si le coaching du dirigeant d'entreprise Camerounaise à partir de ce style de leadership n'améliorerait-il pas sa gouvernance ? D'ailleurs plusieurs pays à travers le monde ont expérimenté le coaching de dirigeant d'entreprise qui a amélioré sa gouvernance. C'est pourquoi nous nous sommes proposé de mettre en relation le coaching de gestion du dirigeant et son leadership. Les prochains chapitres vont nous permettre de mieux étudier les différents concepts liés à la thématique de l'étude.

CHAPITRE DEUXIEME : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Introduction

Dans le chapitre précédent, les données statistiques nous ont permis de comprendre que le phénomène de mal gouvernance d'entreprise n'est pas présent uniquement au Cameroun ou encore moins en Afrique, mais que c'est une réalité dans presque tous les pays à travers le monde. Parmi les causes pouvant expliquer la mal gouvernance d'entreprise au Cameroun, nous avons retenu la principale, celle liée à l'héritage historique et socio traditionnel, bref de la mauvaise gestion du pouvoir par le dirigeant. Nous avons également mis en évidence le fait que la plupart des mesures prises pour la promotion de la bonne gouvernance par les différentes instances à savoir les organismes internationaux et certaines structures de l'état liées à ce domaine n'ont pas atteint les résultats escomptés à cause de leurs non application. Bien plus, avons-nous constaté que les différentes théories explicatives du phénomène de la gouvernance en sciences de gestion et managériale à travers les différents mécanismes de contrôle semblent ne pas permettre de juguler complètement le phénomène au Cameroun. C'est pourquoi nous nous sommes proposés le coaching ou l'accompagnement du leadership du dirigeant d'entreprise afin d'améliorer sa gouvernance. L'objectif du présent chapitre est d'étudier les concepts d'entreprise et de gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'une part de voir comment l'entreprise est née, comment elle a évolué et ses différentes structurations. Et d'autres parts, ses différents mécanismes de gestion.

2.1. L'Entreprise

La notion d'entreprise, semble être un terrain fertile dans la mesure où elle intéresse plusieurs disciplines à l'instar des sciences de gestion, les sciences du management, l'économie, la politique, la sociologie, la psychologie du travail et des organisations, etc. Dans le cadre de cette recherche, nous avons trouvé important d'étudier cette notion parce que c'est à l'intérieur de l'entreprise que les concepts de gouvernance, de leadership et de coaching de dirigeant trouvent leurs applications. L'entreprise sera abordée à travers sa définition, son historique, son processus de création en Afrique et au Cameroun, sa typologie, ses différentes formes, ses différentes structures liées à son fonctionnement et la présentation de l'organigramme de l'entreprise BUETEC, groupe dans lequel la recherche a été menée.

2.1.1. Définitions

Définir l'entreprise semble à priori être une tâche aisée dans la mesure où elle est une réalité quotidienne dans la vie et dans les médias. Pourtant, lorsque l'on veut l'examiner scientifiquement, les difficultés de sa saisie apparaissent au point où sa définition ne soit plus si évidente. A cause donc de la complexité de l'entreprise, plusieurs approches définitionnelles sont mises en exergue.

Bouba-Olga (2003) définit l'entreprise comme une organisation qui permet la transformation des ressources en biens et services vendus sur les marchés. Cohen (2000) quant à lui donne un sens beaucoup plus large de l'entreprise lorsqu'il la considère comme une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique stable et structurée.

Ces définitions confirment l'idée selon laquelle les entreprises sont le plus souvent considérées comme des organisations menant des activités orientées vers la recherche du profit. Mais ce critère ne présente pas un caractère suffisamment général. En effet, quoique la plupart des entreprises poursuivent un but lucratif, certaines conduisent des activités à un but non lucratif et ne cherchent pas d'abord à dégager un gain monétaire. Plutôt que la recherche du profit, ces entreprises, menant des activités à but non lucratif, œuvrent dans le domaine du social, et ont des missions fondamentales. Elles peuvent relever de l'ordre du religieux, culturel ou politique. Pour Pareto (1981), l'entreprise peut revêtir différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être exercée par l'Etat, les communes, etc., mais cela ne change rien à sa nature. On peut se faire une représentation matérielle de l'entreprise, en considérant un récipient où viennent aboutir de nombreux canaux, qui représentent les éléments de la production et d'où sort un courant unique, qui représente le produit (Pareto, 1981). Cette définition met l'accent sur l'idée d'organisation, sur la diversité des formes d'entreprise (privées ou publiques). Ce qui constitue la nature profonde de l'entreprise pour cet auteur c'est la combinaison des facteurs afin de réaliser une meilleure production. Cependant, il convient d'introduire à cette définition les notions de services des administrations, car se sont aussi des organisations productives qui combinent les facteurs de production afin de produire un service non marchand, c'est pourquoi nous pensons que la définition suivante semble plus complète. « *L'entreprise est une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (travail et capital) pour produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché* » (Beitone, Cazorla, Dollo, & Draï, 2001, p. 169). L'entreprise se distingue d'autres organisations (par exemple

églises, syndicats, partis politiques) dans la mesure où son activité fondamentale est de produire des biens ou des services en combinant des facteurs de production. Les organisations qui ne sont pas des entreprises comme les partis politiques et les églises peuvent avoir des activités économiques, mais leurs finalités sont d'un autre ordre par exemple non marchand. En résumé, l'entreprise se caractérise par (Beitone & al, 2001):

- l'exercice d'une activité économique réelle ;
- la production de biens ou de services marchands ou non ;
- l'autonomie de décision.

2.1.2. Approche historique de l'entreprise

Le mot entreprise est d'origine française, alors que les anglo-saxons lui préfèrent ceux de company, de firme ou de corporation. Ce mot serait dérivé de « *entreprendre* », daté du milieu du XV^{ème} siècle dans le sens de « *prendre entre ses mains* » (Volkoff, 2013). A la fin du XV^{ème} siècle, il a revêtu l'acception, plus actuelle de « *prendre un risque, relever un défi, oser un objectif* ». L'entreprise est née dans les années 1850 en Angleterre. A cette époque, ce pays exerce une domination industrielle grâce à son avancée technologique. Grâce aux prouesses scientifiques, l'Angleterre produit des machines à vapeur et des équipements dédiés à l'industrie du textile. C'est pendant cette période, selon Volkoff (2013), que l'économiste de renom, Adam Smith influencera les entreprises en élaborant des théories politiques qui donneront à l'économie un statut de science. Par ces réalisations, la nation britannique devient forte et peut désormais s'ouvrir sans peur à la concurrence Allemande et Française. Mais il faut dire que c'est aux Etats Unis que l'entreprise prendra un essor considérable pour développer le concept de "grande entreprise" (Sainsaulieu, 1992)

Selon le même auteur, "*La grande Entreprise*" s'appuie sur une organisation hiérarchisée qui vise à coordonner et contrôler les flux de biens et de services, à gérer les ressources et ce, en fonction des demandes du marché. La mise sous contrôle d'activités à distance a poussé, la mise en place innovante d'un modèle de gestion des actions collectives et ce, en vue d'assurer l'atteinte d'objectifs fixés. Selon Sainsaulieu (1992, p. 35) « *La grande entreprise est moderne au sens où l'on invente, sans le savoir, un nouveau mode d'action collective où des individus et des groupes, volontairement ou non, participent à la réalisation d'objectifs communs* ». Si l'entreprise est née en Angleterre, pour s'étendre dans les autres pays et continents avec pour objectif la production des biens et services pour le bien-être de l'humanité, comment elle est créée en Afrique et au Cameroun ?

2.1.2.1. Processus de création des entreprises en Afrique

Au lendemain des indépendances des pays africains, le système socioéconomique s'est fondé sur le processus de création des entreprises publiques, soutenu par les doctrines de libéralisme économique et du progressisme démocratique (Chavane, 1996). Ainsi, l'entreprise publique se présente aux pays africains comme un important levier de développement du tissu socioéconomique et qui plus est, un moyen de sortir du joug colonial. Il était question pour les jeunes Etats africains de se substituer aux ex-puissances en développant les services publics capables de les rendre autonomes. C'est dans cette optique que plusieurs pays africains ont lancé le processus de création des entreprises qui devait être, soit sous forme des sociétés d'Etats, soit grâce à la participation des sociétés d'investissements appartenant pour la majorité aux compagnies concessionnaires des anciennes puissances colonisatrices (Chavane, 1996). A en croire Alandji (2016), les entreprises publiques sont devenues les plus importantes du continent et réparties dans plusieurs secteurs d'activités comme le secteur de l'eau, de l'électricité, des transports publics, des caisses d'épargne, des organismes d'encadrement rural et de commercialisation des produits agricoles et alimentaires. Dans les années 1986, le P.I.B (produit intérieur brute) de ces entreprises oscillait entre 30 et 60 pour cent et qui permettait d'employer entre 40 et 75 pour cent de la population active (Chavane, 1996). Pour lui, la croissance de ces entreprises avait atteint leur apogée au début des années 1980. Selon l'auteur, 1500 entreprises publiques étaient créées pendant cette période en Afrique noire francophone. On dénombrait à cette époque par exemple 120 entreprises publiques au Benin, 140 en Côte d'Ivoire, 180 au Sénégal, 110 en Guinée, 115 au Cameroun, etc.

Les raisons pour lesquelles les Etats africains avaient développé les entreprises publiques étaient les suivantes : empêcher que l'économie nationale ne soit dominée par les investisseurs étrangers porteurs de capitaux, favoriser le développement de l'économie nationale à travers les secteurs stratégiques comme ceux du textile, de l'énergie ou des transports, pallier l'absence du secteur privé local (Chitou, 1991). Bien plus, la question de souveraineté des Etats était primordiale. Les politiques interventionnistes des Etats ont permis aux pays africains de s'approprier le système productif et commercial à travers les politiques de développement des produits locaux à l'instar de ce que Chavane (1996) appelle politiques de sénégalisation pour le Sénégal ou de camerounisation pour le Cameroun, etc. Ces politiques interventionnistes des Etats visaient à limiter les investissements privés, car comme le souligne cet auteur, l'entrepreneur privé était considéré comme un suspect par l'opinion

publique, ce qui verrouillait pratiquement la porte aux investissements privés. Cette situation engendrait parfois des pratiques où les tentatives de corruption prévalaient sur la rationalité économique. Cette doctrine interventionniste poussait les investisseurs privés à développer le secteur informel, pour échapper au carcan administratif et du coup, la conséquence immédiate de cette situation est que le taux de croissance économique est inférieur au taux de croissance démographique (Pacquement & Porcher, 1992). Ajouté à cela, les conséquences du boum pétrolier survenu dans les années 1973 (Banque Mondiale, 1989).

Devant les difficultés financières, les Etats africains seront appelés à répondre à cette dégradation du pouvoir d'achat des populations en accroissant leurs interventions sur les biens de consommation à travers les entreprises publiques. Progressivement, les déficits prendront des proportions importantes, et c'est ainsi que ni les Etats, ni les entreprises publiques ne disposeront plus aucune autonomie financière pour leurs fonctionnements (Guinslain, 1995). Ce contexte devra amener les chefs d'Etats africains à revisiter leurs positions par rapport à leurs doctrines économiques. Ainsi, les pouvoirs publics vont recourir à l'initiative privée pour assurer le développement national. Il faudra l'intervention des bailleurs de fond (F.M.I, Banque Mondiale) pour restaurer les grands déséquilibres économiques des finances et du commerce extérieur. La mise en place des PAS (Programme d'Ajustement Structurel) sera incontournable dans les économies des pays africains. Cette politique exigera la privatisation des entreprises publiques dont l'objectif, était de restaurer et de reformer ces entreprises afin de réduire les déficits à la charge des budgets des Etats, et d'améliorer l'environnement juridique applicable au secteur privé (Guillaumont, 1992).

La conférence internationale de Nairobi en octobre 1986 relative à la privatisation demandait aux gouvernements africains d'adapter les politiques concertées visant à élargir le rôle du secteur privé, de réduire les contrôles administratifs sur le secteur privé, de simplifier les procédures et de promouvoir l'initiative privée. C'est donc grâce à cette politique de libéralisme économique qui a favorisé le processus de création d'entreprises privées dans les pays africains. Ainsi, on compte de nos jours, selon les données de l'annuaire statistique pour l'Afrique (2018), une croissance exponentielle d'entreprises privées, publiques et parapubliques en Afrique subsaharienne. Pour éviter de nous étendre sur ces statistiques et données socio politico-économiques de l'Afrique, de peur de nous éloigner de notre propos, nous nous sommes intéressés à celles du Cameroun qui constitue notre site d'étude.

2.1.2.2. Statistiques sur les entreprises au Cameroun

Au Cameroun, devant les difficultés financières, comme nous l'avons relevé plus haut, l'Etat, ne pouvant plus intervenir pour financer les entreprises publiques a aussi recouru à la doctrine du libéralisme économique comme c'était le cas dans les autres Etats africains. Ainsi, le processus de privatisation des entreprises publiques démarre au Cameroun officiellement avec l'ordonnance N° 90/004 du 22 juin 1990 qui pose les fondements des privatisations (Kanté, 2002). C'est à partir de cette ordonnance qu'on note l'accélération de la création des entreprises et établissements privés au Cameroun. Selon le dernier rapport de l'Institut National des Statistiques du Cameroun sur le Recensement Général des Entreprises, on a dénombré 209 482 unités économiques en activité sur le territoire national en 2016 (I.N.S, 2018). Globalement, le nombre d'entreprises recensées est de 203 419 et celui des établissements de 6 063 (I.N.S, 2018). Selon les mêmes sources, et suivant la définition consacrée dans la loi N° 2015/010 du 16 juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME, les résultats du recensement révèlent, tout comme au recensement de 2009, une prédominance de la PME (TPE, PE, ME) qui représente 99,8% des entreprises. Dans ce secteur des PME, plus de 7 entreprises sur 10, sont de Très Petite Entreprise (TPE) employant moins de 5 personnes et réalisant un chiffre d'affaires de moins de 10 millions de FCFA. En comparaison à 2009 où l'on dénombrait 93 969 unités économiques, le tissu des entreprises connaît une forte dynamique démographique, avec un effectif en augmentation de 123%. Sur le plan géographique, ces unités économiques sont principalement localisées dans les régions du Littoral (37,0%) et du Centre (27,0%) ; les métropoles de Douala et de Yaoundé abritant respectivement 33,5% et 23,9%. Les régions de l'Adamaoua, du Sud, du Nord, de l'Extrême-nord et de l'Est sont les moins pourvues en unités économiques. Elles concentrent chacune moins de 4% du total des unités recensées. (INS, 2018).

Comme nous l'avons relevé plus haut, selon le dernier rapport de l'Institut National des Statistiques du Cameroun sur le Recensement Général des Entreprises, le tissu productif est marqué par la prédominance des Très Petites Entreprises (TPE) et Petites Entreprises (PE) qui représentent 98,5% de l'ensemble des entreprises. Les Moyennes Entreprises (ME) et les Grandes Entreprises (GE), quant à elles en représentent respectivement 1,3% et 0,2%. Par secteur d'activité, le tertiaire reste prédominant et totalise à lui seul 84,2% d'entreprises et établissements recensés, opérant principalement dans le commerce. Le secteur secondaire se positionne en deuxième place avec 15,6% et se caractérise par la prépondérance de TPE et PE

exerçant essentiellement dans l'agroalimentaire (boulangerie) et l'industrie de la confection (atelier de couture). Enfin, le secteur primaire formel, avec 0,2% d'unités, reste très peu développé. En ce qui concerne l'évolution entre 2009 et 2016, bien que le commerce reste l'activité dominante en termes de nombre d'entreprises, l'on note une forte dynamique démographique dans les industries manufacturières (notamment l'agroalimentaire) et dans le secteur financier (les banques, assurances, et hôtelleries). Tout secteur confondu, le chiffre d'affaires généré par les entreprises recensées est évalué à 13 347 milliards de FCFA en 2015. Enfin de cet exercice, ces entreprises occupent au total 635 969 employés permanents (INS, 2018). Ceci étant, comment ces entreprises sont-elles gérées dans la mesure où l'entreprise est considérée comme un lieu regroupant des ressources humaines, matérielles et financières dans le but de produire un bien ou un service, son efficacité dépendrait alors de sa capacité à être organisée, c'est-à-dire à disposer ses différentes ressources au sein d'une structure permettant à chacun de ses membres de remplir sa fonction. Avant d'y arriver intéressons-nous sur la classification des entreprises au Cameroun.

2.1.2.3. La classification des entreprises au Cameroun

Au regard de leur diversité, les entreprises présentent une multiplicité de classifications. De prime abord, notons qu'au Cameroun, il existe des entreprises publiques dont la responsabilité appartient entièrement à l'Etat, des entreprises parapubliques ou d'économie mixte dont les capitaux et la gestion appartiennent à l'Etat et aux particuliers et les entreprises privées dont la responsabilité appartient entièrement aux particuliers.

Selon la nature de leur activité, les entreprises sont aussi classées par branche ou par secteur. Une même entreprise peut se trouver classée dans plusieurs branches ; elle est par contre toujours classée dans un même secteur, celui qui correspond à son activité principale. Le recensement général des entreprises (RGE2), réalisé en 2016 par l'Institut national de la Statistique (INS, 2018), a permis d'identifier et de localiser 209 482 entreprises et établissements en activité sur l'ensemble du territoire national. Ces entreprises sont classées par types, par secteurs et par forme juridique

2.1.2.3.1. Classification des entreprises par type au Cameroun

La classification des entreprises par taille se fonde sur la loi N° 2015/010 du 16 juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME. Au regard de cette loi :

- Une Très Petite Entreprise (TPE) est une entreprise ayant au plus 5 employés et dont le chiffre d'affaires est de moins de 15 millions de FCFA ;
- Une Petite Entreprise (PE) est une entreprise dont l'effectif des employés est compris entre 6 et 20 et, ayant un chiffre d'affaires compris entre 15 et 250 millions de FCFA ;
- Une Moyenne Entreprise (ME) est une entreprise dont l'effectif des employés est compris entre 21 et 100 et, ayant un chiffre d'affaire supérieur à 250 millions et inférieur ou égal à 3 milliards de FCFA ;
- Une Grande Entreprise (GE) est une entreprise dont l'effectif des employés est supérieur à 100 et dont le chiffre d'affaires est de plus de 3 milliards de FCFA.

Sous la base des données du dernier recensement général des entreprises au Cameroun (RGE-2), nous introduisons cette répartition dans le tableau ci-après.

Tableau 1

Répartition des entreprises par type au Cameroun

Type d'entreprise	Nombre	Proportion (en pourcentage)
TPE	160 995	79,1
PE	39 444	19,4
ME	2 541	1,3
GE	439	0,2
Total	203 419	100,0

Source : *INS(2018)*

Selon les données de ce tableau 1, nous constatons que les entreprises qui ont une grande proportion au Cameroun sont les très petites entreprises (79,1 %), suivent les petites entreprises (19,4%), les moyennes entreprises (1,3%) et au bas de l'échelle les grandes

entreprises (0,2%). Les grandes entreprises sont les moins nombreuses au Cameroun. On peut donc dire que les petites et les moyennes entreprises constituent le levier économique au Cameroun.

2.1.2.3.2. Classification des entreprises par secteur d'activités au Cameroun

Au Cameroun, comme ailleurs, on retrouve les trois grands secteurs d'activités économiques à savoir : le secteur primaire, le secteur secondaire, et le secteur tertiaire. Nous pouvons répartir ces secteurs d'activités dans le tableau ci-après.

Tableau 2

Répartition des entreprises par secteur d'activité au Cameroun

Secteur d'activités	Nombre	Proportion (en pourcentage)
Primaire	342	0,2
Secondaire	31 758	15,6
Tertiaire	171 052	84,2
Total déclaré	203 152	100,0
Non déclaré	267	0,1
Total	203 419	

Source : *INS(2018)*

Comme on peut le constater dans le tableau 2, le secteur primaire qui comprend (agriculture, sylviculture et exploitation forestière, élevage et chasse, pêche et pisciculture) renferme très peu d'unités économiques constituées en entreprises (342, soit 0,2%). Cette situation s'explique en partie par le champ du recensement général des entreprises (RGE-2) qui ne couvre pas les unités de production agricoles familiales pourtant elles restent importantes dans le tissu de l'économie nationale.

Dans le secteur secondaire (industries extractives, industries manufacturières, production et distribution d'électricité, eau et gaz, construction) l'on dénombre 31 758 entreprises. Il s'agit dans la très grande majorité de petites unités artisanales constituées :

- dans l'agroalimentaire : boulangeries ;
- dans le textile et confection : atelier de couture ;
- dans les autres industries manufacturières : atelier de soudure métallique, menuiserie du bois, menuiserie aluminium, atelier de vitrerie ; atelier de fabrication de parpaings et autres ouvrages en béton pour la construction ;
- dans l'électricité, eau et gaz : PME sous-traitante ;
- dans la construction : PME sous-traitante du BTP.

Dans le secteur tertiaire (commerce, hébergement, restauration, transports, télécommunications, services aux entreprises, etc.) l'on dénombre 171 052 entreprises. Ici les activités de commerce (achat et revente en l'état d'un produit) concernent plus de la moitié des unités recensées. Il s'agit le plus souvent de petit commerce de produits à dominance alimentaire, de quincaillerie générale, de vente de vêtements (habillement et chaussures) et tissus. Selon le rapport du RGE-2, la branche « hébergement et restauration », l'un des principaux vecteurs de l'activité touristique, compte 23 499 unités. Il s'agit pour la plupart des bars (débit de boisson) et petits restaurants (cafétérias) et auberges dont les équipements sont assez modestes et n'obéissent pas à un critère de classement défini par le Ministère du Tourisme et des Loisirs (MINTOUL).

2.1.2.3.3. Classification des entreprises par forme juridique au Cameroun

Tableau 3

Répartitions des entreprises selon la forme juridique

Catégorie juridique	Nombre	Proportion pourcentage	(en
EI	194 578	97,0	
SARL	3 553	1,8	
SUARL	718	0,4	
SA	664	0,3	
SOCIETE PAR ACTION SIMPLIFIEE	141	0,1	
Organisation de L'économie Sociale (Coopératives, GIC ; Associations, Fondations)	344	0,2	
GROUPEMENT ECONOMIQUE	D'INTERET 10	0,0	
SOCIETE CIVILE IMMOBILIERE	17	0,0	
SOCIETE A CAPITAL PUBLIC	29	0,0	
ETABLISSEMENT ADMINISTRATIF	PUBLIQUE 59	0,0	
AUTRE FORME JURIDIQUE	569	0,3	
TOTAL DECLARE	200 682	100,0	
NON DECLARE	2 737		
TOTAL	203 419		

Source : *INS(2018)*

Selon la catégorie juridique, les entreprises individuelles (encore appelé établissement) demeure la forme juridique la plus sollicitée par les créateurs d'entreprises. En effet, 97% des entreprises recensées sont des entreprises individuelles, qui de par la loi sont exemptées de capital social minimum. La SARL représente environ 2% des entreprises camerounaises (INS, 2018). Les SA recensées sont au nombre de 664, parmi lesquelles on compte des sociétés d'économies mixtes, dans lesquelles l'Etat ou ses démembrés (Entreprises publiques, Collectivités Territoriales Décentralisées) participent au capital (INS, 2018). Les organisations de l'Economie Sociale (GIC, Coopératives, ONG, Fondation, Association) sont au nombre de 344(INS, 2018). Ces entités dont la création se fait beaucoup plus facilement (procédures simplifiées et quasi gratuites), fonctionnent le plus souvent sans local professionnel (siège) (INS, 2018).

Au regard des statistiques, nous avons relevé que les PME (TPE, PE, ME) représentent 99,8% des entreprises au Cameroun. Cette prédominance des PME justifie le choix de notre champ d'étude, car ces PME constituent un levier important dans le tissu économique au Cameroun. Si les points précédents nous ont permis de revisiter l'entreprise dans son organisation, sa typologie, sa classification selon les secteurs d'activités et ses différentes catégories juridiques, que dire de ses fonctions ?

2.1.2.4. Les principales fonctions de l'entreprise

On peut définir la fonction comme un ensemble d'opérations étroitement dépendantes les unes des autres, dont le jeu harmonieux exprime la vie de l'organisme Sillamy (1965).

Fayol (1918) est le premier à s'intéresser vers 1910 à un regroupement des activités principales de l'entreprise en six fonctions. Ces fonctions sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4

Fonctions principales dans une administration

Fonctions essentielles d'après Fayol	Tâches correspondantes
Administratives	prévoir, organiser, coordonner, Contrôler et commander

Commerciales	acheter, vendre, échanger
Techniques	Produire, fabriquer, transformer
Financiers	Rechercher les capitaux employer les capitaux
Comptables	Inventorier Calculer les prix de revente Déterminer les prix de vente calculer le résultat net comptable
Sécurité	protéger les biens et les actifs

Source : *Fayol (1918)*

Selon Fayol (1918), la fonction administrative est la plus importante, car elle seule ne peut être déléguée aux spécialistes de l'époque : il préconise donc l'enseignement des capacités administratives (managériales). Dans une entreprise, la fonction administrative est assurée par l'ensemble du comité de direction, organe dirigeante de l'entreprise. L'organisation d'une entreprise se comprend à partir de sa structure. La structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal. La structure d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités (Mintzberg, 1979). L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet. La structure permet également de comprendre le style de leadership de l'entreprise.

2.1.2.5. Les structures de l'entreprise

D'après l'analyse de Fayol (1918), Taylor (1927) et Mintzberg (1979) on distingue en entreprise, cinq types de structures à savoir : la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle, la structure staff and line, la structure divisionnelle et la structure matricielle

2.1.2.5.1. La structure hiérarchique

La structure hiérarchique est la structure préconisée et décrite par Fayol (1918). De type militaire, elle se présente sous une forme pyramidale, car la hiérarchie est constituée par "la série des chefs" et la voie hiérarchique est le canal que suivent les communications passant par tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Pour Fayol (1918), la structure hiérarchique se caractérise par :

- **l'unité de commandement** : chaque subordonné reçoit l'ordre d'un seul chef lequel relève lui aussi d'un seul supérieur, et ainsi de suite ;
- **la délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. Cette délégation successive de l'autorité définit les lignes hiérarchiques qui sont aussi des lignes de communication. On délègue uniquement l'autorité, mais le supérieur reste responsable des résultats des décisions prises par le subordonné ;
- **le principe de la responsabilité absolue** : selon ce principe, le subordonné a l'obligation d'exécuter les tâches qui lui sont assignés et d'expliquer à son supérieur hiérarchique les résultats non satisfaisants obtenus. C'est ainsi que le supérieur doit déterminer avec rigueur les objectifs attendus et ne doit pas intervenir dans les tâches qui relèvent du subordonné.

Peaucelle, (2003) décrit les avantages et inconvénients de ce type de structure. Comme avantages de la structure hiérarchique, elle est une structure simple, facile à mettre en place, facilement compréhensible, claire où chaque acteur connaît son rôle. La structure hiérarchique permet une définition précise de l'autorité et de la compétence:

- tous les acteurs du système ont un pouvoir propre ou délégué.
- chaque acteur du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.

En ce qui concerne les inconvénients de la structure hiérarchique, ils proviennent de sa rigidité, de la lenteur des décisions et de risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier). Un autre inconvénient c'est le risque de cloisonnement, car l'information circule plutôt dans le sens vertical et mal dans le sens horizontal entre services. Enfin, il y a le risque de centralisation. C'est-à-dire que les informations tendent à remonter vers le sommet, et les décisions à être prises par le dirigeant.

Par ailleurs, la structure hiérarchique peut être considérablement assouplie. Par exemple, le chef d'entreprise peut accroître la décentralisation des décisions, c'est à dire donner plus de pouvoir aux subordonnés ou aux instances inférieures.

2.1.2.5.2. La structure fonctionnelle

Taylor (1927), Contemporain de Fayol (1918), fit des critiques acerbes de la structure hiérarchique. En effet dans ce schéma, un subordonné dépend d'un seul chef pour la totalité de son activité. Ce supérieur hiérarchique doit donc avoir des connaissances très étendues, excédant fréquemment la capacité d'un seul homme. A côté de ces critiques, Taylor (1927) a proposé l'adoption d'une structure fonctionnelle dans laquelle chaque subordonné dépend de plusieurs chefs, chacun d'eux ayant une autorité limitée à sa spécialité appelée autorité fonctionnelle.

Ce type de structure se situe au niveau de l'atelier et repose sur :

- la séparation des tâches de préparation des activités d'exécution.
- l'accroissement de la compétence des chefs par leur restriction dans une étroite spécialisation. Chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence auprès d'éléments dépendants d'autres services.
- la délégation du pouvoir et de l'autorité à des responsables fonctionnels qui peuvent intervenir dans le cadre de leurs compétences lorsque des problèmes sont posés.

Les sources d'ordonnancement, de contrôle, de sécurité ont une autorité, dans leur spécialité, sur les chefs d'équipe des ateliers.

Montmollin et Pastre (1984) présentent les avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle :

Comme avantages, ce type d'organisation permet de faire travailler de la façon la plus efficiente des ouvriers peu qualifiés, payés au rendement et qui souhaitent gagner le maximum de salaire. En leur adjoignant des spécialistes (contremaîtres) les ouvriers se sentent mieux aidés et mieux assistés et peuvent ainsi être plus rentable dans leur travail. Aussi, en organisant la production de manière plus scientifique, l'organisation fonctionnelle permet d'éviter les pertes de temps, les flâneries et les gaspillages ce qui a conduit au principe du travail à la chaîne avec décomposition en tâches élémentaires tels qu'ils ont été mis en œuvre dans plusieurs entreprises à l'instar de Ford. Toutefois, ce type d'organisation présente certains inconvénients importants à savoir :

- Dilution de l'autorité et de la responsabilité entre plusieurs chefs ;
- Difficultés de coordination car chacun n'envisage l'entreprise que du seul point de vue de sa fonction ;
- Risque de non-exécution de certaines tâches, chacun croyant qu'un autre s'en charge.

En guise de conclusion, la structure fonctionnelle se situe au niveau de l'atelier. Au-delà prédomine l'organisation hiérarchique Fayolienne. C'est ainsi qu'on peut dire que les deux structures fonctionnelles et hiérarchiques sont complémentaires pour une grande entreprise.

2.1.2.5.3. La structure staff and line

Cette structure décrite par Mintzberg (1979) est un système qui cherche à cumuler les avantages et à éliminer les inconvénients du modèle hiérarchique et de la structure fonctionnelle. C'est pourquoi elle est souvent connue en France sous le nom de structure hiérarchico-fonctionnelle. Elle repose sur deux principes :

- **l'unité de commandement** : le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en "Line" (lignes hiérarchiques) et qui disposent d'une autorité générale : Ce sont les opérationnels.
- **la spécialisation** : c'est le fait pour des responsables qui conseillent, mais qui ne décident pas. Ils observent et sont au "staff" (état-major) ce sont les fonctionnels.

Deux types d'organes sont donc nécessaires :

- **les organes hiérarchiques qui disposent seuls de l'autorité** ;
- **les organes d'état-major** placés auprès des organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle.

Ces organes de conseil spécialisés sont l'analogue économique de l'état-major militaire. Ils ressemblent aux fonctionnels par leur activité spécialisée ; ils en diffèrent car ils n'ont pas d'autorité, mais une simple fonction de conseil de l'ordre hiérarchique auquel ils sont rattachés. Quel que soit le niveau de la hiérarchie, il est nécessaire d'avoir l'aide des spécialistes. Certaines entreprises ont besoin d'un service de statistique, d'autres d'un service d'étude de marché, et surtout de l'appui des coachs internes ou externes à l'entreprise. Tous ces services en définitive doivent recueillir des informations qui permettront au chef hiérarchique de prendre une décision. Les responsables en "Line" doivent tenir compte des

suggestions et des recommandations des responsables en "STAFF" et les transformer en ordres.

Avantages et inconvénients de la structure staff and line

La structure Staff and line a les mêmes avantages que la structure hiérarchique, à savoir la simplicité et la séparation des responsables (line). Elle accroît la compétence de l'organisation (apparition du staff). La décision peut être plus rationnelle et l'Etat-major par ses analyses, facilite la prise de décision.

Comme inconvénients de cette structure, l'on relève que l'apparition du staff élève le coût de fonctionnement. Bien plus, des mésententes peuvent surgir entre le staff et le line. Les membres du staff oublient souvent qu'ils ne disposent pas de pouvoir organisationnel et veulent imposer leurs avis aux opérationnels. Cette situation est naturellement mal vécue par les organes hiérarchiques.

On peut également mentionner le risque de confusion dans la détermination des responsabilités en cas de mauvais résultat, le risque de substitution de l'état-major aux responsables hiérarchiques, et le risque de coûts élevés des services de l'état-major.

2.1.2.5.4. La structure dévisionnelle

Décrite également par Mintzberg (1979), la structure divisionnelle est une structure qui repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant :

- aux différents produits ou famille de produits fabriqués ;
- aux différentes zones géographiques dans lesquelles opère le système ;
- aux différentes catégories de clients du système-entreprise.

Un Etat-major peut être associé à chaque direction de produit ou se situer au niveau de la direction générale.

Comme la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle est moins une organisation intégrée qu'un ensemble d'entités quasi autonome comptées par une structure administrative centrale ; il s'agit d'unités de l'organisation, appelées divisions, nous appellerons ici la structure centrale, le siège.

Selon Mintzberg (1982), la structure divisionnelle est différente des trois autres structures sur un point important : il ne s'agit pas d'une structure complète qui va du sommet stratégique au centre opérationnel mais plutôt d'une structure qui chapeaute d'autres structures. Chaque division y a sa structure propre ; la structure divisionnelle est focalisée sur

les relations entre le siège et les divisions, entre le sommet stratégique et le sommet de la ligne hiérarchique. Cette structure s'appuie d'abord et surtout sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique. Chaque division comporte toutes les fonctions nécessaires aux opérations sur ses marchés. Ainsi, dans le schéma qui représente un organigramme typique pour une entreprise industrielle divisionnelle, chaque division a ses propres départements pour les achats, le développement, la fabrication et le marketing. Cette dispersion des fonctions opérationnelles minimise l'interdépendance entre les divisions, si bien que chacune peut fonctionner comme une entité quasi-autonome, libérant chacune du besoin de coordonner son activité avec celle des autres.

Cette forme de structure conduit naturellement à une décentralisation importante. Le siège délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise des décisions concernant ses propres opérations. Mais la décentralisation requise dans la structure divisionnelle est très limitée dans la mesure où elle ne va pas nécessairement plus loin que la délégation accordée par les quelques cadres du siège aux quelques directeurs des divisions. En d'autres termes, la structure divisionnelle requiert une décentralisation globale et verticalement limitée. Par ailleurs, il faut, naturellement, une certaine forme de contrôle ou de coordination exercée par le siège sur les divisions, et la question qui se pose alors est de savoir comment le siège peut maintenir son contrôle tout en laissant aux divisions suffisamment d'autonomie dans la gestion de leurs opérations ? Pour répondre à cette question, un autre paramètre de conception est examiné à savoir le système de contrôle des performances. De manière globale, le siège laisse aux divisions presque toute latitude de décision, puis contrôle les résultats de ces décisions. Ce contrôle est effectué a posteriori, en termes quantitatifs, dans le cas des entreprises par le recours aux mesures de profit, de volume des ventes et de rentabilité des investissements.

Malgré cette décentralisation, le siège peut ainsi maintenir le contrôle face à l'autonomie des divisions. Ainsi le mécanisme de coordination principal de la structure divisionnaire est la standardisation des résultats et le système de contrôle des performances y est un paramètre de conception essentiel.

Avantages et inconvénients de la structure divisionnelle

En termes d'avantages, au niveau de cette structure, La responsabilité est bien définie au niveau de chaque division, l'utilisation des compétences et du matériel est généralement optimale. Bien plus, le contrôle des objectifs tracés à chaque division se fait d'une manière

facile et avec une plus grande efficacité et la spécialisation des cadres peut être un facteur de rentabilité.

Comme inconvénients, cette structure pose le problème du risque de gaspillage à cause de la duplication des tâches et le risque de perte de tout contrôle de la direction.

2.1.2.5.5. La structure matricielle

La structure matricielle a été décrite par Jay Galbraith(1970). Pour cet auteur, l'accroissement du volume des informations qu'une organisation doit traiter pour prendre des décisions, conditionne l'évolution de sa structure. Généralement, dit-il, les organisations se structurent à partir des fonctions. Or une telle structure se trouve vite dépassée parce qu'elle ne tient pas compte de la stratégie (produits ou projets). Aussi propose-t-il un schéma structurel qui développe des relations latérales privilégiant la stratégie mise en place.

Les relations latérales (collaboration) sont celles qui se développent entre les différents chefs du projet (ou produit) et les différentes directions. La structure matricielle se caractérise par :

- Des unités fonctionnelles qui disposent du matériel, du personnel et qui sont au service des unités divisionnelles ;
- Des unités divisionnelles qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche déterminée (produit, activité, projet...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles.

La compréhension d'une telle structure passe par quelques illustrations : l'élément A appartient au service de l'établissement des plans (abscisse) et consacre ses activités au projet B (ordonnée). Une structure matricielle peut correspondre à la réalisation d'un seul projet. Par exemple, la construction d'un immeuble, d'une route. Quand le projet ou l'activité est achevé, l'équipe en place est distante et les personnes affectées à ce projet retournent à leurs services respectifs. La structure matricielle requiert la décentralisation effective du pouvoir. Même en tenant compte des problèmes qui peuvent éventuellement en résulter, elle présente plusieurs avantages par rapport aux structures antérieures, beaucoup plus lourdes et plus rigides.

Avantages et inconvénients d'une telle structure

La structure matricielle requiert de nombreux avantages dans sa mise en œuvre et dont quelques-uns peuvent être énumérés :

Elle favorise la décentralisation. Une partie du pouvoir de décision est transférée aux chefs de projet.

- Elle facilite la participation des salariés par la décentralisation.
- Elle améliore la circulation des informations.

Elle s'adapte parfaitement aux changements stratégiques. L'abandon d'un projet n'a en principe aucune répercussion sur le fonctionnement des organes demeurés en place.

- Elle développe la concurrence entre les chefs de projet.

Cette structure n'a pas que les avantages, elle présente aussi quelques inconvénients et dans cette liste, on peut citer :

- La multiplicité des projets rend difficile la coordination.

Elle peut créer des conflits entre les différents chefs de projet ou entre ceux-ci et les différentes directions. Dans ce cas, elle fait obstacle à l'établissement d'un bon climat social.

- Selon Mintzberg (1979), cette structure ne permet pas aux individus de connaître avec précision la répartition du pouvoir.

2.1.2.5.6. Société Buetec Sarl

Son historique

La société Buetec Sarl, société à responsabilité limitée de droit national camerounais est une industrie de textile, spécialisée dans le tissage, l'ennoblissement et la confection. Elle est créée par son promoteur en 1997 et opère au Cameroun depuis 1998. Située à Douala à l'école publique de Logpom, Buetec est le pionnier de la broderie industrielle au Cameroun et en Afrique centrale. Après son implantation, la Buetec Sarl, à travers son promoteur a la double ambition de devenir d'une part le leader du secteur de production et de la confection des textiles destinés à l'habillement par une consolidation industrielle des activités existantes, et d'autre part de développer un vaste pôle textile pour faire du Cameroun un bastion de l'industrie textile.

Les produits de buetec

La gamme de produits de Buetec broderie sarl est constituée de trois grandes lignes de produits à savoir : les produits de broderie industrielle sur supports textile; les produits de sérigraphie et de transfert sur supports en textile, les autres produits et les prestations diverses.

- ❖ Les produits de broderie industrielle sur supports textile

Cette activité procure à l'entreprise près de 80% de son Chiffre d'Affaires. Cette activité débouche par ailleurs, sur une grande famille d'articles permettant de véhiculer le

message ou l'image de l'entreprise cliente (polo, casquettes, écussons, sacs, serviettes, literie etc.). Ce message (marque, symboles et autres signes distinctifs de l'entreprise cliente) étant inscrit sur le support par la technique de la broderie.

❖ Les produits de sérigraphie et de transfert sur supports en textile

La sérigraphie constitue une activité d'appoint pour Buetec broderie Sarl et représente près de 10% de son chiffre d'affaires. Elle donne également lieu à un certain nombre d'objets publicitaires en tissus, cuirs et synthétiques (sac, tee-shirt, polo, banderole, parapluie, etc.) mais qui se situent généralement, dans une gamme et un positionnement moins élevés que les produits de broderie.

❖ Les autres produits et les prestations diverses

Aux deux principales activités évoquées ci-dessus, se greffe un ensemble de prestations et de produits accessoires destinés à assurer la fidélisation et la consolidation des relations d'affaires de Buetec broderie Sarl avec sa clientèle actuelle (digitalisation des symboles d'images du client, fournitures des accessoires de confection tels que fils, tissus, etc.)

Les activités de la société Buetec Sarl sont menées par près de 230 salariés et organisées autour des services suivants: approvisionnement, broderie, sérigraphie, coupe, teinture, tricotage, clientèle, maintenance, contrôle qualité, informatique, magasinage, comptabilité, planification, gardiennage. Selon son organigramme, l'entreprise est gérée par un comité de direction six membres qui sont : le Directeur Gérant ; le contrôleur financier ; le responsable qualité, hygiène, sécurité et environnement ; le responsable de la production ; le responsable des ressources humaines et le responsable commercial. Au regard du mode de fonctionnement, Buetec correspond à la structure staff and line.

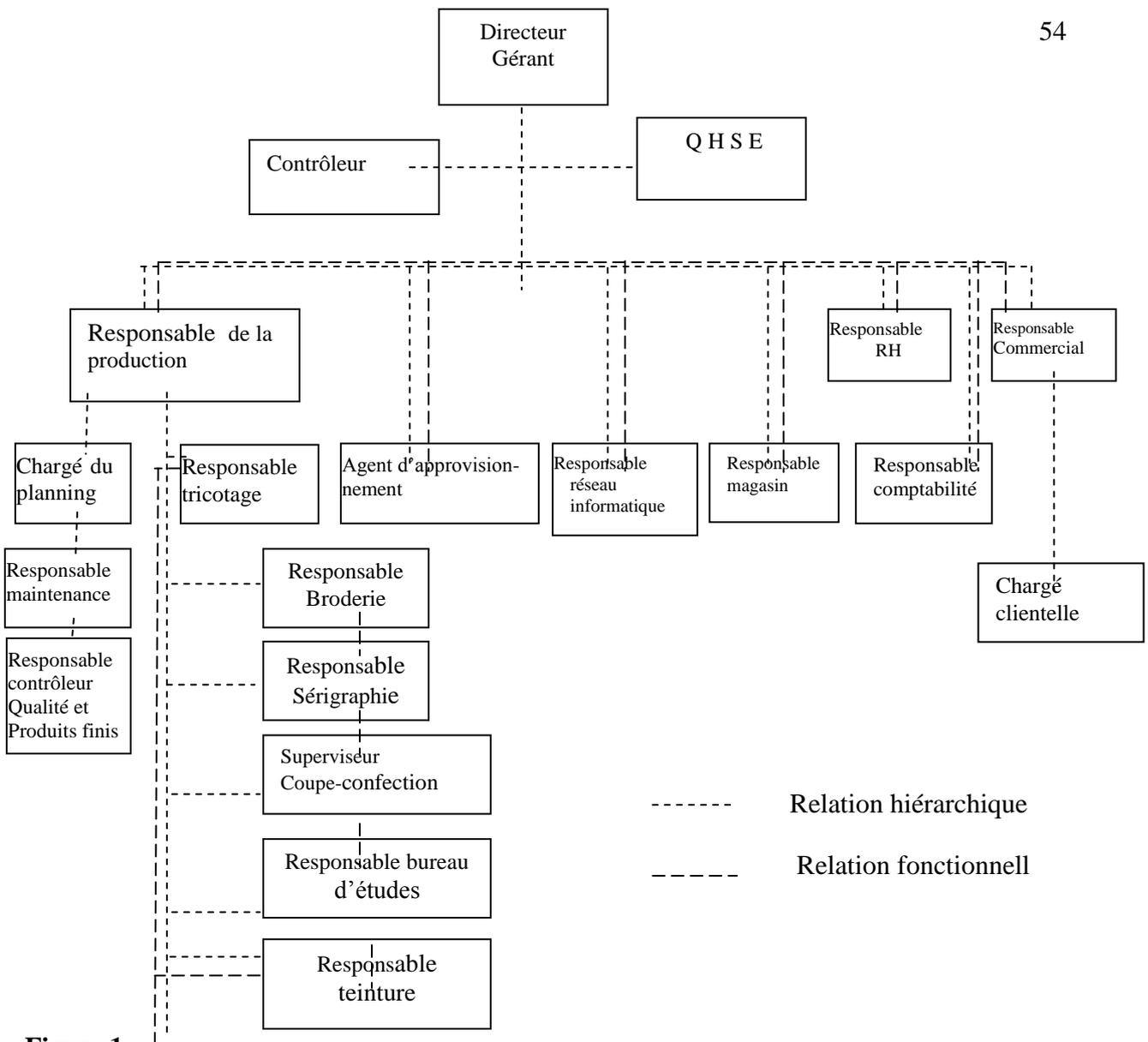


Figure 1

Organigramme de l'entreprise BUETEC

Au regard de ce qui précède, nous pouvons retenir qu'une entreprise est une organisation dans laquelle les activités sont menées pour produire des biens et services marchand ou non avec pour finalité l'épanouissement de l'Homme. Au-delà de la définition, l'étude de l'entreprise nous a permis d'avoir une connaissance holistique sur le domaine, notamment sur son historique, le processus de création des entreprises en Afrique et au Cameroun, sa typologie, les secteurs d'entreprise, ses formes juridiques, sa structure et son fonctionnement. Nous avons également présenté l'organigramme de l'entreprise qui nous a servi de groupe d'étude de la recherche, et dont son mode de fonctionnement est le staff and line c'est-à-dire hiérarchico-fonctionnelle. Un bon fonctionnement de l'entreprise passe par une bonne gestion de ses ressources (matérielles, financières et humaines). Le concept qui permet de dire si une entreprise est bien ou mal gérée est placé sous le label de gouvernance

d'entreprise. Ce concept est plus utilisé en science de gestion et de management. C'est pourquoi nous trouvons important de comprendre la notion de gouvernance d'entreprise dans le cadre de cette recherche.

2.2. Gouvernance d'entreprise

L'étude de la notion de la gouvernance d'entreprise sera appréhendée à travers sa définition, son origine et son évolution, ses différents modèles et enfin la spécificité du modèle d'entreprise au Cameroun.

2.2.1. Définitions

De façon générale, le concept de gouvernance provient du verbe greckubernânqui signifie « piloter un navire ou un char » (Joumard, 2009). Ce terme était employé par Platon en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du 18^e siècle pour être repris dans le sens anglais « governance » dans les années 80 (Shleifer & Vishny, 1997). Depuis ce temps, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise. Bien plus, il est courant d'entendre parler de la gouvernance environnementale, de la gouvernance urbaine, de la gouvernance territoriale ou administrative, de la gouvernance politique etc. Quel que soit le type, la notion de gouvernance, est souvent évoquée lorsqu'on parle de gestion au sein d'un système, que l'on soit dans le privé ou au niveau de l'Etat. Dans cette recherche, nous nous situons dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, car elle rentre dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations (Gilles, 2004).

Plusieurs approches définitionnelles permettent de cerner les contours du concept de gouvernance d'entreprise.

La Porta, Lopez, Shleifer et Vishny (2000) définissent la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des dispositions, des institutions et les règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs minoritaires par les dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires majoritaires. Cette définition se veut très globale, néanmoins selon eux, elle permet de mettre en exergue l'objectif premier de la gouvernance d'entreprise qui est celui de la protection des intérêts des actionnaires minoritaires dans les sociétés anonymes (S.A). Pour Ledentu (2008), selon le rapport du groupe d'experts suisse sur le gouvernement d'entreprise, en plus de la protection des intérêts des actionnaires, ils pensent que la gouvernance d'entreprise permet d'établir l'équilibre des pouvoirs entre les différents dirigeants ou intervenant dans l'entreprise et l'amélioration de la transparence.

Pour Pérez (2003), la gouvernance d'entreprise se réfère aux dispositions institutionnelles et comportementales régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et ses stakeholders (employés, fournisseurs...). Cette définition prend en compte le contenu institutionnel et le comportement des personnes (physiques) chargées de l'appliquer. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, 2004), le Gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Cet organisme a défini les critères de Bonne Gouvernance qui sont basés sur les principes de responsabilité, de transparence, de délégation et de décentralisation. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus.

Au regard de ces différentes approches définitionnelles sur le concept de gouvernance d'entreprise, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un ensemble de règles ou de mécanismes qui visent à apporter plus d'équilibre et de transparence dans la répartition du pouvoir, dans le contrôle du pouvoir et dans l'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans la gestion d'une entreprise. En définitive, la gouvernance d'entreprise a pour objet d'étude les systèmes de répartition des pouvoirs qui encadrent le champ d'action des dirigeants. Lesquels systèmes sont constitués pour Charreaux (1997) des relations que l'entreprise entretient avec tous les acteurs ayant une créance légitime sur elle en raison de l'échange des droits de propriété. Après avoir présenté comment le concept de gouvernance d'entreprise est né, nous allons à présent montrer comment il a évolué jusqu'à nos jours ?

2.2.2. Origines et évolution de la gouvernance d'entreprise

Au cours des années 1980 aux Etats-Unis d'Amérique, une série d'OPA (offres publiques d'achats) hostiles conduisent au changement des équipes dirigeantes de plusieurs sociétés américaines et contribuent du coup à repositionner les actionnaires comme acteurs à part entière au sein des entreprises (Ledentu, 2008). Rapidement, les diagnostics financiers et les contrôles de gestion menés à cette occasion mettent en lumière que de nombreuses entreprises n'ont pas toujours été gérées dans l'intérêt des actionnaires. Une dizaine d'années plus tard, au Royaume-Uni, une succession de faillites retentissantes incitent les actionnaires à s'interroger sur la fiabilité des comptes et sur l'intégrité des rapports financiers présentés par

les équipes dirigeantes. La suspicion s'étend à la qualité des décisions et de la gestion par des conseils d'administrations qui auraient pu être abusés par leurs présidents (Charreaux, (1997).

Apparue aux États-Unis au début des années soixante-dix sous la forme initiale d'un courant d'opinion, la *corporate governance* s'y développera dans les années 80 pour être consacrée en 1993 par la publication des *Principles of corporate governance* qui mettent en évidence la dualité du pouvoir au sein du conseil d'administration entre pouvoir de contrôle de l'actionnaire et pouvoir de gestion et d'organisation des dirigeants, et insistent en outre sur la nécessité par le conseil de surveiller ceux qui gèrent la société (Charreaux,1993). Cette approche fit voler en éclat le mythe de la convergence des intérêts entre actionnaires et dirigeants d'entreprise (Charreaux, 1997). Parallèlement, la concentration des titres entre les mains des gestionnaires de fonds de pension (investisseurs institutionnels) adeptes de la corporate gouvernance entraînait une modification des règles du jeu sur les grandes places boursières occidentales et transformait profondément la nature des relations entre mandants et mandataires dans le capitalisme occidental (Charreaux, 2002).

En moins de dix ans, les règles du *corporate governance* ont envahi le capitalisme anglo-saxon et touchent aujourd'hui les entreprises françaises où les conseils d'administration et leur président détiennent un pouvoir tout-puissant de gestion qui, au nom de l'intérêt général, s'impose à tous les intérêts particuliers dont ceux des actionnaires propriétaires du capital (Gomez, 1996). En effet, la France reste le seul pays industrialisé à confier juridiquement depuis Vichy l'intégralité des pouvoirs de gestion des grandes sociétés entre les mains d'une seule personne, la loi du 24 juillet 1966 stipulant que le " président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité la direction générale de la société ". Partout ailleurs règne la collégialité et/ou la séparation des pouvoirs. En sorte que le conseil d'administration apparaîtrait donc en France comme un lieu de conflits de pouvoirs : pouvoir de gérer du dirigeant et pouvoir de contrôler de l'actionnaire via les administrateurs (Gomez, 2004).

C'est à la suite de scandales de gouvernance dans les années 1990 - 2000 qu'est né le concept de gouvernement d'entreprise. La chute d'Enron, de Worldcom et la presque faillite de Vivendi Universal ont révélé ce que l'exercice autoritaire et non transparent du pouvoir au sein d'un grand groupe pouvait causer comme dégât à la société entière (OCDE, 1999).

A l'instar d'autres pays africains membres régionaux de la Banque Africain de Développement (B A D), le Cameroun a intégré dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté,

la gouvernance en élaborant à partir de 1996 un Programme National de Gouvernance et de lutte contre la corruption, approuvé par le chef de l'Etat en juin 2000. L'objectif visé était l'élaboration de propositions pour améliorer la gouvernance dans le pays et dans tous les secteurs de développement (politique, économique). L'évaluation de la situation de la gouvernance au Cameroun par la mission de Banque à travers le PNG montre en matière de gouvernance d'entreprise au Cameroun que les insuffisances sont liées essentiellement au manque d'indépendance de quelques présidents de conseils d'administration et l'incompétence de certains administrateurs ou dirigeants d'entreprise (Ndikey, 2017).

Les résultats obtenus de cette évaluation en matière de gouvernance d'entreprise par la mission de la Banque correspondent aux constats que nous avons eu à faire dans les entreprises privées et publiques du point de vue de la gestion du pouvoir par les dirigeants. Le style de gestion de ce pouvoir par les dirigeants en entreprise peut être facilement saisi par les modèles de gouvernance d'entreprise légués par les colons impérialistes au Cameroun (Fotso, 2011).

2.2.3. Modèles de gouvernance d'entreprise

Dans la littérature tout comme dans la pratique, deux modèles occidentaux dominent la gouvernance d'entreprises, à savoir le modèle anglo-saxon et le modèle français (Gomez, 2003). Le premier est orienté vers les *shareholders*, un marché avec un actionnariat diffus et un contrôle par le marché auto régulé ; et le second est orienté par les *stakeholders*. Ici, le capital est concentré entre les mains de quelques gros actionnaires (banques, entreprises non financières, familles, Etat, syndicats des salariés). La France s'identifie à ce modèle. La description de ces deux modèles nous permettra de comprendre l'évolution des pratiques de gouvernance d'entreprises au Cameroun.

2.2.3.1. Le modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprises

L'actionnariat au sein des entreprises est très diffus dans les pays anglo-saxons (Gomez, 2004). Cela peut s'expliquer par le fait qu'il existe un nombre élevé des sociétés cotées, et aussi du fait de l'importance sans cesse croissante des marchés boursiers en tant que mode de financement des entreprises. Dans ce contexte particulier, le pouvoir réside entre les mains des administrateurs actifs, des dirigeants au détriment des actionnaires dont la dispersion entraîne un vide de pouvoir. Suivant cette logique, le conseil d'administration est donc appelé à contrôler le pouvoir du manager ou du dirigeant qui cherche à promouvoir son intérêt propre. Les dirigeants choisissent souvent une politique d'investissement qui profite moins aux pourvoyeurs de fonds, mais leur permet d'asseoir leur pouvoir avec tout ce qui en

découle comme avantages. Le conseil d'administration aura pour mission en ce moment de se concentrer sur l'intérêt de son mandant et de veiller à ce que la valeur créée lui revienne.

Le modèle anglo-saxon se caractérise par :

- Un actionnariat diffus avec d'importants panels d'investisseurs institutionnels ;
- La primauté institutionnalisée des intérêts des actionnaires au détriment des autres parties prenantes ;
- Une protection accrue des intérêts des investisseurs minoritaires par la loi et les règlements ;
- Une forte exigence en termes de publication et de transparence des informations financières ;
- Enfin, un développement rapide des marchés de capitaux favorisant ainsi la diversification du portefeuille des actionnaires. D'après ce modèle, l'intérêt individuel doit primer sur l'intérêt collectif car la satisfaction du premier entraîne la réalisation du second. Le modèle anglo-saxon de la gouvernance d'entreprise est sous-tendu par la théorie de l'agence.

La théorie de l'agence à la base du modèle anglo-saxon de la gouvernance d'entreprise

Cette théorie fonde sa légitimité dans la *Shareholder theory* défendue par les libéraux et dont les principes de base sont la propriété individuelle et la liberté. Ici, l'entreprise managériale se caractérise par un actionnariat diffus et dispersé regorgeant une multitude d'actionnaires qui confient la gestion à une technocratie composée de dirigeants recrutés sur la base de leurs compétences. Le pouvoir tend alors à se dissocier de la propriété. Ces réflexions sont développées par Berle et Means (1932) qui tentent d'affirmer que les actionnaires ont troqué le contrôle contre des liquidités ; ceci dans la mesure où il n'est pas fait obligation aux managers de souscrire des parts de capital. A partir de la seconde moitié des années 1970, les implications organisationnelles et comportementales liées aux droits de propriétés sont étudiées au niveau des contrats liant propriétaires et dirigeants. Jensen et Meckling (1976), se sont appuyés sur les premiers travaux de Ross (1973) pour apporter leur contribution à l'émergence de la théorie de l'agence. Cette théorie soutient l'idée selon laquelle, dans une entreprise où il existe une séparation entre les fonctions de propriété et de décision ; Les managers et les actionnaires ont une relation dite d'agence. Les actionnaires sont des mandants et les dirigeants, les agents. La relation d'agence implique cependant des

coûts d'agence qui à terme pourrait influencer significativement la performance de l'entreprise. La théorie de l'agence ne s'intéresse pas que partiellement à la définition des objectifs de la firme comme entité, mais principalement à l'analyse des objectifs personnels de chaque partie intervenant dans l'entreprise, chacune cherchant à maximiser sa propre fonction d'utilité. Parmi l'ensemble de ces shareholders, les actionnaires (les principaux) et les dirigeants (les agents) y jouent un rôle central. Les actionnaires, car leurs droits patrimoniaux ne sont exerçables qu'en dernier ressort, après que les créances des autres shareholders, tels que les créanciers ou salariés, ne soient remboursées. Ce risque doit alors être compensé par l'appropriation du profit de l'exercice et l'actif résiduel en cas de cessation d'activité.

Les dirigeants, ayant une position privilégiée dans l'entreprise, disposent d'informations pouvant les inciter à retirer des avantages particuliers, ou à gérer l'entreprise dans leurs intérêts et non plus dans celui des actionnaires. La relation d'agence est donc un contrat liant le principal à un agent dans le but d'obtenir un service (la gestion de l'entreprise). Cette relation d'agence existe car il y a divergence d'intérêts entre agent et principal, asymétrie informationnelle et existence de coûts d'établissement et d'exécution des contrats. La théorie de l'agence dans son fondement présente le manager comme un personnage opportuniste qui a pour souci majeur l'accroissement de ses revenus personnels. Ainsi, il convient aux actionnaires de mettre sur pieds des mécanismes permettant de contrôler l'action managériale dans le but de réduire le risque de mauvaise gestion. Ainsi, comme chaque acteur cherche à maximiser son utilité et qu'il est impossible d'établir des contrats parfaits, il y aura existence de coûts d'agence :

- coûts de surveillance : les propriétaires devront s'assurer que le principal agisse conformément à leurs attentes,

- coûts de dédouanement : l'agent doit montrer qu'il agit dans les intérêts du principal,

- coûts résiduels : les pertes résiduelles du fait de la divergence d'intérêts. Ces coûts globaux sont théoriquement incompressibles au-dessous du niveau, au-delà duquel, les coûts entraînés pour leur réduction seraient supérieurs à la réduction obtenue.

Les mécanismes liés à la théorie de l'agence pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise

Sur le thème ancien de la séparation du pouvoir, la théorie de l'agence a permis d'amener plusieurs éléments novateurs, tels que les concepts de coûts d'agence, de marché du contrôle des firmes cotées avec les menaces d'offres publiques d'achat ou d'échange (OPA-

OPE), de marché des dirigeants sur lequel les managers s'apprécient (ou se déprécient) en fonction de leurs performances. Ces notions permettent d'indiquer le courant de pensée à partir duquel s'est développée la gouvernance et qui constitue toujours la référence théorique en la matière. Suite à l'article de Jensen et Meckling (1976), de très nombreuses recherches tant empiriques que théoriques vont ainsi voir le jour, aboutissant à la création de la gouvernance d'entreprise. Ces études portant initialement sur les entreprises américaines se sont étendues au début des années 90 à d'autres pays tels que le Japon, l'Allemagne ou encore le Royaume-Uni, puis malgré le manque de données encore disponibles à l'ensemble des places financières mondiales. Ces recherches se sont tout d'abord intéressées à l'analyse des mécanismes permettant de diminuer ou de contrôler les conflits d'intérêts au sein des entreprises, ainsi qu'à leurs influences sur la performance boursière et/ou comptable des entreprises. Ces mécanismes peuvent être répartis en deux types : les mécanismes internes aux entreprises, tels que le conseil d'administration, la politique de rémunération ou encore la présence d'actionnaires importants, et les mécanismes externes aux entreprises, tels que les offres publiques d'achat (OPA), les marchés financiers et le système légal. Plus récemment, l'élargissement de l'analyse de ces mécanismes de gouvernance à la plupart des places financières mondiales a permis de comparer l'application ou l'efficacité des différents mécanismes dans les différents pays, en fonction de leurs caractéristiques nationales. Leurs résultats ont notamment permis de montrer l'influence forte du système légal et de la structure de propriété sur les autres mécanismes. Les analyses empiriques ont permis de vérifier l'importance de la protection des actionnaires minoritaires. La limitation des droits de ces derniers a ainsi des effets négatifs sur les entreprises, mais également sur les places financières. Il en résulte ainsi une sous-évaluation des entreprises par le marché (La Porta & al. 2000).

Ainsi, nous comprenons que la conception originelle de la gouvernance d'entreprise, d'inspiration anglo-saxonne, privilégie l'étude des contrats centraux qui fondent l'entreprise et se focalise plus spécifiquement sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires. Ce corpus théorique repose sur le concept d'utilité que Bentham, son initiateur, définit comme une propriété de tout objet par laquelle il tend à produire un bénéfice, un avantage, un plaisir, un bien, ou du bonheur ou à prévenir la survenue d'un dommage, d'une peine, d'un mal ou d'un malheur. Plus tard, le concept d'utilité avait été repris et développé par Mill (2001) et sert de fondement à la théorie de l'équilibre générale.

Le concept d'utilité devient ainsi susceptible de s'appliquer à tout individu et donc à toutes les parties prenantes de l'entreprise, or, il fait cependant l'objet d'une déclinaison spécifique pour le dirigeant. En tant qu'individu, il est supposé maximiser sa fonction d'utilité en univers informationnel imparfait et incertain et dans un contexte cognitif de rationalité limitée. C'est dans ce sens qu'il agira intentionnellement et de manière calculatoire, arbitrant les sources d'utilité et de désutilité, en vue d'atteindre un objectif conforme à ses préférences et à ses intérêts personnels. Le dirigeant peut alors chercher à s'enraciner en privilégiant des stratégies de surinvestissement ou de sous-investissement, en neutralisant par collusion le conseil d'administration, afin de s'approprier indûment une partie de la rente organisationnelle au détriment des actionnaires.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que ce modèle a une approche contractualiste dans la mesure où les différentes parties de l'entreprise cherchent à protéger la valeur du capital humain et à reconsidérer d'une manière plus positive la stratégie managériale d'enracinement. Le modèle anglo-saxon repose sur le Common Law. Après avoir décrypté le modèle anglo-saxon, il convient pour nous de présenter le modèle français de gouvernance des entreprises.

2.2.3.2. Modèle Français de la gouvernance d'entreprise

Le modèle français de gouvernance d'entreprise présente des caractéristiques historiques spécifiques contraires au modèle anglo-saxon. La différence fondamentale concerne le rôle joué par les salariés dans les entreprises et le rôle majeur des banques (Caby, 2003). C'est dans cette perspective que le modèle français de gouvernance est souvent peint comme un modèle stakeholder ou relationnel ; les salariés exerçant une influence quant à la gestion de l'entreprise à travers les comités d'entreprise. C'est dans les années 1980 que les intermédiations financières commencent à jouer un rôle important dans le financement des entreprises françaises. C'est ainsi que progressivement, les marchés financiers ont pris une place de choix dans le financement de l'économie. L'ouverture du capital des entreprises est faite au grand public par les banques et les plans d'épargne retraite qu'elles ont mis sur pied et développés. La capitalisation boursière passe de 49% en 1997 à 103% du PNB et de 33% dans les années 1980 à 100% du PNB à la fin 2001 (Caby, 2003). Ces statistiques confirment le développement des marchés financiers qui, au fil des ans, se rapprochent des niveaux américains et anglais. Le poids des investisseurs institutionnels étrangers dans le capital des firmes françaises explique le désengagement de l'Etat actionnaire d'entreprises publiques. Le modèle français de gouvernance d'entreprise est fondé sur l'actionnariat salarié.

L'actionnariat salarié est la participation des salariés au capital de l'entreprise ; et permet d'aboutir à deux identités différentes sur la même personne : celle du salarié et celle du propriétaire d'une partie du capital de l'entreprise. C'est un phénomène en constant développement et qui est au cœur du débat actuel sur la gouvernance d'entreprise. Selon le code de commerce (Art. L225-23, L225-71, L.225106) et le code de travail (Art. L.444-8), l'actionnariat salarié et sa représentation dans les conseils d'administration des sociétés peut être possible à condition de détenir au moins 3% du capital de la société.

Bien que l'actionnariat des salariés ait pris de l'envergure dans la nouvelle vision de l'entreprise en tant que mécanisme permettant la création de valeur partenariale, favorisant ainsi l'engagement et la coopération avec les autres actionnaires. Les entreprises ont perçu dans ce phénomène un moyen d'avoir une politique de ressources humaines efficace et peu onéreuse, les salariés une source de rémunération fiscalement avantageuse ; les pouvoirs, le moyen d'asseoir les capitaux propres des entreprises. Mais certaines études ont démontré que cette recommandation était moins observée par les sociétés. Pour les auteurs comme Hollandts (2007) par exemple, dans le conseil d'administration français, des trois quarts des firmes dont le capital est détenu à hauteur de 5% par les salariés, il n'y a aucun représentant de ces derniers. Ce phénomène peut justifier non seulement la réticence des chefs d'entreprises françaises au partage du pouvoir par les salariés, mais aussi par l'hostilité des syndicats de travailleurs à la cogestion. Les responsables syndicaux, se trouvant dans une logique de confrontation avec le patronat pour la défense des intérêts des travailleurs, estiment se perdre dans le nouveau rôle d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Devant cette difficulté, la participation croisée a été développée. Ce type d'actionnariat a pour effet de limiter les OPA hostiles ou amicales sur les marchés financiers et boursiers, contribuant ainsi à renoncer au principe de vote (une action = une voix) qui contraste avec le modèle anglo-saxon. Il est donc institué les titres à droits de vote multiples, des titres sans droit de vote et le pacte d'actionnaires. L'exercice du droit de vote constitue l'une des spécificités du modèle français avec en prime la difficulté reconnue aux fonds d'investissement étrangers d'y exercer. Le modèle français de la gouvernance d'entreprise semble se lire facilement à travers la théorie de l'intendance.

La théorie de l'intendance à la base du modèle Français de la gouvernance d'entreprise

De prime abord, il faut dire que cette théorie prend sa source dans la psychologie et la sociologie. Elle « *définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas*

seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants» (Davis, Donaldson & Schoorman, 1997, p. 21).

Cette théorie propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui privilégie une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, Davis et al. (1997), pensent que même si les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection.

La théorie de l'intendance émet l'hypothèse d'une forte relation entre la réussite de l'organisation et la satisfaction des mandants. Prenons un cas de figure : un intendant qui protège et maximise la richesse des actionnaires tout en contribuant à la performance de l'entreprise agit ainsi parce qu'il maximise sa fonction d'utilité. Deuxième cas de figure : un intendant qui réussit à améliorer la performance de l'organisation satisfait en générale la plupart des groupes, et dans ce cas, la plupart des parties prenantes voient leurs intérêts mieux servis si la richesse organisationnelle augmente. Les théoriciens de l'intendance soutiennent que la performance de l'intendant dépend du contexte dans lequel il opère. Ainsi, si les motivations de l'intendant sont conformes au modèle qui sous-tend la théorie de l'intendance, alors, il convient de favoriser son autonomie parce qu'il est possible de lui faire confiance. C'est la raison pour laquelle les tenants de cette théorie se focalisent sur la conception de structures qui facilitent et qui donnent du pouvoir plutôt que de structures qui permettent de surveiller et de contrôler. Au regard des avantages d'un tel comportement, on peut à bon droit se demander pourquoi l'intendance ne l'emporte pas systématiquement sur l'agence. La réponse pourrait se situer dans le degré de risque que les mandants sont prêts à prendre. Des mandants dont l'aversion au risque est marquée auront tendance à considérer qu'il faut surveiller étroitement les managers. A ce niveau, la question devient celle de savoir ce qui peut inciter un propriétaire à prendre le risque de suivre les prescriptions de la théorie de l'intendance ? A cette nouvelle question, on pourrait situer la réponse dans les facteurs psychologiques et contextuels qui différencient la théorie de l'intendance de la théorie de l'agence.

La théorie de l'intendance se réfère à un modèle du comportement humain défendu par Argyris (1973), à la suite de McGregor (1971) et de Maslow (2004). Dans cette approche, l'homme recherche son accomplissement personnel. De ce fait, le placer dans un contexte qui nie ce besoin fondamental crée en lui une situation de prophétie auto-réalisatrice, en

l'occurrence un comportement qui correspond à celui que prédit la théorie de l'agence. Il s'agit de rechercher l'intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif. La théorie de l'intendance privilégie les motivations intrinsèques, l'identification organisationnelle et le désir de leadership des managers tandis que la théorie de l'agence quant à elle met l'accent sur les motivations extrinsèques et le pouvoir institutionnel, et occulte de ce fait la question de l'implication organisationnelle. Cependant, pour Davis et al. (1997), la théorie de l'intendance ne remet pas en cause le paradigme dominant et continue à retenir l'hypothèse d'un individu maximisateur d'utilité. Ici, seule la nature de la fonction d'utilité change. La théorie de l'intendance est finalement présentée par ses auteurs comme une pièce supplémentaire dans le puzzle que constitue le corpus théorique sur la gouvernance des entreprises, une approche qui complète plutôt qu'elle ne contredit la théorie de l'agence.

Au demeurant, le modèle français se résume à la concentration du capital, au développement de l'actionnariat salarié, l'implication des banques dans la gouvernance des entreprises à travers leur prise de participation, à l'émergence des marchés financiers et au développement des pactes d'actionnaires pour limiter les OPA hostiles. Ce modèle est alors basé sur les réseaux et la participation des parties prenantes à travers les comités d'entreprise. Sur le plan juridique, le modèle français repose sur le droit Ohada.

Du moment où le Cameroun a simultanément bénéficié des héritages institutionnels coloniaux de la France (modèle stakeholder) et de l'Angleterre (modèle Shareholder), la présentation de ces deux modèles de gouvernance d'entreprise permet de comprendre la spécificité du modèle camerounais.

2.2.3.3. La spécificité du modèle Camerounais de la gouvernance d'entreprise

Comme nous l'avons souligné plus haut, le Cameroun, pays bilingue, applique simultanément le Common Law et le droit civil ou droit Ohada issu de l'héritage colonial qui peut entraîner la dépendance des tribunaux dans l'application des lois. Shleifer et Vishny (1997) observent par exemple que l'essentiel des différences entre les systèmes de gouvernance à travers le monde résulte des écarts dans la nature des obligations légales des dirigeants vis-à-vis des investisseurs ainsi que des différences dans la façon dont les tribunaux font appliquer et interprètent ces obligations. A titre d'exemple, nous pouvons relever les scandales financiers qu'on a connu dans les entreprises publiques et d'économie mixte voire privées au Cameroun et qui n'ont pas abouti à l'adoption de nouvelles lois visant à renforcer le contrôle des dirigeants d'une part, et la responsabilité des administrateurs d'autre part. Pourtant, en France comme aux Etats-Unis, à la suite des scandales financiers observés dans

les entreprises Vivindi Universal et Worldcom, des mesures ont été prises, entre autres, la loi Sarbane Oxley (2002), la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (2001), la Loi sur la Sécurité Financière (2003). Ce cas de figure peut nous amener à dire que l'ambiguïté juridique est une des spécificités des institutions en contexte camerounais. Par ailleurs, dans la pratique, la plupart d'entreprises publiques, parapubliques et même privées au Cameroun semble être régit par l'Acte uniforme OHADA or le législateur OHADA ne fait pas obligation quant à la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général (OHADA, 2000) ; ceci est l'une des spécificités françaises. En France par exemple, le Président Directeur Général a des comportements monarchiques et hiérarchiques qui favorisent la concentration du pouvoir entre ses mains (OHADA, 2000). Au Cameroun, La loi de 1999 marque une distinction ferme entre le Président du conseil d'administration et le Directeur général. Mais en réalité, la distinction des deux fonctions au Cameroun ne renforce en rien le pouvoir du conseil d'administration sur les mandataires parce que les dirigeants dominant le conseil d'administration et donnent la possibilité aux administrateurs de s'offrir des avantages parallèles (Fotso, 2011). On peut également noter le rôle des salariés (syndicats) qui n'est pas visible dans la gouvernance des entreprises au Cameroun, leur présence au conseil d'administration par exemple est facultative et dépend de l'instance dirigeante de l'entreprise. Selon les résultats des études de Laporta et al. (1999), Les banques jouent également un rôle très mineur dans le système de gouvernance des entreprises au Cameroun. Bien plus, l'actionnariat salarié n'est pas encore développé et surtout que les textes ne font pas obligation. Bien plus, les chefs d'entreprise camerounaises selon Kamdem (2002) et Mendy (2010) renonceraient au partage du pouvoir avec les salariés parce qu'ils seraient fortement influencés par les modèles occidentaux de gouvernance d'entreprise, notamment le modèle français car le Cameroun applique plus le modèle OHADA. Aussi, la forte concentration du pouvoir des dirigeants est une spécificité des pays en voie de développement et notamment le Cameroun à cause de leur culture car selon Bourgoïn (1984), dans la culture africaine, les personnes sont habituées depuis leur plus tendre enfance à une distance hiérarchique.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner les concepts d'entreprise et de gouvernance d'entreprise. Ces deux concepts sont beaucoup utilisées en science de gestion et de management. Pour le premier, nous avons essayé de le présenter à travers sa définition, son historique, ses différentes classifications par types et par secteurs, ses différentes fonctions, ses différentes structures. Cette présentation a permis de relever les missions d'une entreprise

et ses différents modes de fonctionnement. A la fin de la première partie de ce chapitre, nous avons également présenté l'entreprise Buetec qui nous a servi de site d'investigations par rapport à notre recherche. Pour le second, à travers sa définition, son historique, les modèles de gouvernance anglo-saxon et français, nous avons pu comprendre la spécificité du modèle de gouvernance d'entreprise au Cameroun qui a été fortement influencé par les modèles coloniaux de gouvernance d'entreprise et par conséquent constitue une des pesanteurs pour la bonne pratique de la gouvernance d'entreprise au Cameroun. Le prochain chapitre réservé à l'étude des notions du leadership et de coaching va permettre de saisir le comportement des dirigeants en matière de gestion des entreprises au Cameroun, et la contribution du coaching dans cette gestion.

CHAPITRE TROISIEME : LEADERSHIP ET COACHING

Introduction

Pour survivre et résister à la concurrence, les entreprises ont besoin non seulement des ressources matérielles, mais aussi des ressources humaines capables de mobiliser les énergies en vue de l'atteinte des objectifs escomptés. Cette mobilisation des énergies a été désignée par Fayol (1918) sous le vocable de gestion. Si dans l'esprit de Fayol (1918), gérer revient à diriger, aborder le concept de leadership en psychologie du travail et des organisations consiste à comprendre les différents styles de direction des gestionnaires à la tête des groupes ou des organisations. Dans ce chapitre, nous allons faire une synthèse des travaux sur le leadership et le coaching. L'idée dans ce chapitre c'est d'analyser les différentes définitions de ces deux notions et de voir comment le coaching influence le leadership envisagé dans notre travail comme la manière de gérer une entreprise.

3.1. Le leadership

Dans la littérature, le terme «leadership» vient de l'anglais «leader», qui désigne un chef (choisi par ses pairs) d'un parti politique en Grande Bretagne. Le leadership est la capacité, la qualité, l'art de conquérir, d'exercer et de conserver cette fonction de leader. Dans la langue française, le terme «leader» a été introduit au XIXe siècle et sert à désigner un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, un acteur influent, écouté, qui conduit des personnes vers des objectifs, souvent associés à la conduite de changements (CIDR, 2010). Ainsi, le terme leadership est emprunté à l'anglais, et pourrait également être associé à l'aura reconnue à une personne ou à un groupe de personnes dans son aptitude à motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/ou influencer son entourage. Le leadership a été longtemps associé à la sphère politique, mais de nos jours, il est une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines. Ainsi, on parlera aussi de leadership dans le monde des affaires, celui de la culture ou de la science ou encore dans le domaine du sport. Autant les champs couverts par le leadership ont évolué, autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. Stogdill (1974) fait remarquer dans ses travaux qu'il existe autant de définition de leadership que de chercheurs qui travaillent sur ce concept.

3.1.1. Approches définitionnelles du leadership

Au regard de la multiplicité d'approches du concept de leadership, Yulk (2002) nous donne un aperçu des définitions recensées entre 1957 et 1999. Ainsi, le leadership est:

Pour Hemphill et Coons (1957) le comportement d'un individu dirigeant les activités d'un groupe vers un but commun;

Il est la domination de l'influence sur l'allégeance mécanique aux directives standards de l'organisation (Katz & Kahn, 1978);

Pour Burns (1978), le leadership est exercé quand les individus mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et d'autres ressources afin d'engager et de satisfaire la motivation des subordonnés ;

Le leadership est appréhendé par Rauch et Behling (1984) comme le processus d'influencer les activités d'un groupe organisé vers l'accomplissement d'un objectif ;

Le leadership est un processus visant à articuler des visions représentant des valeurs et à créer l'environnement dans lequel les choses peuvent être réalisées (Richard & Engle, 1986);

Il est également un processus qui consiste à donner un but (une direction sensée) à l'effort collectif et à provoquer un effort volontaire afin d'accomplir ce but (Jacobs & Jaques, 1990);

Pour Schein (1992), c'est la capacité de dépasser la culture pour initier les processus de changement plus adaptatifs;

Il est pour Drath et Palus (1994) le processus de donner un sens à ce que les gens font ensemble pour qu'ils comprennent et s'engagent ;

Il est également appréhendé comme la capacité d'un individu d'influencer, de motiver et de permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan & Dickson, 1999).

En plus de ces définitions du leadership recensées par Yulk (2002), nous pouvons ajouter à cette liste celle de Bloch (1997) pour qui le leadership se présente comme une fonction assumée, avec un certain style, par un individu, un sous-groupe, ou un groupe placé dans une situation définie, visant à influencer de manière significative ou même à transformer

la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés.

Selon Charpentier (1997), le leadership désigne au sens strict, l'action de diriger. De façon implicite, il est chargé d'une connotation positive, exprimant le caractère efficace du mode de direction qui vise à prendre en compte les différentes parties prenantes du groupe. Vue sous cet angle, la psychologie du travail et des organisations permet de représenter le rôle du leadership avec la dynamique de groupe.

A partir de ces différentes définitions, nous pouvons faire le constat selon lequel, dans le passé, le leadership était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme. Beaucoup d'études récentes (Judge & Bono, 2000; Bono & Judge, 2004) suggèrent une grande part de capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique. Selon Levy-Leboyer (1998), la psychologie du travail et des organisations définit le leadership comme un processus d'influence sociale par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs. Le leadership n'implique pas seulement le fait de faire faire quelque chose à d'autres individus, mais également (ce qui n'est pas le cas pour les relations d'autorité) la capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à les mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs. De ce fait le leader doit savoir susciter les motivations et entraîner ceux qui le suivent bien plus que les diriger de manière autoritaire (Guimond, 2010). Il s'agit d'un type d'influence interpersonnelle par lequel un individu amène un autre individu ou groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien. Le leadership est associé à la situation d'un individu qui détient le pouvoir d'influencer les membres d'un groupe afin d'atteindre des objectifs communs, dans le sens d'une réalisation volontaire d'objectif.

Ainsi, il apparaît que la notion de leadership renvoie à celle de pouvoir, le pouvoir qu'exerce le leader. Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que le leadership concerne à la fois une opération du leader et une relation entretenue avec le groupe. Il comprend l'usage d'autorité et de pouvoir.

3.1.2. Quelques analyses à propos du rôle du leader au sein des entreprises

Bernard (1938) avait déjà jeté les jalons de l'étude d'un processus organisationnel créateur de valeur dans lequel le comportement du dirigeant et la motivation du personnel jouent un rôle fondamental. Dans ses recherches, Bernard (1938) attribue au dirigeant un rôle fondamental dans la création et la réussite d'un système coopératif sans sous-estimer le fait

que la stabilité d'une coopération réside dans l'accomplissement des buts de la coopération. Pour lui, c'est l'aspect collectif de la coopération qui prime dans la satisfaction des motivations des individus. Bien plus, selon cet auteur, les interactions entre les participants à un projet coopératif aboutissent réellement à la coopération s'il existe une communication interpersonnelle, s'il existe la volonté de coopérer et s'il existe la volonté d'accomplir un but commun. Dans ce contexte, le rôle du dirigeant est de rendre réelles ces conditions d'existence d'une coopération et d'assurer le maintien de sa stabilité au sein de l'entreprise. Pour cela il maintient et développe la communication, il s'occupe de la distribution des satisfactions pour le maintien de la volonté de coopérer et il s'occupe de la formulation des buts communs.

Pour Bernard (1938), un bon leadership réside dans la capacité du dirigeant à susciter chez les salariés la confiance dans le succès, dans la satisfaction de leurs motifs de coopération, dans l'intégrité et l'objectivité de l'autorité, la volonté à accomplir des buts au-delà de leurs fins immédiates, au-delà de leur temps. Bref, dans l'entreprise, le dirigeant est le catalyseur de la coopération. Il est possible de retrouver toutes ces fonctions parmi les responsabilités des dirigeants d'aujourd'hui : le maintien et le développement de la communication interne et externe de l'entreprise, l'organisation des opérations (la division du travail et la coordination des tâches), la politique de recrutement, l'alignement des rémunérations et de la performance, la stratégie. Il est tout à fait légitime de penser qu'hier comme aujourd'hui l'articulation de l'action du dirigeant et des actions des salariés seraient une condition de création de valeur par l'entreprise.

Le leadership selon Yukl (1994) est un processus d'influence qui affecte la perception des événements par ceux qui suivent le leader, le choix des objectifs pour le groupe ou l'organisation, l'organisation adoptée pour atteindre les objectifs, le maintien des relations de coopération au sein de l'équipe de travail et l'engagement des personnes extérieures au groupe et à l'organisation pour les soutenir et coopérer. Ainsi, le leader se présente ici comme le catalyseur de l'action au sein de l'entreprise. A ces propos, Kotter (1999) présente le leader comme celui qui définit la direction du changement, celui qui sait regarder vers l'avenir, celui qui sait déléguer, celui qui inspire et motive les membres du groupe. La présentation du rôle du leader nous amène à nous questionner sur celui du manager. Autrement dit, le leader joue-t-il le même rôle que celui du manager ?

3.1.3. Distinction entre le leader et manager

Même si le leader et le manager interviennent dans le même champ qu'est l'entreprise, Conger et Kanungo (1998) distinguent les actions et les comportements de l'un et de l'autre. Cette différence est contenue dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5

Distinction entre le manager et le leader

Manager	Leader
1. Engagé dans les activités au jour le jour : maintenance et allocation des ressources.	1. Formule les objectifs à long terme pour reformer le système : planification des stratégies et des tactiques.
2. Démonstre des comportements de supervision : agit pour que les autres maintiennent un standard au travail.	2. Démonstre des comportements de leader : agit pour que les autres apportent des changements pour atteindre les objectifs à long terme.
3. Administre les sous-systèmes de l'organisation.	3. Innove pour l'organisation entière.
4. Demande comment et quand il faut réaliser les standards.	4. Se questionne sur les standards en place afin de les changer.
5. Agit en fonction de la culture en place.	5. Crée sa propre vision pour que la culture de l'organisation change.

<p>6. Utilise une influence transactionnelle : utilise des récompenses, des sanctions et une autorité formelle afin de susciter les bons comportements des employés.</p>	<p>6. Utilise une influence transformationnelle : introduit les changements dans les valeurs, les attitudes et les comportements en utilisant son exemple personnel et son expertise.</p>
--	---

<p>7. Attaché à une stratégie de contrôle pour que les employés atteignent leurs objectifs.</p>	<p>7. Attaché à une stratégie d'empowerment pour que les employés internalisent les valeurs organisationnelles.</p>
---	---

<p>8. Défenseur du statu quo et de la stabilité dans l'organisation.</p>	<p>8. Remet en cause le statut quo et favorise le changement.</p>
--	---

Source : *Conger et Kanungo (1998)*

Au regard du tableau ci-dessus, nous observons qu'il existe une différence fondamentale entre le leader et le manager. Le leader s'engage dans les activités à long terme et cherche à produire des changements constructifs pour l'employé et l'organisation alors que le manager est davantage préoccupé par la consistance et l'ordre en vue de produire les résultats à court terme. Le manager exécute les fonctions administratives (à travers la planification des ressources disponibles permettant d'assurer un fonctionnement au jour le jour) et de supervision (en utilisant efficacement les ressources permettant d'accomplir les tâches quotidiennes). Bien plus, il tente de maintenir un standard déjà fixé par la direction de l'entreprise à travers l'utilisation des stratégies de contrôle sur les employés. Aussi, il est le défenseur du statut quo. Or, le leader est davantage préoccupé par le long terme, il est créatif et remet en question le statut quo. Le leader travaille à inculquer les nouvelles valeurs aux employés et implique ces derniers à la prise des décisions. Bien plus, il met de côté les stratégies de contrôle au profit de plus d'autonomie pour les employés.

En somme, le leader et le manager interviennent différemment dans les entreprises et adoptent des comportements différents face aux employés. Dans la section suivante, nous allons nous intéresser aux concepts fondamentaux du leadership.

3.1.4. Les concepts fondamentaux du leadership

A travers les différentes définitions du leadership présentées plus haut, nous avons compris qu'il repose sur l'usage du pouvoir et de l'influence.

Les spécialistes de l'organisation et de l'entreprise pensent que le concept du pouvoir est utile pour comprendre comment le leader est capable d'influencer les employés (Mintzberg, 1983 ; Pfeffer, 1992). Pour Yulk (2006), le pouvoir est la capacité d'une partie à influencer les comportements et attitudes d'une ou de plusieurs autres parties.

Dans la pratique comme dans la théorie, le concept de pouvoir est souvent confondu avec celui d'autorité. Pour Guimond (1994), l'autorité s'appuie sur la position occupée par un acteur dans l'organisation. Elle fait allusion aux droits, aux prérogatives, aux obligations et aux devoirs qui sont associés à cette position (Yulk, 2006). Dans cette perspective, un leader en position d'autorité a le droit de faire des demandes à un agent et ce dernier a le devoir de lui obéir. A partir de ce postulat, une idée est généralement développée dans les organisations ; idée selon laquelle le leader possède à la fois l'autorité et le pouvoir. Or, l'autorité et le pouvoir ne vont pas forcément ensemble. Car, dans une organisation, il est possible que le leader détienne l'autorité pour prendre des décisions, mais qu'il n'ait pas de pouvoir pour influencer les employés. C'est-à-dire que, le leader peut avoir reçu de l'organisation le mandat de faire respecter le contrat du travail des employés, mais il peut ne pas détenir les capacités nécessaires pour entretenir les relations harmonieuses qui motivent les employés à agir selon ses ordres. A l'opposé, un leader peut avoir le pouvoir d'influencer les employés sans posséder l'autorité pour prendre les décisions. Dans le cadre de notre recherche, le leader est identifié comme supérieur hiérarchique immédiat de l'employé, de ce fait, il est en position de pouvoir.

Au regard de ce qui précède, nous avons décliné la définition du pouvoir comme étant la capacité d'un individu d'influencer une ou plusieurs personnes. Dans la suite des analyses, nous allons aborder la notion du processus d'influence.

Pour Guimond (1994), l'influence d'un individu sur un groupe est au cœur de ce qu'on appelle le leadership. Dans cette perspective, on peut considérer l'influence comme une notion fondamentale pour l'analyse du leadership. Dans son rôle, le leader doit nécessairement influencer les employés afin qu'ils répondent positivement aux demandes, qu'ils acceptent le support proposé ainsi que les décisions implantées. Pour Yulk (2006), le processus d'influence se produit lorsqu'une personne, dans un contexte donné, agit sur les

perceptions et les motivations d'une autre personne. Autrement dit, l'influence est fonction des perceptions et motivations de l'employé. Ces motivations et perceptions sont basées sur les actions du leader et le contexte dans lequel leur relation s'installe. Lors d'un processus d'influence entre le leader et l'employé, trois formes de réponses sont possibles de la part de l'employé à savoir : la conformité instrumentale, l'internalisation et l'identification personnelle (Kelman, 1958 ; in Bass, 1990).

Conformité instrumentale : l'employé applique les demandes dans le but d'obtenir les récompenses tangibles afin d'éviter les punitions. Les motivations comportementales sont purement instrumentales. La seule motivation de l'employé à se conformer est le gain de bénéfices tangibles. Le degré d'effort se situe au minimum nécessaire pour gagner les récompenses et éviter les punitions.

Internalisation : à cette phase du processus d'influence, l'employé devient engagé à supporter et à implanter les changements proposés par son supérieur immédiat par ce que ceux-ci apparaissent intrinsèquement désirables et reliés à ses valeurs, à ses croyances et à son image de soi. Les propositions du supérieurs à savoir : objectifs, plans, stratégies, politiques et procédures deviennent liées à l'employé et sous-jacentes à ses croyances et valeurs personnelles.

Identification personnelle : ici, l'employé imite les comportements de son supérieur ou adopte les mêmes attitudes pour lui plaire ou pour être comme lui. Les motivations de l'employé sont de se sentir estimé par son supérieur. En posant des actions approuvées par son supérieur, l'employé maintient une relation qui satisfait son besoin d'acceptation et de renforcement de son image de soi.

Dans cette section, nous avons observé que le leadership est un concept différent de celui de management. Nous avons également relevé que le processus d'influence, le pouvoir et l'autorité sont les éléments de base du concept du leadership. Ainsi, après avoir distingué le leadership du management et posé les bases du concept de leadership, nous allons à présent dans la section suivante, présenter les styles de leadership à travers quelques référentiels théoriques.

3.1.5. La théorie du leadership de Kurt Lewin

L'ensemble des travaux de Kurt Lewin se situe dans l'école des relations humaines qui, est un mouvement intellectuel né de la crise économique de 1929 et rattaché à l'étude des organisations. L'essentiel de ses travaux est consacré aux phénomènes de groupes humains

restreints, au problème de leadership, de climat social, de comportement de groupe. Il s'attèle à prendre en compte les dynamiques de groupe et tente d'expliquer par les comportements en société notamment dans les groupes humains de travail et expérimente de ce fait les différentes hypothèses de leadership.

Dans son expérience, Lewin (1939) soumet trois groupes d'enfants chargés de fabriquer les masques, à trois styles de leadership différents, et tente de déterminer le plus adéquat en matière de productivité. Dans le leadership de style « *laisser-faire* », le leader ne participe pas aux activités du groupe et se tient à distance sans se préoccuper de ce qui se passe. On constate qu'en l'absence du leader, ceux-ci ne continuent pas le travail, car il y a une nette absence de coopération. Au final, on observe peu de production, peu de résultats, une mauvaise ambiance au travail, ainsi qu'une dépendance au chef du groupe. Dans le leadership de style « *autoritaire* » ou « *autocratique* », le leader se tient à distance du groupe et donne des ordres pour diriger les activités du groupe. Il a été observé que même si ce système fonctionne en termes de quantité produite, il y a augmentation de l'agressivité et les échanges émotionnelles au sein du groupe à l'instar de la défiance vis-à-vis du leader. Ce style de leadership contribue également à une forte dépendance au chef, en plus, la qualité du travail est moyenne. Dans le leadership de style « *démocratique* », le leader fait participer les membres du groupe et les encourage à faire des suggestions et à faire preuve de créativité. Au niveau de l'expérience, on observe que les enfants continuent le travail en l'absence du leader, leur coopération est grande, la qualité de production est très nettement supérieure aux expériences précédentes, même si la quantité demeure inférieure au leadership de style autoritaire. Ce style de leadership se construit progressivement, s'organise avec apprentissage, relations amicales, bonne ambiance, autonomie des personnes dans le groupe. Après analyse, on constate qu'il n'y a pas un style de leadership qui soit le meilleur comme le suggérait les tenants du style démocratique, car le meilleur style dépend du climat du groupe et des circonstances auxquelles il doit s'adapter. Néanmoins le style démocratique ou participatif devient essentiel au fonctionnement et à la productivité du groupe lorsque la situation est intermédiaire. Ce leadership montre clairement qu'il y a une faible distance hiérarchique entre le leader et ses collaborateurs. Par exemple, les travaux de Hollingsworth et Fassinger (2002), Levy-Leboyer et Pineau (1981) portent tous sur le style d'encadrement des membres d'une équipe de travail et leur productivité. Hollingsworth et Fassinger (2002) montrent que le style de leadership (implication, coopération, faible distance hiérarchique) exercé par les directeurs de thèse ou de laboratoire est un facteur déterminant du niveau de productivité scientifique.

Comme nous avons relevé plus haut, le leader démocratique est centré sur les relations entre les individus. Il prend les décisions de concert avec ses subordonnés. Le point de vue de chaque employé compte aux yeux de ce leader. Il se sent concerné face aux besoins des employés, et par conséquent, met tout en œuvre pour essayer de les satisfaire. Le leader démocratique est un leader rationnel qui entretient une relation de proximité avec les membres du groupe.

Pour distinguer le leader autoritaire du leader démocratique, quatre éléments sont mis en exergue et cherchent à savoir si oui ou non :

- la prise des décisions implique les employés ;
- l'employé est la première préoccupation du leader ;
- la distance sociale est maintenue ;
- les punitions et la coercition sont employées.

En somme, nous pouvons retenir que le leadership autoritaire et démocratique mettent en évidence la manière dont le leader utilise son pouvoir dans sa relation avec l'employé. D'une part, nous retrouvons un leader autoritaire qui laisse peu ou pas de place à l'employé, et d'autre part nous retrouvons un leader démocratique pour qui l'employé possède une voix importante pour le succès de l'organisation. A la suite de Lewin, plusieurs autres recherches sur les modèles théoriques du leadership ont été entreprises à l'instar du modèle axé sur les traits.

3.1.6. Le modèle théorique du leadership axé sur les traits

Considérée comme étant la plus ancienne théorie sur le leadership, après celle des « *grands hommes* », la théorie basée sur les traits remonte au début du 20^e siècle. Cette théorie soutient que le leader possède des caractéristiques spécifiques qui le distinguent des autres personnes et qui ont une incidence directe sur l'efficacité du leader. Ces caractéristiques se rapportent à des traits liés à la personnalité et à des caractéristiques physiques ou sociales. Le principe de cette théorie consiste à sélectionner un leader qui correspond aux traits identifiés comme étant les plus appropriés pour l'exercice du leadership dans une situation donnée. L'objectif principal étant d'arriver à identifier le « *grand homme* », le leader idéal. Cette approche postule que les caractéristiques des leaders sont différentes des autres. Il s'agissait d'identifier chez des leaders des traits communs observables et considérés comme désirables. L'objectif était d'arriver à identifier un ensemble de traits qui pourrait servir de

prédicteurs d'un leadership efficace chez un individu et servir à mettre en place des programmes de formation pour des futurs leaders. A travers les traits, il est question d'identifier les qualités personnelles des leaders et les attributs qui les distinguent des non leaders. Dans cette optique trois sortes de traits ont été identifiés à savoir:

- Les traits physiques (taille, âge, etc.);
- Les aspects de la personnalité (l'estime de soi, la domination, la stabilité émotionnelle, etc.);
- Les aptitudes (l'éloquence, l'intelligence, etc.).

Stogdill (1974) dans ses travaux indique par exemple que les leaders sont plus intelligents, plus actifs, plus fiables, plus participatifs que les non leaders et proviennent des milieux socio-économiques plus élevés que ces derniers. Cependant, Stogdill reconnaît qu'il n'existe pas encore de preuves concrètes démontrant l'universalité de ces traits chez tous les leaders. Dans une méta-analyse, Lord De Vader et Alliger (1986), repris par Ton-Nu (2014) montraient que l'intelligence, la dominance, la masculinité-féminité sont associées de manière significative à la perception du leadership et ce, à un degré élevé et de façon plus constante que ne le montre souvent la littérature. Ces auteurs précisent par ailleurs que ces traits sont fondamentalement masculins et le leader ici est d'abord une personne de sexe masculin.

Pendant le déroulement de la deuxième guerre mondiale, l'armée américaine avait financé plusieurs recherches afin d'identifier quels étaient les principaux traits de leurs chefs de troupe (officiers) qui avaient de l'ascendant sur leur troupe. Ces recherches se sont multipliées par la suite. C'est ainsi que Stogdill (1948, 1974), Ghiselli (1971), Handy (1976), et plus récemment Vecchio (1991) ont réalisé quelques travaux synthèses qui mettent en évidence l'absence de paramètres communs permettant d'esquisser un portrait-type singulier. Les résultats de ces travaux montrent que quelques aspects qui semblent assez constants ne sont pas suffisants pour prédire la réussite dans un poste de direction. Ces aspects sont : d'abord l'intelligence, vue comme capacité à résoudre des problèmes ; ensuite l'initiative, en tant qu'habileté à percevoir un besoin et à élaborer une stratégie appropriée de réponse ; et enfin l'assurance personnelle, c'est-à-dire la confiance en soi et, son corollaire, la maîtrise d'un niveau relativement élevé de compétences pertinentes. Les recherches sur les traits ont le mérite de mettre en valeur la dimension personnelle, voire informelle, des dirigeants qui avaient un important ascendant sur leurs collaborateurs et subordonnés. Toutefois, plusieurs autres auteurs dont Bass (1981) et Stogdill (1948) signalent qu'un gestionnaire n'acquiert pas du leadership à cause de traits particuliers mais bien d'abord parce que, face à une situation donnée, la configuration de ses caractéristiques personnelles

s'accordent aux besoins, aux caractéristiques et aux projets des personnes influencées (membres du groupe). De plus, même si certains traits peuvent aider à distinguer les leaders des autres, il semble théoriquement complexe d'associer des traits de leadership à certains résultats tels la motivation ou la productivité d'un groupe (Liu & Liu, 2006). Aussi, l'approche des traits se base exclusivement sur le leader et omet de prendre en compte les membres du groupe ou les situations dans lesquelles se déploie le leadership. L'approche des comportements de leadership va donc tenter de dépasser ses limites. Toutefois, avec l'arrivée des Big-five ou traits spécifiques et les théories contemporaines du leadership, la théorie des traits a regagné en popularité (Bass, 1996 ; Burns, 1978 ; Goldberg, 1990). Dès lors, de grandes analyses ont ressortis les liens entre la personnalité et le comportement des leaders (Bono & Judge, 2004). De ces analyses, de grands facteurs de personnalité comme l'extraversion ont été mis en exergue. Ce qui a permis de continuer à mener des réflexions sur les traits de personnalité à travers le comportement.

3.1.7. Le modèle théorique du leadership axé sur les comportements

Il s'agit ici de la théorie du leadership charismatique. Les recherches faites sur le leadership axé sur le comportement sont l'œuvre de Blake et Mouton (1978). Les limites ressenties à l'approche des traits ont conduit les chercheurs, notamment ceux de l'Université de l'Ohio, à accorder une attention majeure aux rapports entre les comportements des dirigeants, la satisfaction et le rendement de leurs subordonnées.

La forme la plus achevée de ces premiers travaux réside dans la grille managériale de Blake et Mouton (1978). Ces derniers identifient deux composantes majeures et complémentaires de l'encadrement à savoir : la centration sur la tâche (production) et la centration sur les relations (considération). En reportant sur des axes cartésiens, ces deux orientations à l'égard des subordonnés, ils énoncent cinq styles dominants de gestion : l'anémique, qui s'investit peu ni dans la tâche ni dans les relations ; le social, qui ne s'intéresse qu'à la dimension des relations ; l'autocrate, orienté uniquement sur la tâche; l'intermédiaire que cherche à établir un équilibre entre ces deux orientations; enfin, le dirigeant intégrateur qui arrive à concilier les deux orientations poursuivies. Aux yeux de ces auteurs, le leadership ne peut être associé qu'aux deux derniers types de dirigeants dont le modèle intégrateur représente le type idéal. Le leader charismatique est caractérisé par une personnalité suffisamment forte, tel que le soutien l'approche sur les traits, pour exercer une influence significative sur ses employés (Schennerhorn & al. 1994). Les caractéristiques de ce style de leadership sont :

- 1) une confiance en soi inébranlable ;
- 2) une conviction profonde que ses croyances personnelles sont conformes à la morale ;
- 3) une vision du futur (idéal vers lequel tendre) et une croyance profonde en celle-ci ;
- 4) un esprit innovateur ;
- 5) une capacité à promouvoir le changement.

Le leadership charismatique est fondé sur le rayonnement du leader, il est lié à une forme de pouvoir personnel qui génère l'allégeance, le dévouement et même certains comportements de crainte. Ce style de leadership a abondamment été utilisé dans la littérature ces dernières décennies (Burns, 1978 ; Conger & Kanungo, 1987 ; Kuhnert & Lewis, 1987). Selon Shamir et al. (1993), repris par Ton-nu (2014), le leader charismatique est capable d'inspirer et de motiver les gens à faire plus que ce qu'ils auraient fait normalement en dépit des obstacles et des sacrifices personnels que cela implique. Le leader charismatique a un impact émotionnel sur les autres, car il fait appel autant au coeur qu'à l'esprit. Dans une étude portant sur le personnel militaire, Bass (1985) montrait que les gens décrivent les leaders charismatiques comme ceux qui communiquent aux autres l'enthousiasme pour les tâches à accomplir, qui inspirent la loyauté, qui commandent du respect. Le leadership charismatique est principalement utilisé dans les contextes religieux et politiques, même si de plus en plus on l'utilise dans les organisations. Les situations de crises et d'incertitudes sont en général très favorables à l'émergence du leadership charismatique (Popper & Zakkai, 1994). Le leadership charismatique se déploie donc dans une dynamique qui offre des opportunités pour impulser le changement et qui fait appel à des nouvelles réponses et des niveaux différents d'efforts et d'investissements (Shamir & Howell, 1999). Pourtant le modèle, du leadership charismatique ne permet pas de donner une vision globale du leadership parce que son émergence est dans la plupart de cas liée à un contexte (crises, incertitudes, etc.).

L'idée du leadership axé sur le comportement ici est d'arriver à avoir des connaissances pertinentes sur les comportements efficaces des leaders afin de mettre en place des programmes de formations au leadership (Bryman, 1992). Trois approches développées par trois écoles peuvent être distinguées ici :

- **L'approche comportementale de l'université d'Iowa** : construit la particularité de son modèle sur la manière dont le leader exerce son pouvoir (autocratique; démocratique) et l'impact de celui-ci sur la performance de son équipe (Lewin & Lippitt, 1938);

- **L'approche comportementale de l'université d'Ohio** : identifie deux dimensions pouvant expliquer les variations des comportements des leaders. « *La structuration* » correspond à la manière avec laquelle le leader va définir ou structurer son rôle et celui de ses collaborateurs pour l'atteinte des objectifs. « *La considération* » renvoie aux comportements du leader susceptibles de créer chez les collaborateurs ou chez les employés un sentiment de satisfaction, de confort psychologique, de confiance et de considération.

- **L'approche comportementale de l'université du Michigan** : identifie les caractéristiques comportementales des dirigeants qui semblent être liées à des mesures d'efficacité et de performance. On distingue deux grandes dimensions : la dimension centrée sur la production (les résultats, les profits) et la dimension centrée sur les employés (examine la relation des leaders avec les subordonnés). Chacune de ces dimensions va impliquer des comportements qui seront soit centrés sur la tâche ou centrés sur la personne.

L'approche des comportements du leadership a donc eu pour but de comprendre les comportements des leaders en créant des catégories de styles de leadership auxquelles correspondent des actions que le leader peut mettre en place ainsi que les méthodes à utiliser pour atteindre les objectifs.

Nous pouvons retenir de ce modèle que le leadership axé sur le comportement, bien que s'appuyant sur les traits à travers l'expression de la personnalité du leader, va au-delà pour rechercher la centration sur les tâches et sur les relations sociales au sein du groupe. Mais il faut dire que seules ces centrations sur les tâches et sur les relations ne suffiront pas au leader d'exercer l'influence sur ses subordonnés. Une troisième approche dite approche situationnelle va tenter de faire une synthèse des deux approches précédentes. Ce qui nous amène à explorer le modèle du leadership axé sur les contingences.

3.1.8. Le modèle théorique du leadership axé sur les contingences

Les réflexions menées sur ce modèle sont faites par Hersey et Blanchard (1982). Sous cette approche, l'on retrouve une série de théories cherchant à expliquer pourquoi certains types de leadership peuvent s'avérer efficaces dans certaines situations et non pas dans d'autres. Principalement attribuée à Fiedler (1993), cette théorie se base sur les prémisses que les performances d'un groupe ne dépendent pas seulement du style personnel du leader, mais également de variables situationnelles (Fiedler, 1993), c'est-à-dire l'atmosphère au travail (acceptation, reconnaissance et confiance témoignées par le groupe envers le leader), la structure de la tâche (clairement décrite ainsi que les moyens pour y arriver) et le pouvoir réel

du leader (degré d'autorité lui étant accordé). Le leadership situationnel fait donc une sorte de synthèse des différentes approches que nous avons évoquées précédemment. Dans sa démarche elle va prendre en compte un certain nombre de variables qui vont s'appuyer sur :

- les caractéristiques personnelles du leader : personnalité, attitudes, attentes, besoins et motivation ;
- les caractéristiques des subordonnés : personnalité, attitudes, attentes, besoins, motivation ;
- les caractéristiques de la structure organisationnelle et de la situation : règles, procédures, structure formelle ou informelle, nature de la tâche, etc.

Plusieurs modèles ont été développés dans le cadre du leadership situationnel. Il s'agit entre autre :

- **Du modèle de contingence de Fiedler (1969)** : le leadership tient compte de l'ambiance du groupe (bonne ou mauvaise), de la structure de la tâche (ordonnée ou non), et de la force de la position du leader (fort ou faible). En fonction de la combinaison de ces variables, une situation favorisera un style de leadership axé sur la tâche ou axé sur les relations interpersonnelles.

- **Du modèle de cheminement critique de House (1996)**: l'efficacité du leader dépend de sa capacité à conduire les employés dans le sens de la réalisation des objectifs de l'organisation et à engendrer chez ces derniers un sentiment de satisfaction (Northouse, 1997).

- **Du modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1996)**: le leadership efficace est celui qui prend en compte le niveau de maturité des subordonnés c'est-à-dire leurs capacités et connaissances techniques à accomplir leur travail ainsi que leur niveau de confiance et d'estime de soi par rapport à la tâche à accomplir.

- **Du modèle de décision normative de Vroom et Yetton (2003)** : le leader efficace est celui qui est capable de changer ou de s'adapter en fonction de la situation.

L'efficacité du leadership dans le modèle situationnel est fondamentalement liée à la prise en compte de la situation dans laquelle se déploie le leadership. Le plus souvent, les modèles théoriques cherchent à tenir compte des caractéristiques personnelles du dirigeant, de celles des subordonnés et du type de situation, généralement défini par la nature du travail, la structure organisationnelle et les contraintes de l'environnement. Le modèle théorique du leadership axé sur les contingences énoncées par Hersey et Blanchard (1982) complète le modèle de Blake et Mouton (1978) par une composante qu'ils nomment le degré de maturité des subordonnés. Cette maturité est à la fois psychologique et professionnelle et se définit par

la capacité des employés à se fixer des buts élevés, des objectifs mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience. Ces éléments donnent lieu à une typologie comportant quatre niveaux de maturité à savoir :

- M1 (peu de maturité) ; ici, les employés possèdent un très bas niveau de qualification, connaissent mal les exigences de leur travail et se montrent peu motivés à l'accomplir ;
- M2 (maturité moyenne/faible) ; les employés maîtrisent peu les exigences de leur travail mais se révèlent motivés à l'accomplir ;
- M3 (maturité moyenne/élevé) ; les employés connaissent les exigences de leur travail, maîtrisent les compétences nécessaires mais se révèlent de moins en moins motivés à l'accomplir ;
- M4 (maturité élevée) ; à ce dernier niveau, les employés sont fortement engagés dans leur tâche qu'ils réalisent avec un grand niveau de maîtrise et de réussite. Selon ces auteurs, à ces paliers de maturité correspond quatre styles majeurs de gestion proposant des orientations d'action à l'égard de la tâche et de la relation. Ces styles de gestion sont :

- Le style directif (S1) correspondant au niveau M1 et consiste à mettre l'effort sur la définition et la réalisation des tâches en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles ;

- Le style dit « de motivation » ou « vendeur » (S2) correspond au niveau M2 et consiste à centrer ses interventions autant sur la relation (soutien et encouragement) que sur la tâche (instrumentation et formation) ;

- Le style participatif (S3) est particulièrement approprié pour les employés de niveau M3 où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués ;

- La délégation (S4) ou, en d'autres termes, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés, serait l'approche la plus justifiée pour le niveau M4. Dans l'esprit des auteurs, il n'y a pas de style « idéal » mais plutôt des styles jugés plus ou moins appropriés selon les situations. Une dimension importante de cette approche, malheureusement souvent occultée, est le rôle important de formateur du dirigeant. En effet, ce dernier après avoir diagnostiqué le niveau de maturité d'une personne (ou d'un groupe) et déterminé le style d'intervention le plus approprié, doit chercher à faire progressivement cheminer cette personne (ou ce groupe) vers les stades ultérieurs de maturité. La recherche d'une adaptation constante à l'évolution des contextes, le souci d'une juste compréhension manifestée à l'égard

des employés, le réalisme des descriptions proposées et la validation par la pratique professionnelle expliquent probablement l'intérêt manifeste qu'obtient cette approche auprès des dirigeants en exercice, et cela, malgré son caractère rudimentaire, son aspect quelque peu technique et d'une certaine surestimation de la capacité d'un dirigeant à exercer un éventail varié de style de gestion.

Les théories que nous venons d'étudier sont jusque-là liées à l'approche classique du leadership. Elles ont connu un désintérêt particulier chez les chercheurs dans les années soixante-dix. C'est pendant les deux dernières décennies du vingtième siècle que les théoriciens ont de nouveau engagé les recherches sur le concept. Les nouvelles recherches sur le leadership ont contribué à l'émergence de plusieurs courants. Nous pouvons citer le leadership collaboratif (Hallinger & Heck, 2010a; Howden, 2002; Rubin, 2002), le leadership distribué (Garant, Letor & Bonami, 2010; Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009; Poirel & Yvon, 2012), le leadership pédagogique (Gather, Thurler, Pelletier & Dutercq, 2015; Godin, Lapointe, Langlois & St-Germain, 2004; Grootenboer & Hardy, 2017; Rocque, 2011), le leadership au féminin (Héon, Lapointe & Langlois, 2007; Lafortune, Deschênes, Williamson & Provencher, 2008; Pigeys & Vernazobres, 2013; Wassou, 2017), le leadership inclusif (McArthur, 2012; Ouellet, Caya & Tremblay, 2011), le leadership participatif (Pelletier, 2015), le leadership éthique (Langlois, 2011; Shields, 2003), le leadership transactionnel (Chédru & Le Méhauté, 2009; Zedda, Thibodeau & Forget, 2017) et transformationnel. Parmi ces nouvelles approches du leadership, le leadership transformatif et transactionnel sont celles sur lesquelles nous allons nous appesantir car elles permettent aux dirigeants de bien gérer à travers la transmission des connaissances au sein de l'organisation et la capacité des membres à innover (García-Morales, Loréns-Montes & Verdú-Jover, 2008).

Certains auteurs attribuent la conception du leadership transformationnel et transactionnel à Burns (1978). Cet auteur distingue le leadership transactionnel du leadership transformationnel. Pour lui, le leadership transformationnel se définit par un soutien à la collaboration et à l'autonomisation des individus au sein d'un groupe pour effectuer des changements. Ces changements ou transformations prennent souvent appui sur des idéaux, ou sur des valeurs morales ou éthiques telles que la liberté, la justice et l'égalité (Dion, 2009; Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Gélinas-Proulx & Shields, 2016; Kanungo, 2001). Par contre, le leadership transactionnel est d'avantage centré sur une transaction, une négociation, un échange de récompenses offertes par le leader aux employés afin que ces derniers demeurent fixés sur les objectifs de l'organisation (Burns, 1978). Ce point de vue est

également partagé par Chédru et Le Méhauté (2009). Dans la section suivante, nous allons présenter le leadership transformatif.

3.1.9. Le modèle théorique du leadership transformationnel

Le leadership « transformatif » tout en comportant certaines caractéristiques des approches précédentes dont celle des traits, est devenu l'approche qui suscite le plus d'intérêt ces derniers temps. Il a été démontré que plusieurs facteurs expliquent cette situation dont probablement les plus importants reposent sur l'essoufflement général des modèles traditionnels de fonctionnement et l'engagement actuel dans d'importantes transformations organisationnelles et sociales (Labelle & Jacquin, 2018).

Si Weber (1971) avait jugé le modèle bureaucratique comme modèle idéal par rapport au modèle de la société charismatique, jugé beaucoup plus instable, le renouvellement et la revitalisation des organisations modernes peuvent difficilement se réaliser sans la contribution de leaders charismatiques. D'entrée de jeu, signalons-le, le leadership transformatif met l'accent sur la nature de l'exercice de l'influence. Il repose même sur le besoin qu'éprouvent des personnes, à des degrés divers et à des époques diverses, à se référer à un « grand rassembleur » qui réussirait à les mobiliser pour réaliser de projets significatifs qu'elles ne sentent pas en mesure d'accomplir par elles-mêmes.

Zalesnik (1977) avait attiré l'attention sur la montée importante des gestionnaires (managers) dans les entreprises américaines au détriment des leaders. En effet, l'auteur pense qu'il y a une différence entre les managers et les leaders. Pour lui, les managers adoptent le processus, recherchent la stabilité et le contrôle, et tentent instinctivement de résoudre les problèmes rapidement, parfois avant de bien comprendre l'importance d'un problème. Alors que les leaders, au contraire, tolèrent le chaos et le manque de structure et sont prêts à retarder la clôture afin de mieux comprendre les problèmes. Ces approches ont des conséquences néfastes au sein de l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne la motivation des personnels et le degré de compétitivité des entreprises. Face aux contextes d'incertitudes économiques à cause de la forte concurrence sur le marché, les dirigeants d'entreprise sont appelés à adopter un autre style de leadership qui leur permet de prendre des décisions stratégiques visant au changement et à la mobilisation des employés (Zalesnik, 1977). A partir de ce développement, nous constatons que cet auteur propose le leadership de type transformatif.

À sa suite, Burns (1978) et House (1979) ont dans leurs travaux, suscité progressivement un intérêt manifeste. Le premier met en valeur les caractéristiques du

leadership charismatique et son efficacité à mobiliser les personnes, particulièrement lorsque l'environnement socio-économique devient incertain et que le projet d'entreprise perd de son sens. Le second s'attardera surtout sur les mécanismes d'influence, mettant en lumière le rôle des affects dans le processus. Les subordonnés n'ont pas seulement besoin de comprendre, ils ont aussi besoin d'être convaincus et, pour cela, il faut savoir aussi les interpeller au niveau de leurs émotions. Le leadership transformationnel réfère à un style de gestion favorisant l'autonomie et le goût de relever des défis chez les subordonnés par la transmission d'une vision commune forte et des valeurs organisationnelles (Bass, 1996 ; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1993; Judge & Bono, 2000; Yukl, 1989, 1999).

Bass et Bass (1985) identifie trois dimensions majeures à ce type de leadership à savoir

- Le charisme : le leader transformationnel fait preuve d'une influence charismatique qui incite les employés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme un modèle et un exemple à suivre. Il est admiré, respecté et digne de confiance. L'employé considère ce dernier comme étant doté de capacités extraordinaires. Le leader transformatif est un exemple de persistance et de détermination. Il est prêt à prendre des risques pour le succès de l'organisation. Il se fixe de hauts standards de performance, il adopte une conduite éthique et, morale exemplaire, ce leader sait interpeller les personnes, créer un environnement humain convivial propice à l'identification et à l'appartenance, détecter ce qui est important et exprimer une vision articulée (Bass, 1985 ; Avolio & Bass, 1999).
- La stimulation intellectuelle : Le leader transformationnel propose une nouvelle manière de définir les problèmes en remettant en question les anciennes méthodes. Ce leader ne critique pas publiquement les employés pour les erreurs commises mais les inclut dans le processus d'identification de problèmes et sollicite leur participation pour trouver les solutions innovatrices et créatrices à ces problèmes (Bass, 1985 ; Avolio, 1999 ; Avolio & Bass, 1999). Le leader transformatif stimule la créativité des employés. Il délègue des projets pour favoriser des situations d'apprentissage, demeure attentif à la situation de ses employés-particulièrement de ceux qui semblent laissés pour compte - et les aborde comme des personnes distinctes ;
- La motivation inspirante : le leader transformatif motive et inspire les gens autour de lui en donnant du sens à leur travail. Il met constamment les employés au défi à repousser leurs limites, les poussant à se dépasser au travail. Il présente les comportements de motivations

inspirants et est en mesure de créer un environnement de travail où règnent l'enthousiasme, l'optimisme et l'esprit d'équipe. Il est une source de motivation puisqu'il est fortement engagé face aux objectifs et aux et à la vision de l'organisation de sorte que les employés développent eux aussi le même désir d'engagement. Bref, le leader transformationnel lance des idées nouvelles, pose des questions, invite à repenser les méthodes traditionnelles, ouvre le regard sur des façons différentes d'aborder les problèmes et de réaliser les processus (Bass, 1985, Avolio, 1999 ; Avolio & Bass, 1999).

Dans la suite de leurs recherches, les dimensions du leadership transformatif seront revues en quatre à savoir: le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirante, l'influence idéalisée (Bass & Bass, 1999). L'ajout de la quatrième dimension à savoir l'influence idéalisée a suscité beaucoup de débats chez des auteurs. Certains résultats empiriques (Avolio, Bass, & Jung, 2000 ; Bass & Bass, 2008 ; Judge & Bono, 2000) montrent que la dimension de motivation inspirante n'est pas un facteur indépendant de la dimension influence idéalisée, et que celles-ci peuvent donc être combinées en un seul facteur car, l'influence idéalisée renvoie au charisme et aux attitudes du gestionnaire qui font de lui un modèle à suivre pour motiver et influencer ses employés. Pour ces raisons, les deux dimensions ont été combinées en une seule sous l'appellation charisme inspirant et la dimension motivation inspirante est appelée considération personnelle (Bono & Judge, 2004 ; Doucet, Simard & Tremblay, 2006 ; Phaneuf, 2015) et désormais les trois dimensions retenues pour le leadership transformatif sont : le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle et la considération personnelle.

Nous pouvons donc dire que le leader transformatif est défini comme un supérieur qui possède une vision inspirante, qui stimule intellectuellement ses employés et qui a du charisme. Il est considéré comme étant un visionnaire qui amène ses subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation (Bass, 1985). Le leader transformatif se comporte d'une manière à obtenir les résultats supérieurs sur la performance des employés

Dans la même perspective, d'autres études ont été menées par Bennis et Nanus (1984) dans le sens de la transformation organisationnelle à partir du leadership transformatif du leader. Ces auteurs regroupent quatre compétences majeures qui caractérisent des dirigeants jugés particulièrement efficaces lors de la conduite de grands changements organisationnels. Ces compétences sont :

- La gestion de l'attention qui se traduit par la capacité à susciter et à maintenir l'intérêt des membres de l'organisation au regard des orientations et des buts privilégiés ;
- La gestion de la signification qui repose sur la capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses et, surtout, de la rendre signifiante auprès de son personnel ;
- La gestion de la confiance, c'est-à-dire la capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec son personnel ;
- La gestion de soi, c'est-à-dire d'abord être attentif à soi-même, à ses forces et à ses faiblesses, à la nature de ses ressources personnelles et à leur utilisation adéquate. Cette gestion se traduit par un effort constant de la formation du dirigeant et celle de ses collaborateurs et subordonnés. Plusieurs autres auteurs, dont Kouzes et Posner (1992), ont poursuivi les travaux en cherchant à mieux circonscrire les mécanismes mis en jeu dans les processus d'attribution et d'identification qui jouent des fonctions majeures dans cette conception du leadership. Enfin, signalons que certaines approches émergentes, dont celle de Quinn (1991), cherchent à réaliser des synthèses nouvelles des orientations observées dans le traitement du leadership.

Somme toute, nous venons de présenter le leadership transformatif qui permet au dirigeant de mobiliser son équipe à travers le partage de la vision, l'association des collaborateurs à la prise des décisions, la délégation des pouvoirs, etc. Bref On peut observer chez les leaders transformationnels (Bennis & Nanus, 1985; Bass, 2000) :

- une capacité de rallier par la vision, de transmettre cette vision et de construire une interprétation partagée; une capacité d'écouter les interlocuteurs, de reconnaître les personnes et les équipes et de gagner la confiance des collaborateurs;
- un questionnement des *a priori* et à travers cela un soutien au développement de la créativité, de l'investigation et de l'expérience contrôlée;
- un développement personnel fondé sur une auto-image positive ainsi que sur une image positive de l'autre;
- une attention portée au développement professionnel individualisé des capacités d'apprentissage de chacun des collaborateurs. Ainsi décliner le modèle transformatif, qu'en est-il du modèle transactionnel ?

3.1.10. Le modèle théorique du leadership transactionnel

Cette approche est considérée comme la plus « *politique* », car elle repose en majeure partie, sur la mouvance du pouvoir selon les contextes et la nature des réactions potentielles

des personnes soumises à celui-ci. Elle s'intéresse à la dynamique des rapports lors des échanges entre les individus qui, en tant qu'acteurs (dirigeants ou travailleurs), établissent des relations de réciprocité où les uns comme les autres recherchent des bénéfices. Dans la pensée d'Homans (1961), l'influence acquise sur les autres se fait « au prix » d'une acceptation de se laisser influencer par ces derniers. Autrement dit, la capacité d'un dirigeant à acquérir du leadership sur ses collaborateurs et subordonnés est, en partie, sujette à son ouverture personnelle à accepter leur influence. Il s'agit en fait d'un processus très complexe où le dirigeant habile se montre ouvert aux demandes de ses collaborateurs, en les faisant en majeure partie siennes, ce qui permet à ces derniers de « *s'identifier* » à celui-ci. Dans cette perspective, se révèle d'une très grande subtilité et constitue un véritable savoir d'action à travers l'expression « *en les faisant en majeure partie siennes* » (Homans, 1961). En effet, pour cet auteur, il faut que le dirigeant ait « vraiment compris » ses subordonnées, mais aussi, qu'il ait su interpréter et traduire cette « compréhension » dans ses propres schèmes d'actions afin de s'en distancier et de ne pas être subjugué par les schèmes interprétatifs des « autres ».

Une variante de cette approche se retrouve dans l'observation de Blau (1964) selon laquelle toute personne qui accepte un service d'une autre personne accepte implicitement que cette dernière prenne du pouvoir sur elle. D'une façon souvent implicite, des employés acquièrent du pouvoir sur leur patron en leur rendant des « services ». L'inverse est aussi vrai, des patrons prennent de l'ascendant sur leurs employés en leur rendant des « services » (Blau, 1964). Or, un examen critique de la situation révèle assez rapidement que les « services rendus » par les uns et les autres font, en fait, partie du juste exercice de leurs tâches respectives. En définitive, l'exécution d'une tâche présentée sous la forme d'un « service rendu » peut créer une réelle situation de dépendance. Enfin, si la plupart des théories sur le leadership ont tendance à s'inscrire suivant un protocole « *un dirigeant et un groupe d'employés* », l'approche transactionnelle aborde plutôt la relation entre le cadre et ses subordonnés sous le mode du contrat individuel et bilatéral (Blau, 1964). Cette approche, mise en avant par Graen et Uhl-bien (1995), se nomme la théorie LMX (Leader-Member-Exchange ou théorie d'échange social). Une définition a été proposée par Scandura et Graen (1986). Pour eux, le LMX désigne un système de « constituants » ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de « causalité ». Ainsi, le leader communique à ses subalternes une attente de rôle (*rôle expectation*) puis leur fournit des récompenses tangibles

et intangibles, qui satisfont les attentes réalisées ou pas (Hui & al. 2004). Émerge alors un processus réciproque dans l'échange dyadique, entre le leader et ses collaborateurs, où chaque partie apporte des ressources différentes. Les rôles attendus du leader et du subordonné sont négociés en permanence. C'est cette négociation qui définit la qualité et la maturité de la relation LMX. L'échange interpersonnel entre le leader et ses salariés va déterminer le type de rôle que le subordonné jouera au sein de l'unité de travail. Ainsi, le dirigeant cherchera à établir des formes satisfaisantes d'appariement avec chacun de ses employés afin de moduler le faisceau de ses relations dans les limites de ses capacités à interagir, des ressources dont il dispose et de la nature des objectifs à atteindre.

Le leader transactionnel reconnaît que le salarié a des attentes de récompenses et il veillera à ce qu'elles soient satisfaites si la performance du salarié est élevée (Louche, 2001). Dans ses travaux, Bass (1999) présente le leadership transactionnel en deux modalités à savoir les récompenses contingentes et le management par exception.

- Le leader adopte un comportement de récompenses contingentes lorsqu'il récompense les subordonnés en raison de l'atteinte des objectifs organisationnels. Il encourage ceux qui travaillent et atteignent les objectifs à travers les lettres de félicitations, des primes et même parfois des missions de travail.

- Le leader fait de la gestion par exception lorsqu'il donne une rétroaction négative à un subordonné qui ne respecte pas les normes de l'organisation. Ici, pour les employés qui ne respectent pas les règles ou les valeurs de l'entreprise, ils reçoivent du leader des sanctions, des punitions à travers par exemple des lettres de blâmes, des rappels à l'ordre, des mises à pieds, des demandes d'explication. Ces punitions peuvent parfois avoir des incidences sur les salaires.

Nous avons présenté le leadership transactionnel comme modèle visant à privilégier les transactions entre le leader et ses collaborateurs à l'issue desquelles chaque partie, en apportant ses ressources doit s'attendre à des récompenses ou à des satisfactions.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que l'ensemble des modèles théoriques du leadership étudiés plus haut relève des théories classiques et néoclassiques. Parmi ces modèles, celui qui semble se rapprocher du style de gestion actuelle dans la plupart des entreprises camerounaises est le style autoritaire (Bourgoin, 1984 ; Fotso, 2011 ; Kamdem, 2002 ; Mendy, 2010 ; Ngok Evina, 2008 ;). Ce style de leadership favorise la centration du pouvoir et la distance hiérarchique. De façon générale, au-delà du Cameroun, le

dirigeant africain, son environnement socioculturel et les pratiques de direction dans le continent ont fait l'objet de nombreux travaux académiques. A travers certaines recherches, il a été décrit la personnalité des dirigeants africains, ainsi que leur vision de l'entreprise. Parmi les premières études faites sur le leadership en Afrique, figure celle de Bourgoin (1984). A partir d'un échantillon de cadres et dirigeants d'entreprises en Côte d'Ivoire, les conclusions de l'auteur se résument à deux idées essentielles : le chef en Afrique se comporte comme un autocrate éclairé et l'entreprise est considérée comme un village. L'efficacité d'un chef d'entreprise en Afrique réside dans le fait qu'il se comporte comme un chef traditionnel, car, traditionnellement, en Afrique, l'individu n'existe que par le groupe auquel il appartient. La solidarité s'organise toujours autour d'un chef, autoritaire et protecteur. Dans la culture africaine, les personnes sont habituées depuis leur plus tendre enfance à une distance hiérarchique, à une autorité fortement personnalisée des dirigeants (Bourgoin, 1984). Bien plus, il a été remarqué et souligné avec insistance, le caractère radical de la concentration du pouvoir, avec une propension naturelle à assimiler tout pouvoir à une volonté divine, avec cette conception forte selon laquelle l'autorité et ou le pouvoir ne se partagent pas, mais se montrent. Du coup, le chef décide toujours sur l'essentiel mais laisse faire sur le détail. L'autorité du chef apparaît comme ne devant pas être contestée, qu'elle doit être considérée comme une obligation naturelle. On dit souvent en Afrique : « *Nul ne doit contredire les grands* », « *un être normal se soumet sans contester* », « *le chef assure la prospérité et la sécurité* » (ZadyKessy, 1998)

Selon Dia (1992) et Wassouo (2017), la grande distance hiérarchique et le paternalisme sont des caractéristiques culturelles majeures du leadership du dirigeant africain. Le leadership de style autoritaire contribue également à une forte dépendance au chef. Le même style de leadership est présent dans les entreprises camerounaises (Kamdem, 2002 ; Wassouo, 2017) et en plus, ne favorise pas la performance de l'entreprise (Ngok Evina, 2008). Bien que Likert (1961) à travers une enquête effectuée auprès des entreprises américaines estime que les entreprises gérées de manière autoritaire ont une performance supérieure à celles gérées de manière démocratique, cette performance est de temps en temps remise en cause car elle n'est pas efficace à long terme. C'est pourquoi de nos jours, on observe dans plusieurs entreprises d'outre mer, de plus en plus, les pratiques de décentralisation et de participation à la prise de décision, à travers les logiques de responsabilisation et de meilleure circulation de l'information, qui conduisent aux meilleurs résultats (Barraud, Guerrero & Igalens, 2003). Ces pratiques de décentralisation, de

responsabilisation et d'implication sont des caractéristiques du leadership transformatif et transactionnel. A propos de ces styles de leadership, nous les avons étudiés séparément à cause de leur distinction faite par Burns (1978) considéré comme le fondateur. Au-delà de cette distinction, Bass (1985) démontre que le leadership transformatif et transactionnel ne sont pas mutuellement exclusifs. Ils peuvent se compléter afin d'accroître la motivation des employés à effectuer des changements en vue d'atteindre les objectifs (Bass & Avolio, 1994 ; Dussault, Valois & Frenette, 2007 ; Judge & Piccolo, 2004). D'ailleurs l'évaluation de leurs dimensions se fait généralement à l'aide de l'outil spécialement développé à cet effet, et parmi les échelles utilisées dans les études sur le leadership transformationnel et transactionnel, nous avons le modèle de Dussault, Valois et Frenette (2007).

Les travaux de la psychologie du travail et des organisations nous ont permis de relever que les approches actuelles du leadership, notamment le leadership transformatif et transactionnel s'accordent pour insister sur la capacité du leader à transformer les attitudes et comportements des subordonnés. Ces styles de leadership privilégient la capacité du leader à faire évoluer les autres, à partager sa vision (Doucet, 2006 ; Lvy-Leboyer, 1998). Ce rôle joué par le leader semble correspondre à celui d'un accompagnateur (coach) pour amener son client à atteindre ses objectifs. Il s'agit donc du coaching. Selon Chavel (2006), le leader transformatif ou transactionnel intervient comme coach car après l'accompagnement de ses subordonnés, ces derniers développent une bonne écoute et favorisent une communication ouverte avec leurs collègues. C'est dans ce sens que nous allons aborder la notion de coaching pouvant aider le dirigeant à améliorer son leadership ou encore sa gestion.

3.2 Le Coaching

La saisie de la notion du coaching peut s'opérer à travers sa définition, son historique, ses typologies, ses modèles, outils et techniques.

3.2.1. Définition et historique

De son étymologie, le « coach », en français « coche » désignait une voiture de transport en commun tirée par des chevaux qui pouvait transporter quatre à six personnes assises sur deux banquettes placées face à face (ICF, 2008). Le coach « coche » est apparu en Hongrie au 15^e siècle. En anglais, ce mot s'est associé à divers modes de transports : le stage coach (diligence), le mail coach (voiture postale), le railway coach (wagon) (wikipédia). En 1500, le mot coaching décrivait un carrosse, qui a désigné ensuite un bus (coach) en anglais.

En français, le mot cocher réfère à celui qui conduit un carrosse tout comme un coach conduit les gens vers leur destination (*l'encyclopédie libre*).

A Paris, les premiers coches à louer, à la course ou à la journée, apparurent en 1640 près de l'hôtel Saint-Fiacre, d'où leur appellation de fiacres, ancêtres des taxis (ICF, 2008). Ils étaient plus de mille cinq cents au 19e siècle. Le conducteur d'un coche, d'un carrosse ou d'un cabriolet était le cocher (en anglais le *coachman*) ; le cocher, même habile, n'a jamais bénéficié d'une belle image, sa fonction le reléguant avec les valets, les laquais, les domestiques et autres charretiers (ICF, 2008).

Tout à changer en Angleterre à la fin du 15e siècle, quand la conduite et la direction d'attelages de deux, trois ou quatre chevaux est devenue un art et sport pratiqué par la haute société grâce aux progrès dans le harnachement des chevaux et à l'apparition des routes de bonne qualité (Lefrançois, 2009 ; Moral & Angel, 2014). Peu à peu, le coaching est entré dans le monde sportif. Les coaches sportifs remarquent que pour offrir une performance optimale, au-delà de l'entraînement physique, le champion qu'ils entraînent doit également se préparer mentalement, et aussi apprendre à gérer son stress et ses émotions (Angel & Amar, 2012). S'inspirant de cette mouvance, durant la deuxième moitié du XXe siècle, le terme « coaching » élargira son champ d'action. Graduellement, il ne sera plus exclusif au milieu sportif et commencera à s'introduire notamment dans le milieu organisationnel (Agostini, 2011). Tobias (1996) indique que l'appellation « *executive coaching* » a fait son apparition dans le jargon des affaires à la fin des années 1980. Le coaching exécutif est encore appelé coaching de dirigeants ou coaching de gestion (Mélançon, 2018). Le coaching de dirigeants vise essentiellement à optimiser le rendement de l'organisation par le développement du leadership du dirigeant (Ménard, 2013). L'introduction du coaching dans le milieu organisationnel nécessitera des définitions appropriées.

La Société Française de Coaching (2005) définit le coaching comme l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire. Pour Délivré (2007), le coaching consiste à accompagner des personnes ou des groupes de personnes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle. Ainsi, le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel, progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie (Délivré, 2007). Mais contrairement au coaching sportif, le coaching en entreprise ne se place

pas dans une logique de compétition et de gagnant- perdant. Il vise plutôt à développer les compétences des individus dans l'absolu. Néanmoins, quel que soit le domaine dans lequel il est implémenté, le coaching est donc une approche d'accompagnement encourageant la personne coachée à trouver en elle-même, les ressources pour atteindre un ou plusieurs objectifs donnés (Lenhardt, 2002). Le coaching part en effet du postulat suivant : « *Toute personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre naturellement les problématiques auxquelles elle est confrontée pourvu qu'elle puisse prendre le recul nécessaire* » (Délivré, 2007, p. 30). Tout récemment dans le monde de l'Église, on a pris conscience des avantages du coaching pour accomplir le mandat de « *faire des disciples* » et ainsi que pour faire passer une communauté d'un état actuel à un état désiré (Bournois & al., 2008). Ainsi, le coach est plus couramment vu comme un entraîneur, un facilitateur, un accompagnateur du changement, celui qui favorise et ou révèle les ressources internes, lève les freins, motive, favorise l'autonomie et permet de surmonter les obstacles pour mieux performer. Le coaching est donc proche des autres métiers d'accompagnement.

3.2.2. Différence entre le coaching et les autres métiers professionnels d'accompagnement

Ici, nous voulons faire la différence entre le coach et les autres professionnels d'accompagnement à l'instar du : psychothérapeute, conseiller, mentor, formateur, manager.

3.2.2.1. Coaching et psychothérapie

Dans le fond comme sur la forme, la littérature ressort de multiples ressemblances entre le coaching et la psychothérapie (Baron & Morin, 2010b ; Schuster, 2014). Ces ressemblances sont liées en partie au fait que ces interventions partagent un ensemble de savoirs, d'approches et de méthodes développés dans le champ thérapeutique. Malgré ces ressemblances, ces deux démarches sont distinctes.

La psychothérapie (aussi appelée « *counseling* », thérapie conseil ou consultation psychologique) se veut une forme d'intervention psychologique et sociale de courte ou de longue durée qui a pour but d'aider les individus à résoudre des difficultés d'ordre personnel. De façon générale, une thérapie prend en compte l'individu dans sa globalité et explore tous les aspects de sa vie (Bluckert, 2005a). Selon l'Ordre des psychologues du Québec (2018), la psychothérapie se définit comme un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique. Elle vise à provoquer des changements d'attitudes, de comportements, de manières de penser ou de

réagir chez un individu, afin de lui permettre de mieux se sentir, de trouver des réponses à ses questions, de résoudre des problèmes, de faire des choix, de mieux se comprendre (OPQ, 2018). Il faut tout de même préciser que plusieurs variantes de traitements, de relations d'aide et d'interventions d'ordre thérapeutique existent. Dans tous les cas, le thérapeute accompagnateur, qu'il porte le titre de psychologue clinicien, psychiatre, psychothérapeute, psychanalyste ou autre, est considéré comme un professionnel de la santé mentale. Par ailleurs, les séances de thérapie durent généralement entre 45 et 60 minutes (Rotenberg, 2000) et sont souvent rapprochées par exemple une fois par semaine. Contrairement au coaching, la thérapie selon Cannio et Launer (2010) ne se base habituellement pas sur des objectifs à atteindre ni sur un contrat préétabli entre les parties. De surcroît, selon le type de traitement psychologique pratiqué, il arrive que l'on réfère au client du thérapeute en tant que « *patient* ».

Il est bien vrai la thérapie et le coaching partagent un terrain d'intervention commun à savoir l'individu. Cependant, le coaching se démarque de la thérapie, entre autres parce qu'il vise un objectif professionnel ciblé et précis (Devillard, 2005). Le coaching en effet, est orienté vers la solution et l'action. En coaching on se concentre principalement sur le présent et le futur en s'attardant au « comment faire mieux », plutôt que sur le passé et sur le « *pourquoi ça ne va pas* » (Fédération francophone des coachs professionnels, 2007). De plus, ce type de coaching est une relation de partenariat durant laquelle on s'intéresse essentiellement à la vie professionnelle du coaché, sans toutefois ignorer le fait qu'elle est un tout indissociable. Quant aux séances de coaching, elles durent habituellement de 60 à 180 minutes (Délivré, 2013), la durée moyenne étant de deux heures. Elles sont donc à la fois plus longues que celles de psychothérapie et plus espacées, au rythme moyen d'une à deux séances par mois (Day *et al.*, 2008). Par ailleurs, même s'il arrive régulièrement que son intervention ait un effet thérapeutique sur le coaché (Bournois & al. 2008), le coach n'est pas un spécialiste de la santé mentale et n'est pas formé pour traiter des troubles psychiques ou somatiques (Devillard, 2005). Le coach travaille d'ailleurs avec des « *clients* », et jamais avec des « *patients* ».

3.2.2.2. Le coaching et le conseiller

Selon la Fédération Internationale des Coachs (2018), la consultation ou le conseil, une posture d'expert est adoptée par le spécialiste externe à qui l'organisation fait appel afin d'obtenir des avis, des conseils et/ou des recommandations au sujet d'une question, ou de l'aide pour résoudre un problème organisationnel précis. Généralement, le consultant ou le conseiller embauché prend du recul pour bien évaluer la situation et identifier le(s)

problème(s), puis il suggère à l'organisation des solutions et un plan d'action (Maltbia & al., 2014), qu'il peut contribuer ou non à implanter. Fréquemment, ce dernier propose aussi à son client une analyse et un étalonnage (benchmarking) des meilleures pratiques mises en œuvre par les autres acteurs du secteur (Cannio & Launer, 2010). Par exemple, un consultant spécialisé dans le domaine des ressources humaines pourrait fournir à une entreprise 22 clientes des services experts sur des sujets de nature organisationnelle tels que la rémunération, les processus de travail, les méthodes d'embauche et de mobilisation, etc. (ICF Q, 2018). À l'opposé, le coaching n'est ni un conseil, ni une recommandation. Le client coaché devant s'impliquer dans la recherche de ses propres solutions, le coach s'active plutôt à aider et à accompagner le coaché dans sa quête (Cannio & Launer, 2010 ; Delivré, 2013). Dans sa posture de coach, ce dernier n'est pas un spécialiste du contenu, de la transmission de son expérience, de la solution, ou encore, du transfert de savoirs et de technologies (Fédération francophone des coachs professionnels, 2007). Le coaching est ainsi fondé sur l'établissement d'un partenariat et d'un rapport circulaire de « collaboration » entre le coach et le coaché, plutôt que sur une relation linéaire de type client/fournisseur. S'il arrive que le coach fasse ponctuellement des suggestions ou donne des conseils au coaché pour le faire progresser dans une situation de blocage, cet aspect ne représente pas son type d'intervention majeur (Angel & Amar, 2012).

3.2.2.3. Le Coaching et le mentorat

Le mentorat fait généralement référence à une relation de développement établie entre un individu plus expérimenté (mentor) et un individu moins expérimenté (mentoré) (Allen & Eby, 2007; Ragins & Kram, 2007). Il fournit du support et du conseil à un plus jeune dans un champ d'action particulière. Que ce soit des valeurs ou du savoir-faire, le mentor transmet ses connaissances et fait ainsi bénéficier une autre personne de son expérience. La différence essentielle avec un coach est qu'il n'est pas nécessaire pour le coach d'avoir une connaissance du secteur d'activité ou du métier du coaché pour être en mesure de l'accompagner (ICF, 2018). En effet, le coach n'est pas en position d'expert, il s'intéresse aux processus de communication. Il se doit d'être neutre, ouvert et bienveillant et apporte un effet « miroir » qui favorise la mise en lucidité (OPQ, 2018). C'est par son mode de questionnement que le coach amène le coaché à reconsidérer ses croyances, à voir d'une autre façon, à percevoir ce qui se joue dans sa problématique en « position méta ». Il aide le coaché à trouver ses propres ressources pour mettre en place les solutions des plus adéquates pour lui. Alors que le mentor enseigne une personne, le coach aide la personne à apprendre (ICF, 2018).

3.2.2.4. Le coach et le formateur

Le formateur est un spécialiste de la transmission des connaissances et du développement des compétences. Or le coach est un partenaire engagé dans le développement des compétences de son coaché, utilisant d'autres outils que la transmission de connaissances (OPQ, 2018).

3.2.2.5. Coaching et management

Dans une entreprise, le manager est celui qui est appelée à canaliser les efforts des autres salariés placés formellement sous sa responsabilité afin d'effectuer les tâches liées à l'établissement et à la réalisation des objectifs de l'organisation (Peretti, 2007). Le management et le coaching se distinguent tout d'abord par les domaines d'intervention et le lien hiérarchique sous-tendu dans le cadre de mission de management. La règle de confidentialité n'est pas requise pour un manager, sa mission principale étant de diriger son équipe de façon à ce qu'elle soit la plus performante possible. Par ailleurs, le coach est externe à la situation de travail sur laquelle il est mandaté. Il lui est ainsi plus facile d'être neutre et bienveillant. Le manager, quant à lui, est interne et lié par une rémunération à l'entreprise qui le missionne pour entraîner une équipe avec un style de management « culturel » bien que spécifique et différent selon le manager qui endosse ce rôle (ICF, 2018). Enfin les techniques utilisées ne sont pas les mêmes, bien que de plus en plus les formations au management utilisent des techniques de communication empruntés au coaching (Délivré, 2013). Même si le manager utilise des techniques du coaching, il lui est difficile d'être à la fois juge et partie.

Il est à préciser que ces différences ne sont que des spécificités entre le coaching et les autres métiers d'accompagnement. Pour nous, un bon coach doit être à la fois un psychothérapeute, un formateur, un mentor, un consultant, un conseiller en bilan de compétences, en relation d'aide, un manager, voire un sponsor. Pour conclure, soulignons que le coaching de gestionnaires et de dirigeants qui s'insère dans l'offre des interventions proposées en développement professionnel, peut être pratiqué en concomitance avec d'autres démarches considérées comme étant complémentaires (Guignon & Morrissette, 2013). La présentation de cette différenciation entre le coaching et les autres métiers d'accompagnement nous permet de spécifier les différents types de coaching.

3.2.3. Typologie de coaching

La pratique du coaching se présente sous différentes formes : coaching professionnel, coaching de vie, etc. Ces différentes formes sont utilisées dans des contextes divers pour des

objectifs aussi bien de performance que d'épanouissement personnel et/ou professionnel. Ces pratiques du coaching nécessitent du coach des qualités et une expérience différente selon les cas. On distingue le coaching personnel du coaching professionnel qui comme leurs noms l'indiquent s'exercent dans deux environnements distincts. Nous parlerons de coaching individuel s'il concerne un individu seul, mais de coaching d'équipe pour l'accompagnement d'un groupe pour qu'il trouve ses propres réponses (Giffard & Moral, 2007). En parlant du coach externe, il est vraiment extérieur à l'entreprise. Il peut être indépendant ou rattaché à un cabinet de coaching. Bien plus, il existe des coachings spécifiques au sujet traité comme le coaching interculturel qui demande outre les compétences d'un coach, des connaissances spécifiques à l'individu. Quel que soit sa spécificité, Délivré (2004), dans son développement, distingue quatre types de coaching à savoir : le coaching centré sur la personne, le coaching centré sur la relation, le coaching de managers et le coaching de dirigeants. Ainsi, au regard de la multiplicité de typologie de coaching développée par les auteurs, nous allons dans le cadre de cette étude nous appesantir sur deux types de coaching à savoir : le coaching centré sur la personne, et le coaching d'équipe (team building).

3.2.3.1. Le coaching centré sur la personne (individuel)

Le coaching centré sur la personne ou encore appelé coaching individuel consiste à accompagner une personne qui souhaite développer certains aspects de sa personnalité (Délivré, 2013). Ce type de coaching constitue une démarche d'accompagnement qui fait intervenir deux individus : un coach professionnel et un coaché. Il prend la forme d'une série d'entretiens entre le coaché et le coach, qui ont pour but d'aider le coaché à atteindre ses objectifs dans sa vie personnelle ou professionnelle (Délivré, 2013 ; Forestier, 2002). Ce processus d'apprentissage personnalisé s'assimile à un véritable partenariat et à une relation de proximité privilégiée entre les deux protagonistes impliqués, et non à une prise en charge psychothérapique (Emmenecker & Rafal, 2004) ou à une simple prestation de services auprès d'un bénéficiaire. Le coaching individuel repose sur une négociation, très fréquemment de nature contractuelle, entre le client coaché et le coach embauché. Par ailleurs, il s'affiche comme une démarche d'accompagnement qui a pour but premier d'amener le coaché d'un besoin exprimé à un objectif atteint (Emmenecker & Rafal, 2004).

Dans la pratique du coaching centré sur la personne, deux cas de figure peuvent se présenter (Délivré, 2013). D'une part, l'initiative peut provenir de l'entreprise. Cette dernière peut estimer qu'un employé ne donne pas tout son potentiel et pourrait mieux mettre en œuvre

ses ressources personnelles ou alors constater que son comportement est en dysharmonie avec le bon fonctionnement de l'entreprise. De ces faits, elle fait appel à un coach pour aider l'employé en question à changer. D'autre part, l'initiative peut provenir de la personne qui veut résoudre un problème professionnel ou réussir un projet qui lui tient à cœur. Cette personne, consciente que certains aspects de sa personnalité la freinent, demande à son entreprise les services d'un coach, ou si elle souhaite rester indépendante, cherche un coach à titre privé. Il est à préciser que ce type de coaching ne se pratique pas uniquement dans de telles interventions où il est requis en tant que tel dans le contrat d'affaires. Il peut surgir sans crier garde, en séance, dans n'importe quel autre type de coaching. Par exemple, lors d'un travail de coaching en équipe, un membre peut commencer à parler de lui-même. Or, ces entrées brusques et soudaines dans la zone personnelle de ce client réveillent dans la plupart du temps de vieilles blessures identitaires, personnelles ou professionnelles et à ce moment, il peut parler de son sentiment d'inadéquation, de son manque de motivation, de sa famille, de son enfance et de ses épreuves professionnelles. Devant de telles situations, Délivré (2007), connaissant le réel problème de frontière qui existe entre le travail de thérapie et le coaching en entreprise, pense qu'il suffit que le professionnel qui effectue ce coaching ait des compétences adéquates, sinon faire appel à un thérapeute de formation. C'est dans cette optique qu'il présente un tableau qui fixe les limites entre le domaine de la thérapie et le domaine du coaching en entreprise.

Tableau 6

Limites entre le domaine de la thérapie et le domaine du coaching en entreprise

Domaine de la thérapie	Domaine du coaching en entreprise
Forte utilisation du transfert (dans certaines thérapies)	Conscience du transfert et franchissement d'une étape d'autonomie
Plutôt le passé	Plutôt le présent et l'avenir
La vie personnelle et familiale	La vie professionnelle

La régression	L'histoire sociale et professionnelle, la situation présente, les projets
---------------	---

La prise de conscience par le client de la construction archaïque de schéma d'identité : masque, crapaud et héros de fer blanc	Les options concrètes pour vivre en autonomie. Les besoins à satisfaire
--	---

Le travail émotionnel	L'identification, l'expression et l'utilisation des émotions en situation professionnelle
-----------------------	---

L'origine des croyances	Le changement des croyances
-------------------------	-----------------------------

Le projet de vie	Le projet professionnel
------------------	-------------------------

La sexualité	Les relations hommes-femmes dans le travail
--------------	---

Les impasses du second et troisième degré	Les impasses du premier degré
---	-------------------------------

Source : *Délivré (2007)*

Les impasses mentionnées dans le tableau sont les concepts d'AT (Analyse transactionnelle). Le premier degré est un conflit rencontré généralement entre les valeurs du parent et les envies de l'enfant. Le second degré est un conflit entre deux éléments archaïques de l'enfant (introjection des messages parentaux et besoins). Le troisième est un conflit entre l'enfant adapté et l'enfant libre. La connaissance ou la clarification de ces frontières permet à

chaque expert de ces deux domaines de mieux cerner son niveau d'intervention afin d'éviter tout amalgame et toute usurpation. Ainsi, au regard de ce qui précède, pour tout travail, que ce soit de thérapie ou de coaching en entreprise centré sur la personne, un diagnostic mérite d'être posé avant toute intervention.

3.2.3.2. Le coaching d'équipe

Dans cette session, après une brève définition du coaching d'équipe, nous relèverons quelques nuances entre le coaching d'équipe et le coaching individuel. Bien plus, nous ferons un éclairage sur le coaching de groupe car le coaching d'équipe et le coaching de groupe semblent souvent se confondre.

Selon Bournois et al. (2008), le coaching d'équipe consiste à rechercher la cohésion, la cohérence des objectifs, l'organisation de l'action concertée et la performance du travail dans un groupe tout en tenant compte des différentes individualités qui composent l'équipe et de leurs interactions. Plus concrètement, il s'agit de transformer les situations de polémique, de crise ou de conflit entre les différents membres d'une équipe grâce à l'écoute, au dialogue, à la négociation en des situations harmonieuses de coopération et de croissance collective et donc la finalité est la recherche de la performance.

Le coaching d'équipe diffère du coaching individuel non seulement en ce qui a trait au nombre de personnes impliquées dans la relation, mais également à l'égard des objectifs visés. Ce n'est plus l'individu qui est au centre des préoccupations et au cœur de la démarche, mais plutôt l'équipe, son fonctionnement et sa performance (ICFQ, 2018). Le coach d'équipe contribue à amener l'équipe à se souder, à travailler en synergie autour d'objectifs communs et aide également les membres de l'équipe à prendre conscience de leur position et de l'influence qu'ils exercent au sein même de l'équipe (Hévin & Turner, 2008). Bien plus, on peut noter que le coaching d'équipe est distinct de la consolidation d'équipe (*team building* ou *team development*). La consolidation d'équipe consiste en un ensemble d'actions posées auprès d'une équipe visant à créer l'harmonie relationnelle entre les membres de l'équipe, en améliorer le fonctionnement et la cohésion, dans le but d'accélérer son processus de maturation et améliorer sa performance (CRHA, 2018 ; *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue Française, 2018). La consolidation d'équipe s'opère souvent par le biais d'activités ludiques et interactives.

Le coaching de groupe, quant à lui, se trouve à mi-chemin entre le coaching individuel et le coaching d'équipe, puisque les techniques employées sont celles du coaching individuel et les plans d'action élaborés sont également individuels, or la problématique, les objectifs et

les solutions visés par la démarche sont partagés entre les participants d'un même groupe (Hévin & Turner, 2008 ; ICFQ, 2018).

Au regard de l'élucidation de ces concepts, précisons que dans le cadre de cette recherche, la pratique du coaching que nous avons effectué auprès du comité de direction de l'entreprise BUETEC a concerné le coaching des cadres pris individuellement et en équipe.

3.2.4. Les modèles de coaching

La pratique du coaching, qu'elle soit individuelle ou collective c'est-à-dire en équipe, est adossée sur un ensemble de modèles, d'outils et de techniques. Mais il semble que les praticiens emploient ces concepts en fonction de leur sensibilité. Ce qui peut créer des confusions dans l'esprit des lecteurs. C'est pourquoi avant tout développement, nous voulons procéder à cette clarification conceptuelle.

- Un outil est un instrument utilisé afin d'exercer une action sur un élément d'environnement à traiter, améliore l'efficacité des actions entreprises ou bien donne accès à des actions impossibles autrement (Lamy & Moral, 2017). A partir de cette définition, nous pouvons dire qu'un outil est un instrument utilisé pour produire un résultat précis. Par exemple, un marteau et des clous sont des outils utilisés pour construire une maison. Les outils de coach sont par exemple ce qui lui permet de faire un travail spécifique. On peut également dire que les outils du coach sont ce qu'il engage en tant que coach dans la pratique du coaching. Il existe donc des outils propres à la posture du coach tels que l'écoute, le feed-back, la reformulation, la méta-communication, les positions de perception, le recadrage, la métaphore, etc. (Délivré, 2013 ; Lamy & Moral, 2017 ; Raczy, 2012).

- Le mot technique vient du grec 'technê' qui signifie art, métier ou savoir-faire. C'est un ensemble de méthodes et d'habiletés permettant d'obtenir un résultat. Nous pouvons donc dire que la technique est la compétence développée pour utiliser un outil. Par exemple, en coaching, l'écoute est un outil, et l'écoute active est une technique. La maîtrise d'une technique n'est pas aisée car elle est le résultat des heures d'apprentissage et d'entraînement. Pour Lamy et Moral (2017), les outils et techniques sont des éléments spécifiques d'un modèle de coaching.

- Un modèle est un assemblage de concepts qui a pour finalité de représenter le réel, de le comprendre et de le prédire afin d'agir dessus (Lamy & Moral, 2017). Cette définition nous permet de comprendre que le modèle est un système théorique contenant un processus

implicite. Il est une métaphore visuelle, comme une boussole, pour guider l'action et permettre des simulations. Un modèle de coaching est représentatif de ce qui se passe ou se produit dans la conversation de coaching et dans les interventions de coaching en privé ou entreprise (Agostini, 2011).

Délivré (2007) ; Délivré(2013) ; Lamy et Moral (2017) ; Raczy (2012) présentent plusieurs modèles dans la pratique du coaching parmi lesquelles la Programmation Neuro-linguistique (PNL), l'Analyse Transactionnelle (AT), La systémique, la Gestalt, l'hypnose Ericksonienne, Les TCC (Thérapies Comportementales Cognitives), la Process Communication (PCM), la Communication Non Violente (CNV) les Approches créatives ; telles que la « photo langage », etc. Dans le cadre de cette recherche, nous allons aborder les trois premiers modèles à savoir : la PNL, l'AT et le coaching systémique car ce sont ces modèles que nous avons utilisés pour coacher nos participants, bien plus ils sont les plus utilisés pour le coaching en entreprise (Délivré, 2013 ; Lamy& Moral, 2017 ; Mélançon, 2018 ; Raczy 2012).

3.2.4.1. La PNL

La PNL est l'un des modèles utilisés en coaching dont l'objectif est de développer la performance tant au niveau individuel qu'au niveau du groupe. Le terme PNL désigne un mode de compréhension des réalités psychologiques observables sur le comportement (Cudicio, 1996). Comment s'est construite la PNL ?

Au départ, les chercheurs Américains Grinder, linguiste et Docteur en psychologie et Bandler, mathématicien et Docteur en psychologie se sont donnés comme thème principal de leur recherche autour des années 1970 de modéliser l'excellence dans la communication (Raczy, 2012). Pour ce travail, ils ont exploité les travaux des chercheurs comme Bateson (1972) (communication systémique), Erickson (1964) (hypnose), Watzlawick, Helmick, et Jackson (1972), psychanalystes qui ont travaillé sur la philosophie du langage et de la logique, Perls(1969) (Analyse Transactionnelle) et Satir (1964) (thérapie familiale) tout en prenant en compte des travaux de la psychologie cognitive (De Lassus, 1992 ; Grinder & Bandler, 1982 ; Raczy, 2012), Grinder et Bandler (1982) comprennent dans leurs recherches que tous les comportements ont valeur de communication. C'est ainsi qu'ils définissent la PNL comme « *l'étude de la façon dont le langage verbal et non verbal affecte le système nerveux, car en effet disent-ils, toute action dépend de notre capacité à diriger notre système nerveux* » (PannoZZo-Mochon, 2004, p.82). De là, nous pouvons donc dire que la PNL permet de présenter de quelle façon nous nous représentons mentalement notre expérience. Notre

programmation personnelle correspond aux processus internes et stratégies que nous utilisons pour prendre nos décisions et apprendre. Grinder et Bandler(1982) permettent aussi de mieux comprendre la PNL à travers la définition de ses initiales.

La Programmation : Elle permet de recoder notre expérience et d'organiser notre programmation interne afin d'obtenir les résultats souhaités.

Neuro : Les processus de pensée activent le système neurologique, lequel influe sur la physiologie, les émotions et le comportement.

Linguistique : la linguistique est l'étude de la façon dont les mots influencent sur notre expérience. Ainsi, la PNL est une approche pragmatique de la communication et du changement à travers son souci de s'intéresser au comment plutôt qu'au pourquoi des choses (Agostini, 2011 ; Cudicio, 2004 ; Délivré, 2013 ; Raczy, 2012).

L'objectif premier de Grinder et Bandler (1975) dans leur recherche sur la PNL tourne autour de trois axes à savoir : la communication, l'excellence et le changement. Ainsi la PNL consiste essentiellement à apprendre à penser et communiquer plus efficacement avec soi-même et son entourage (Cudicio, 2004 ; De lassus, 1992).

L'Axe de la Communication

La PNL fournit des outils pratiques pour mieux communiquer, apprendre et échanger avec les autres. Agostini (2011) ; Cudicio (2004) ; De lassus (1992) ; Raczy (2012) et biens d'autres ont présenté un éventail d'outils en communication lors des séances de coaching. Parmi ces outils, nous pouvons citer : l'écoute, le langage, la perception, etc.

. L'écoute

Dans sa boîte à outils, Délivré (2007) présente l'écoute comme un outil incontournable du coach car d'emblée, c'est elle est qui permet par exemple de créer le rapport avec le coacher. L'écoute active est la technique qui permet de mieux entrer en interaction avec le coaché afin de clarifier son objectif. En PNL, la clarification d'objectifs se fait non seulement à partir de l'écoute active, mais aussi à travers le recadre, le méta-modèle, le feed-back (Raczy, 2012). En entreprise, l'écoute est l'un des leviers important dans les relations interpersonnelles (Cunliffe & Eriksen, 2011). L'écoute active permet au dirigeant de mieux partager sa vision et de mieux clarifier les objectifs de l'entreprise avec ses collaborateurs. Bien plus, elle permet aussi d'identifier les besoins de ses employés (Laugeri, 2010).

• **Le langage**

Quand on cherche à communiquer avec autrui, c'est-à-dire à transmettre un message qui peut-être une vision sur le monde, une idée, une consigne, on utilise trois types de communication : il s'agit du (langage verbal, non verbale et para-verbal) (De lassus, 1992). C'est donc grâce au langage qu'il y a transmission et réception d'une information.

Le langage remplit deux principales fonctions. Comme première fonction, le langage structure et reflète la façon dont l'individu pense (Pannozzo-Mochon, 2004). Le discours est une mine d'informations sur la manière dont l'individu entre en contact avec la réalité. Par exemple, le langage non verbal et para verbal (mimiques, geste, qualité de voix), les mouvements oculaires traduisent comment une information est intégrée, comment elle est traitée et enfin comment elle est ressortie (Raczy, 2012). Ce qui est à préciser c'est que ces mouvements oculaires comme les regards renseignent toujours l'expression verbale et correspondent au canal sensoriel qui est utilisé pour entrer en contact avec l'information (Raczy, 2012).

Les PNlistes comme De lassus (1992) a fait des excellents travaux sur la communication efficace par la PNL. Dans ces travaux, il a fait l'observation sur les mouvements oculaires en lien avec l'expression verbale et qui correspond au canal sensoriel pour véhiculer l'information à un individu. Le langage, qu'il soit verbal, non verbal ou para-verbal est outil très important dans l'entreprise car il permet aux membres de codifier leur communication, il entre dans le jargon de la culture d'entreprise (Délivré, 2007). En entreprise, le langage est l'ingrédient d'une communication réussie dans un climat de confiance, il peut se faire à travers la synchronisation verbale et non verbale. C'est une technique qui consiste à imiter la façon de faire, de parler de l'autre à travers le ton, le volume sonore, le geste, le vocabulaire. Il ne s'agit pas de se transformer et de faire des singeries, mais plutôt de se mettre sur la même longueur d'ondes que son interlocuteur (Agostini, 2011 ; Lamy & Moral, 2017).

Comme deuxième fonction, le langage traduit et révèle les comportements internes. Le langage influence d'une manière ou d'une autre les comportements des individus. Dans cette optique, Grinder et Bandler (1975), reprenant le postulat de la systémique, mettent un accent particulier sur la communication. Le langage étant à la base de toute communication et reprenant le principe selon lequel la communication est vitale pour tous les êtres vivants, les

deux chercheurs réaffirment et développent le postulat selon lequel on ne peut ne pas communiquer, même le silence est communication (De lassus, 1992).

Au regard de ce qui précède, Gringer et Bandler (1982) ; Pannozzo-Mochon (2004) nous ont fait comprendre que chaque individu à la responsabilité de se faire comprendre. A ce propos, il est important de formuler clairement ce qui vient de son état interne et le faire savoir à son vis-à-vis au lieu de résumer l'attitude de l'autre à travers les termes du genre « *s'il m'aime, il devrait deviner que j'ai besoin d'aide...* », « *je n'ai pas besoin de dire que je t'aime, tu le sais déjà* », « *tu devrais voire que je suis débordé* », « *c'est quand même simple de comprendre cela* ». Car ce que nous avons dans nos têtes n'est pas forcément ce que les autres ont dans les leurs. Ce que nous éprouvons n'est pas forcément ce que les autres éprouvent. Car en fonction de ses sens, chacun a sa façon de percevoir, de prévoir, de sentir, de comprendre le monde d'où le concept de 'carte du monde'. Gringer et Bandler (1975) ont emprunté ce concept à la sémantique générale qui présente la diversité de mode de perceptions.

. **La perception**

Au sujet de la perception comme un autre outil fondamental de la PNL en communication, Les études de Raczy (2012) et De lassus (1992) sur l'activité neurologique ont prouvé et démontré que toute information est reçue et véhiculée par le système nerveux. La réception et le transport de ces informations passent par les cinq sens considérés comme nos canaux sensoriels (visuel, auditif, kinesthésique (émotion, toucher, sensation), olfactif, gustatif regroupés sous l'abréviation VAKOG). L'appréhension et la réception des informations du monde extérieur s'opèrent grâce à ces cinq sens. Ainsi, la capacité pour chaque individu à apprendre, et donc à se reprogrammer repose sur ce système neurologique que sont la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût, et le touché. Les canaux sensoriels qui sont exécutés grâce à l'activité neurologique sont également à la base du comportement de l'individu (De lassus, 1992). Ainsi, il est établi que tout ce qui se passe entre l'extérieur et nous-mêmes passe par ces canaux qui relient notre cerveau aux autres et au monde. A ce propos, Laborit (1992, p.87) affirme que « *même nos émotions ne sont que mémoire, c'est-à-dire du revécu d'un souvenir agréable ou désagréable* » pour dire que tout ce que nous aimons, vivons ou sentons sont 'entrés' dans notre tête à travers nos sens. Ainsi à travers le VAKOG, le travail du coach en entreprise consiste à travailler sur les trois pôles de fonctionnement humain de ses coachés (processus cognitif, comportement et l'état interne). Cette technique permet au coach de saisir les différents types de personnalité et aptitudes des employés. Sa fonction lui

permet de le faire savoir au dirigeant afin que ce dernier en tienne compte au moment de leur confier certaines responsabilités (Agostini, 2011). Tout comme dans le langage, les mouvements oculaires sont d'une grande importance dans l'étude de la perception. Moine et Colomo (2002) ont fait des recherches sur les mouvements oculaires et ont abouti à des résultats suivants :

- Le regard vers le haut fait appel à la mémoire par le canal visuel :

- le visuel gauche est construit, il fait appel à l'imagination ou rappelle le souvenir en le modifiant ;

- le visuel droit est remémoré, il fait donc appel au vécu. La personne se voit de l'intérieur : elle est impliquée, associée, ou elle se voit dans la scène comme un spectateur : elle est alors dissociée du souvenir. D'autres signes que le regard comme la posture, la respiration, la transpiration à l'homme de repérer son interlocuteur est associé ou dissocié lorsqu'il s'exprime.

- Le regard latéral fait appel à la mémoire par le canal auditif :

- l'audition vers la gauche c'est un souvenir construit ;

- l'audition vers la droite c'est un souvenir remémoré.

- Le regard vers le bas fait appel au kinesthésique, aux sens :

- vers la gauche : signifie que la personne se remémore des odeurs, un goût, la sensation du toucher, une émotion

- vers la droite signifie que la personne est en dialogue interne avec elle-même. Il n'y a pas d'écoute réelle, de communication avec l'autre car l'expression est trop intériorisée. L'étude des mouvements oculaires permet de détecter les compétences au sein des groupes. Car les auditifs, les visuels, les kinesthésiques ont des compétences bien précises qu'il faut développées soit pour l'individu, soit pour le groupe.

Notre perception peut aussi être appréhendée comme l'idée que nous avons d'une réalité. Or l'idée que nous faisons d'une situation n'est pas toujours la réalité elle-même. Car la carte n'est pas le territoire (Korzybski 1963). La carte du monde est une expérience subjective de chaque individu dans son vécu (Bandler, 1981). L'idée de carte du monde semble commune entre l'approche de la PNL et la pensée constructiviste (Grinder & Bandler, 1976 ; Korzysby, 1963). La PNL affirme également que nous construisons nous-mêmes ces fameuses cartes à l'aide de trois facultés humaines : la généralisation, la sélection et la

distorsion (Grinder & Bandler, 1975). Grâce à la perception, le cerveau humain enregistre une grande quantité des informations. A la longue, qu'on le veuille ou non, le cerveau se débarrasse d'une bonne partie pour permettre à d'autres d'effectuer leur entrée (Raczy, 2012). Ainsi, pour les raisons de « stabilité psychique », l'individu écarte bon nombre d'informations qui l'obligerait à une « révision » partielle ou parfois stable de la manière dont il a organisé ses connaissances (Raczy, 2012). La PNL appelle ces facultés humaines évoquées plus haut des 'filtres' (Cudicio, 2015). Ces filtres sont placés parfois volontairement ou non entre la réalité et l'individu lui-même ou sa carte du monde. Ces filtres ont été depuis longtemps utilisés par les psychologues classiques. C'est la généralisation, la distorsion et la sélection (Cudicio, 2015).

La Généralisation

La généralisation, réservée aussi dans le domaine des croyances (Dilts, 1996), est un processus de fonctionnement du cerveau qui permet de créer les classes et les catégories à partir d'une seule ou d'un petit nombre d'expériences (Lawley & Tompkins, 2006). Exemple : le concept de table se crée et se généralise à partir de quelques tables qui ont été vues.

La distorsion

La distorsion est un processus qui permet à l'individu de modifier, de transformer ou même de tordre la réalité ou une représentation (Lawley & Tompkins, 2006). C'est le mécanisme de l'exagération d'un fait. La distorsion semble indispensable dans la créativité. Picasso est une belle illustration. Ses tableaux de femmes montrent comment transformer et tordre une réalité.

La sélection

La sélection est le processus qui permet de conserver certains aspects de nos expériences et d'en éliminer d'autres (Lawley & Tompkins, 2006). Elle constitue une « économie » précieuse pour la mémoire.

Finalement, ces trois filtres que sont la généralisation, la distorsion et la sélection sont non seulement naturels, indispensables pour la communication dans la mesure où ils permettent à l'individu de mieux s'organiser pour verbaliser sa pensée, c'est-à-dire ne dire que ce qui est nécessaire pour la bonne compréhension de son interlocuteur, mais aussi, ces filtres lui permettent de garantir la construction de sa propre réalité. De ce fait, Pannozzo-Mochon (2004, p. 91) pense que : « *la PNL est la physique nucléaire de l'esprit, de même que la*

physique traite de la structure de la matière, la PNL traite de la structure de l'esprit ». C'est dans cette démarche que la PNL s'ouvre sur l'axe de l'excellence.

L'Axe de l'Excellence

La grande question à l'origine de la PNL est : « *Comment l'excellence est-elle possible ?* » (Grinder & Bandler, 1975). Dans la formulation de la question, nous constatons que la préoccupation des chercheurs est centrée sur le comment ? Grinder et Bandler ne se sont pas demandés : « *Pourquoi y a-t-il des gens qui échouent ?* » mais : « *Comment font ceux qui réussissent ?* » Lorsque l'on s'interroge sur le pourquoi, on recherche et tente d'élaborer une théorie, tandis que lorsque l'on s'interroge sur le comment, on s'intéresse davantage au processus. Et c'est cette démarche que les créateurs de la PNL ont suivie pour mettre à jour des processus, des schémas, afin de les rendre reproductibles (Sary, 1990). L'excellence est produite par le cerveau humain. Pour Grinder et Bandler (1975), le cerveau est comme le disque dur d'un ordinateur et contient des informations. Il faut distinguer les spécificités des hémisphères droit et gauche. Dans sa structure, le cerveau se présente comme une superposition de trois niveaux à savoir : le cerveau reptilien, le système limbique et le cortex cérébral (De lassung, 1992). Les interactions entre nos trois cerveaux et les connexions entre nos deux hémisphères par le biais de plus de 30 milliards de neurones en démontrent la complexité (De lassung, 1992). Ainsi, l'on comprend mieux la difficulté de saisir ce qu'est un homme, car il est par essence multiple et par conséquent ambigu. La hiérarchie des trois cerveaux et leur organisation, même si elles constituent un cerveau unique, oblige à admettre que l'homme fonctionne à trois niveaux différents. L'excellence c'est ce qui donne le rendement optimum, c'est-à-dire le meilleur résultat pour la dépense énergétique la plus adéquate (De lassung, 1992). Or selon cet auteur, le rendement et le produit de l'interaction entre les trois cerveaux présentés plus haut. Le cerveau reptilien, en plus de ce qu'il contient les mécanismes régulateurs du sommeil et constituent le relais des voies optiques et auditives, il gère les comportements stéréotypés qui correspondent aux besoins fondamentaux à savoir : manger, dormir, se protéger, se défendre, se reproduire (De lassung, 1992). Bien plus, il considère que le système limbique est le siège de nos émotions qui donne à l'individu la capacité à répondre à une information présente en piochant dans les informations passées pour les comparer à celles présentes. Le limbique fait partie intégrante de la mémoire à long terme, il gère les informations, les transforme en images. Ceci permet de mieux comprendre l'importance du vécu, de l'expérience, des images dans les situations de communication. Le

cortex cérébral ou cerveau supérieur est le siège de l'intellect, du langage, du symbole de la logique, de l'adaptation sociale, et de la culture.

La recherche de l'excellence consiste à développer des stratégies à partir de l'interaction de ces trois cerveaux pour l'atteinte de ses objectifs (Grinder & Bandler, 1976). Ces stratégies sont contenues dans ces deux questions fondamentales que suggère De Lassus (1992) à savoir : qu'est-ce que je veux ? Que dois-je faire ou comment agir ? La première question consiste à connaître ses objectifs car l'atteinte d'un objectif demande une bonne clarification pour en évaluer la pertinence (Délivré, 2013 ; Raczy, 2012). La deuxième question consiste à se demander comment faire pour atteindre l'objectif, quel est le comportement adéquat, l'action adéquate à développer pour atteindre l'objectif ? Ces comportements et ces actions reposent sur des stratégies (dans les rapports avec les autres, des stratégies de communication). En entreprise, la recherche de l'excellence auprès des employés consiste pour le dirigeant à développer ces stratégies à travers le partage de la vision, la clarification d'objectifs, le développement des bons rapports interpersonnels (Cunliffe & Eriksen, 2011). La recherche de l'excellence à travers le développement des stratégies aboutit à un réel changement soit au niveau de l'individu, soit au niveau de l'entreprise.

L'Axe du changement

A partir des observations de Grinder et Bandler (1975), certains leviers ou axiomes du changement sont nés, et dont les plus significatifs sont les suivants :

-Il est plus aisé de se changer soi-même que de changer les autres. Pour les spécialistes de la PNL, si nous voulons que l'autre change, envoyons-lui de nouvelles informations. C'est de la rétroaction, car toute relation est relation d'influence. Il faut donner un autre sens à la représentation d'une situation c'est-à-dire recadrer le contexte pour qu'un individu enclenche un changement de comportement.

-Tout être humain possède ou peut acquérir les ressources dont il a besoin pour atteindre son objectif. Ici, c'est l'activation des états ressources et faire appel à la mémoire des succès. Tout problème a été à un moment donné la solution à un problème de solitude. C'est la solution qui recrée le problème, il n'y aurait donc pas de problème en PNL mais que de solutions (Raczy, 2012).

Pour (Raczy, 2012), le changement consiste pour le coach à mettre sur pied un processus avec son coaché qui permet d'assoupir le modèle de monde de ce dernier afin de le conduire à un état désiré. Ainsi, changer en PNL revient à transformer ses croyances, or le

sens même d'une vie repose sur les croyances que les individus ont élevées au rang des valeurs devenues « valeur de vie » (Dilts, 1994). Par exemple, un jeune entrepreneur qui abandonnait toujours ses initiatives face à un moindre obstacle. Pour lui, ça ne sert à rien de continuer quand il y a plein d'obstacles. Pendant son accompagnement, son coach a travaillé avec lui sur les valeurs au rang desquelles l'optimisme. D'ailleurs, il a toujours entendu son père dire « *l'optimisme est le moteur de la réussite* ». Peu à peu, cette valeur est devenue importante pour lui. Ainsi, face au découragement des jeunes entrepreneurs comme lui, l'optimisme devenait une croyance pour le jeune homme. De ce fait, l'optimisme est donc pour lui une valeur dans le travail, il donne à son entreprise ce sens, celui de l'engagement et de la persévérance sans faille.

En définitive, nous avons appris que la PNL est un modèle qui consiste essentiellement à apprendre à penser et communiquer plus efficacement avec soi-même et son entourage. Si en PNL, changer une interprétation peut guérir le présent, modifier une perception peut permettre de comprendre le passé et projeter le futur. Avec la PNL, nous pouvons travailler sur l'entreprise elle-même, c'est-à-dire à un niveau très général : nous pouvons travailler avec un service ou une division de l'entreprise ; ou travailler à un niveau individuel. Une fois que nous avons situé le cadre de travail, nous pouvons alors utiliser nos grilles PNL. Un des premiers outils sera de poser les questions d'objectif, c'est-à-dire les questions portant sur la situation présente et le contexte voulu. Prenons comme exemple une division d'une entreprise qui souhaite améliorer la communication inter-individuelle dans le cadre d'un projet de qualité. Ainsi, la PNL se présente comme un modèle de transformation positive du point de vue de la performance tant sur le plan individuel que sur le plan collectif en entreprise. Comme nous l'avons précisé plus haut, la PNL n'est pas le seul modèle de coaching. Le coaching peut aussi être pratiqué à travers le modèle de l'Analyse Transactionnelle.

3.2.4.2. L'Analyse transactionnelle

L'Analyse transactionnelle est une approche psychologique reconnue pour son efficacité opérationnelle. Son objectif est d'amener le travailleur à mieux se connaître et mieux interagir avec les autres. Il s'agit donc pour ce modèle de mieux comprendre le mystère des relations bonnes ou mauvaises avec soi-même ou avec les autres dans le domaine personnel (amis, famille, enfant) ou professionnel (collègues, hiérarchie). L'Analyse Transactionnelle tire ses origines de la théorie de la personnalité, des relations et du

fonctionnement des groupes ; une méthode basée sur un contrat des professionnels avec les patients ou clients.

3.2.4.2.1. Domaine d'utilisation de l'Analyse transactionnelle

L'Analyse transactionnelle (AT) est utilisée dans le domaine de la vie personnelle (relations personnelles), mais aussi dans le cadre de l'entreprise (relations professionnelles). Dans ce cadre, elle est appelée analyse transactionnelle des organisations (Cardon, Lenhardt & Nicolas, 2015). L'AT est ainsi utilisée dans trois principaux champs d'application à savoir : l'organisation, l'éducation et la guidance (Guernic, 2011).

L'Organisation

Le champ de spécialisation organisation concerne des praticiens qui travaillent dans ou pour des organisations, en prenant en compte les cadres de référence et les contextes organisationnels en même temps que le développement de l'organisation. Leur travail vise au développement, à la croissance et à l'accroissement de l'efficacité des personnes qui travaillent dans les organisations.

L'Education

Le champ de spécialisation éducation concerne les personnes qui travaillent dans le domaine de l'apprentissage, de l'étude et de la formation des adultes dans des cadres scolaires et académiques. Il englobe aussi le soutien des enfants, des adolescents et des adultes dans la famille, dans le professionnel et dans la société. Le travail s'applique aussi au développement d'équipes ou d'institutions. Le but visé est la continuation de la croissance personnelle et professionnelle, dans ses dimensions à la fois scolaire et sociale.

La Guidance

Le champ de spécialisation guidance concerne les personnes qui travaillent dans les domaines socio-psychologique et culturel. En voici quelques exemples : travail social, santé, travail pastoral, prévention, médiation, facilitation du processus, travail inter-culturel, activités humanitaires. Le processus de guidance permet aux clients ou aux systèmes clients de développer leur conscience, leurs options et leur savoir-faire pour la gestion des problèmes et pour le développement des personnes dans leur vie quotidienne, par l'amélioration de leurs points forts, de leurs ressources et de leur fonctionnement. Il vise à accroître leur autonomie en relation avec leur entourage social, professionnel et culturel.

3.2.4.2.2. Origine de l'Analyse Transactionnelle

Fondée par Eric Berne, l'Analyse Transactionnelle est une théorie néo-Freudienne, décrivant le fonctionnement du moi (les trois états du moi) et les échanges des différents niveaux entre les gens (les transactions) (Guernic, 2011). Les échanges en question se déroulent selon des protocoles stéréotypés (jeux psychologiques, relation de type symbiotique, parasitage) mis en place dans la petite enfance qui est la période où l'on a appris comment entrer en relation avec l'autre et où ont été prises certaines décisions concernant l'avenir (scénario de vie). Ces décisions peuvent évidemment être changées et la personne concernée peut, à tout moment de son existence, reprendre sa croissance pour atteindre son autonomie (Guernic, 2011).

L'Analyse Transactionnelle est née d'une inquiétude constante sur le sens de la vie et de la mort, préoccupation d'Eric Berne (1947). Les deux préoccupations majeures qui ont véritablement motivées sa recherche sont les suivantes : face à l'effondrement des valeurs traditionnelles, comment aborder de manière nouvelle la question du sens de l'Homme ? Comment concevoir de façon technique et pragmatique un ensemble d'outils et de procédures qui permettent aux psychologues d'intervenir efficacement pour aider les patients, clients groupes et entreprises à résoudre leurs problèmes dans le sens d'une efficacité à partir d'interventions rigoureuses et simples ? (Cardon, Lenhardt & Nicolas, 2015) L'AT repose sur des principes.

3.2.4.2.3. Les principes de l'Analyse Transactionnelle

✓ Concept de base des états du "Moi"

Le concept 'des états du moi' est l'un des concepts fondamentaux de l'Analyse Transactionnelle. C'est une notion centrale dans l'AT, elle est l'équivalent de la topique freudienne dans la « métapsychologie ». Berne (1957) a mis sur pied un concept de base dit "états du Moi". Il repose sur des observations cliniques et des bases théoriques, selon lesquelles la personnalité de chaque individu se construit et se développe au cours de son enfance autour de trois entités qui amènent cet individu à réfléchir et à agir. Le modèle 'd'état du moi' est structuré en trois entités comme nous l'avons précisé à savoir : l'état du moi Parent, l'état du moi Adulte, l'état du moi Enfant (Berne, 1957). La présence de la majuscule permet tout simplement de distinguer l'état du moi de la personnalité qui est un parent, un adulte ou un enfant. A ce sujet, Richard (1994, p.193) affirme : « 'un état du moi' correspond à un enregistrement de pensée, d'images, d'émotions et fonctionne en vertu d'un

stockage de données constituées de nos expériences passées et présentes ». Chaque individu a tous ces trois états en lui, car chacun a été enfant, chacun a eu des parents ou des personnes qui ont tenues lieu de parents et chacun agit en tenant compte du contexte de la situation présente et du comportement d'autrui. Ainsi, chaque geste, action, regard, mimiques et l'énergie traduisent l'état du moi dans lequel chacun se trouve. De toutes les manières, l'Analyse Transactionnelle analyse les comportements et les conduites à partir d'une psychologie appelée psychologie fonctionnelle. De ce fait, l'évocation des états conduit à décrire le fonctionnement interne. C'est-à-dire (ce que je veux comprendre de moi) qu'on nomme modèle structural, et ce qui apparaît à l'extérieur c'est-à-dire (ce qui se voit à l'extérieur) et qu'on appelle modèle fonctionnel à cause de la manière dont les uns fonctionnent avec les autres.

3.2.4.2.4. L'analyse structurale du concept de base des trois états du 'Moi'

Berne (1957) a bien organisé les fondements théoriques de l'analyse structurale à travers les états du moi. L'observation et le ressenti permettent d'identifier ces états du moi chez les autres et pour soi.

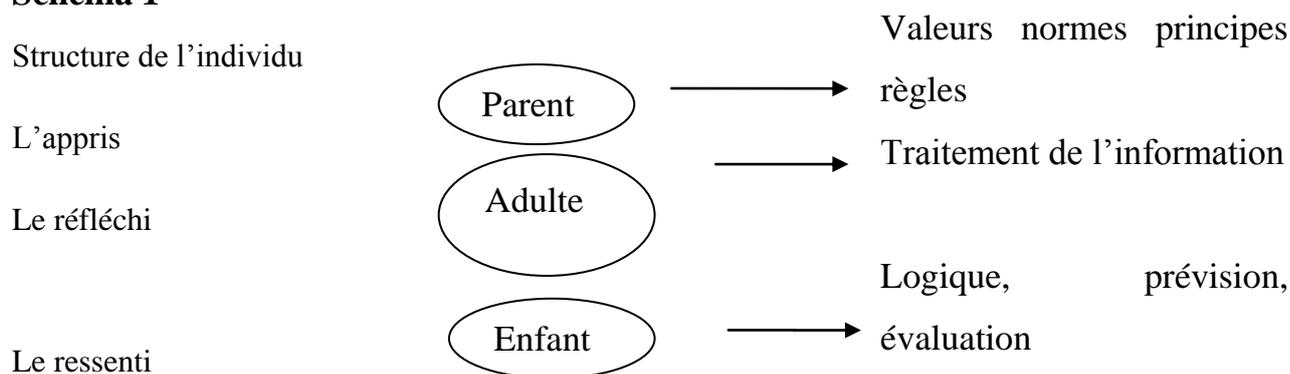
- L'état parent (EP) : c'est l'état dans lequel sont enregistrés les messages que les parents ont transmis (ce qui est appris)
- L'état adulte (EA) : c'est l'état du moi chargé du traitement de l'information, adapté à raisonner, à déduire, à organiser, à tirer des conclusions objectives, des faits (ici c'est le réfléchi ou le raisonné)
- L'état enfant (EE) : c'est l'état du moi où sont enregistrées nos réactions affectives à l'égard des autres et à l'égard des situations (c'est ce qui est ressenti).

Chaque état assure la conduite de l'individu de façon alternative selon la situation à laquelle il est confronté. Les états ne peuvent pas intervenir au même moment. Un seul état peut intervenir à un moment donné. La grille des états du moi permet d'analyser les transactions qui s'échangent entre deux ou plusieurs personnes. Par exemple, pour mieux comprendre, la question suivante peut être posée : lequel des trois personnages Parent, Enfant, Adulte qui cohabite en nous, s'exprime quand nous nous adressons à l'autre ? A tel autre ? Dans telle situation ? Dans telle autre ? En réalité, dans l'AT, tout le monde a les trois états à la fois mais il faut tout simplement changer de rôle. On ne peut pas rester parent tout le temps et on ne peut non plus rester enfant tout le temps. Au regard de cette grille, nous pouvons avoir accès au modèle fonctionnel des états du moi.

✓ L'analyse fonctionnelle du concept de base des trois états du "Moi"

Le modèle fonctionnel des états du moi décrit la manière dont notre personnalité fonctionne à un instant donné (Guernic, 2011). L'utilité de ce modèle se révèle pour classer les différents comportements, pour décrire le comportement de chaque état du moi et, pour repérer les options comportementales lors de nos transactions (échanges).

Schéma 1



L'état du moi Parent

Selon Guernic (2011), L'état du moi Parent est un système de pensée, de sentiments et de comportements copiés sur les parents ou les figures parentales. Le Parent est la façon dont un individu a enregistré les systèmes de pensées, d'émotions et de comportements de personnes importantes connues dans son enfance, c'est-à-dire ses parents et les personnes dont il (ou elle) a suivi l'exemple (Cardon, Lenhardt & Nicolas, 2015). On peut dire qu'il dérive des personnages parentaux de la petite enfance. Le psychisme humain parle, vit, agit et sent de l'intérieur l'autorité parentale. Cette autorité parentale n'est pas seulement issue des parents légitimes (biologiques), mais peut être représentée par l'Eglise, l'école, le milieu professionnel ou les institutions. L'état du moi Parent constitue une sorte d'héritage, car l'individu a tendance à reproduire les modèles parentaux sans même s'en rendre compte. Parfois, ces modèles ne nous conviennent pas forcément et ne sont pas adaptables forcément à notre modèle de vie, mais ils y sont présents. A ce propos, Guernic (2011, p. 25-26) écrit :

« Engueuler systématiquement les autres était peut-être la réaction de votre père ou de votre mère quand ils étaient en difficulté et cela marchait. Sans vous en rendre compte, vous reproduisez peut-être ce comportement avec le sentiment et pensées qui vont avec : colère,

jugement ». L'état du moi Parent est une sorte de grande malle contenant des modèles pour se comporter dans la vie.

L'état du moi Adulte

L'état du moi Adulte consiste pour la personne à s'objectiver elle-même dans son milieu et à se donner un système d'explication de ce qui se passe à l'intérieur de soi « *c'est la partie de la personne qui est dans la conscience et qui traite l'information dans le présent, ses pensées, sentiments et comportements sont en relation directe à l'ici et maintenant* » (Guernic, 2011, p. 23). Dans un premier temps cet état était nommé « *néopsyché* » parce que c'est la partie de notre esprit qui se modifie au fil du temps. Il est à préciser qu'il peut s'agir de la réalité extérieure ou des sensations internes. A titre d'exemple, on peut observer l'apprentissage de la conduite automobile. Au tout début de l'apprentissage, on constate que l'apprenant fait attention à tout : au levier de vitesses, au rétroviseur, aux panneaux signalés dans le code de la route, aux voitures qui roulaient devant et ralentissait brusquement. Son attention était totalement mobilisée. Cet apprenant agissait en prenant en compte la réalité de la circulation et du comportement d'autrui. En agissant ainsi, il était dans l'état du moi Adulte. L'individu est régulièrement dans l'état du moi adulte quand il demande des informations sur le chemin à prendre, quand il répond aux questions des clients sur le fonctionnement d'un appareil, quand il se pose des questions pour chercher des solutions. « *Comment vais-je procéder ? Par où passer ? Qu'est-ce que vous pensez de cette situation ?* » Telles sont les phrases qu'un individu peut former lorsqu'il est dans l'état du moi adulte. Que l'on ait 10 ans, 20ans ou 50 ans, on peut être dans l'Adulte, selon les différents moyens de s'exprimer et de traitement de l'information qu'on peut avoir. On peut donc remarquer que l'état du moi Adulte comprend des pensées, des sentiments et des comportements cohérents entre eux. Par contre, si l'apprenant en conduite automobile, au moment où il est en exercice, se met en colère contre un piéton imprudent qui a traversé la route sans prêter attention et que cet apprenant s'arrête pour faire des remarques à ce dernier en l'injuriant par exemple, ce comportement est décalé par rapport à la situation, car il est en train de s'entraîner, le moniteur est assis à côté de lui. L'apprenant n'est plus dans l'état Adulte, mais dans l'un des deux autres états du moi : l'état du moi Parent et l'état du moi Enfant (Guernic, 2011). Ainsi, les pensées, les sentiments, les comportements correspondent soit aux pensées, sentiments et comportements que vous aviez quand vous étiez enfantcontrarié et que vous aviez eu peur, soit vous allez agir comme le faisait votre père à l'époque, manière de réagir que vous pourriez reproduire au jour d'aujourd'hui sans en avoir conscience. L'état du moi Adulte agit en tenant

compte de son environnement et du comportement de son vis-à-vis. Bref, il a un comportement adapté à la situation présente.

L'état du moi Enfant

Comme l'ont remarqué les transactionnalistes, l'enfant que nous avons été peut soudain réapparaître dans un geste, un ton de voix, un comportement qui surprend. Le moi Enfant est le siège du senti, c'est retrouvé la partie de nous-mêmes qui ressent, vit des sentiments et les émotions (Cardon, Lenhardt & Nicolas, 2015). Faire de l'AT implique de retrouver son enfance, de prendre conscience de ses implications sur sa vie et de ramener dans la réalité présente la petite personne que nous avons été à divers âges avec ses étonnements, ses tristesses et ses joies pour faire face aux situations difficiles. L'AT explique que ce sont ces stratégies qui permettent aux individus d'être là aujourd'hui et de survivre.

Si L'AT se révèle pour classer les différents comportements, pour décrire le comportement de chaque état du moi et, pour repérer les options comportementales lors de nos transactions (échanges) quotidiennes, il faut dire qu'elle est (l'AT) d'avantage pertinente dans l'étude des transactions entre les différents employés au sein de l'entreprise.

L'étude des transactions peut aussi être mieux appréhendée à travers le coaching systémique.

3.2.4.3. Le coaching systémique

Le modèle systémique est original en coaching d'équipe en ce sens qu'il est centré sur la « construction de la réalité » du coaché et les modes d'interactions qui en résultent, et non sur les présupposés conceptuels théoriques du coach.

Caractéristique du coaching systémique en entreprise

L'approche systémique du coaching n'est pas focalisée ou centrée uniquement sur l'entité individuelle du coaché, membre de l'équipe, mais aussi sur la nature des interactions du coaché avec lui-même et avec ses collaborateurs dans sa vie personnelle et professionnelle. A ce titre, Bournois et al. (2008), en parlant du coaching d'équipe pensent que le modèle systémique est orienté sur les interactions entre les éléments d'un système plutôt que sur les éléments isolés. Dans l'étude systémique d'un groupe, la focalisation sur les interactions entre les membres permet de comprendre le système de façon globale d'une part. Et d'autre part, le comportement d'un membre ne se comprend que par la prise en compte du contexte interactionnel dans lequel il a été produit. C'est pourquoi, dans une situation conflictuelle d'un groupe, les interventions du coach doivent être orientées sur les contextes interactionnels

dans lesquels les protagonistes sont placés plutôt que sur eux-mêmes car comme le confirme les systémiciens, c'est moins la personne qui pose problème que la nature de ses interactions d'où la complexité de la systémique et l'importance de son étude dans la résolution des problèmes humains au sein des groupes sociaux et plus particulièrement au sein des groupes de travail en entreprise comme c'est le cas pour cette thèse.

Le principe de causalité circulaire dans le coaching systémique.

Les difficultés à résoudre les problèmes humains complexes liés à l'inefficacité des logiques linéaires analytiques de pensée amènent les théoriciens de cette approche à une certaine révolution mentale. C'est-à-dire de saisir ou d'appréhender les choses selon les principes de causalité circulaire qui met en exergue l'étude des interactions au sein d'un groupe. L'approche circulaire de la systémique est efficace et même efficiente en ce sens qu'elle permet selon Bournois et al. (2008) d'expliquer l'aptitude des systèmes humains à l'auto-organisation et de montrer en quoi les systèmes de croyances et les représentations remplissent la fonction redoutable de prédictions qui s'auto réalisent, s'auto valident et se vérifient d'elles-mêmes. De là, l'on peut aussi comprendre que la systémique appelle l'individu à la notion de la liberté et à la responsabilité. Dans l'approche circulaire de la systémique, on peut également avoir une autre façon d'intervenir dans les problématiques humaines. Par exemple, dans cette approche, X n'est pas la cause de Y, pas plus que Y n'est pas l'effet de X. Alors, X et Y s'influencent mutuellement et simultanément sont donc à la fois cause et effet. De façon concrète, observons deux collègues interagir dans une équipe de travail. Considérons l'un comme leader et l'autre comme le suiveur. Dans leur interaction, il est difficile, voire impossible de savoir lequel des deux a commencé à prendre position, il est aussi difficile de prédire ce que chacun serait sans l'autre : leader ou suiveur ? Le principe de causalité circulaire tente donc de résoudre ce genre de complexité lié aux problèmes humains. Ainsi, les problèmes humains sont complexes du fait de leur causalité circulaire car devant certaines situations de conflit ou de crise, on observe plusieurs interactions qui retro agissent les unes sur les autres sans que véritablement aucune ne soit suffisante pour déterminer la cause du problème. C'est dire que les mêmes causes ne produisent pas forcément les mêmes effets dans les systèmes humains, de même que les causes différentes peuvent produire les effets similaires.

Ainsi, comme le dit Bournois et al. (2008), chercher à savoir dans un conflit qui est responsable ou qui a commencé s'avère non seulement sans objet, mais constitue la meilleure façon de perpétuer le conflit. De telles investissements disent-ils, mènent à des solutions

inappropriées qui aboutissent à des impasses voire à l'aggravation du conflit. L'auteur présente un jeune cadre, embauché depuis quelques mois, qui commet une erreur de stratégie auprès d'un de ses clients et le perd. Averti de cette situation, son supérieur réagit fort mal. Il n'admet pas cette erreur et attribue d'emblée à ce jeune cadre une certaine incompétence. Le nouvel embauché perd confiance en lui, et aussi dans sa relation avec son supérieur hiérarchique. La solution qu'il met en œuvre est alors de se replier sur lui-même. Il pense qu'il vaut mieux, dorénavant, faire profil bas et ne pas trop en dire sur ses activités et résultats. Pour se protéger de toute nouvelle critique, il prend de la distance par rapport à son chef, évite de se confronter avec lui sur les problèmes qu'il rencontre. Et son supérieur hiérarchique interprète son comportement comme le signe de sa démotivation, voire d'une certaine inaptitude à communiquer ! Ainsi, ce jeune cadre aggrave encore son cas. La possibilité de se séparer du nouvel embauché étant écartée, les relations entre le jeune cadre et son patron deviennent de plus en plus tendues. Le jeune embauché, mis en quelque sorte « à l'écart », commence à déprimer, doute de ses potentialités, tandis que, de son côté, le supérieur hiérarchique, qui se sent de plus en plus mal entouré, l'exclut et se prive à son tour d'une collaboration néanmoins nécessaire. Voilà à quoi peuvent aboutir des solutions issues d'un raisonnement linéaire ! La boutade : « *Plus ça change, et plus c'est la même chose* », fort répandue dans les entreprises, montre combien les changements opérés résultent bien souvent de solutions correctrices qui précisément contribuent à enclencher des résistances qui maintiennent le système en son état.

La logique du tiers inclus dans le coaching systémique

L'approche analytique de la pensée, basée sur la logique du tiers exclus est fondée sur le 'ou' exclusif, alors que la logique du tiers inclus ou logique conjonctive comme certains l'appellent est fondée sur le 'et' (Délivré, 2007). Elle échappe à la dictature du vrai ou faux, blanc ou noir, normal ou anormal, bien ou mal, car en l'être humain cohabite le meilleur et le pire. Donc la logique du tiers inclus n'est ni optimiste, ni pessimiste. Les théoriciens du tiers inclus pensent que bien gérer un défaut revient à tirer profit de la compétence qui se trouve en l'individu et non à se livrer à une bagarre contre lui qui s'avèrera perdue d'avance.

Ainsi, un coach ou un manager qui travaille avec une équipe doit savoir faire des concessions avec les membres de son équipe car dans une équipe, il n'y aura pas que des personnes parfaites, il n'y aura pas que des bons, mais il y aura des moins bons, des faibles et des paresseux. Voici quelques éléments proposés par Bournois et al. (2008) qui permettent de passer de la logique du tiers exclus à la logique du tiers inclus.

Des logiques radicalement différentes

Logique DU TIERS EXCLUS	Logique DU TIERS INCLUS
<ul style="list-style-type: none"> • Ou • Contre • Éliminer • Limites • Élément 	<ul style="list-style-type: none"> • Et • Avec • Utiliser • Ressources • Interaction
<ul style="list-style-type: none"> • Elle oppose et distingue • Elle pose les problèmes en termes de dilemme • Les choses sont bien ou mal, utiles ou nuisibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle compose et relie • Elle relie les choses et les envisage dans leur interaction • Les choses sont à la fois bien et mal, utiles et nuisibles

Figure 2

Les différentes logiques dans un coaching systémique

Source : Bournois et al. (2008)

La systémique a le souci de l'écologie du coaché car toute personne est porteuse de valeurs et d'expériences qui lui permettent de se dépasser. Si ces valeurs et expériences ne sont pas utilisées comme leviers, alors, on porte atteinte à son écologie et l'on risque de provoquer les résistances. Pour faciliter une évolution bénéfique, durable et profonde, il faut s'appuyer sur les valeurs et représentations du coaché en les actualisant ou en les éclairant différemment.

Le coaché est appréhendé comme un écosystème, toute résistance de sa part signale au coach qu'il a sans doute porté atteinte à son écologie. La notion d'écologie des systèmes humains implique une démarche jamais combative exclusivement, utilitariste qui consiste à tout recycler pour libérer de nouvelles ressources.

Comme application de l'approche systémique au coaching, nous pouvons dire que l'idée est de s'attacher à l'individu, dans un contexte donné, et un environnement et de quelle

façon cet individu interagit dans cet environnement. Ainsi le coaching, bien que centré sur la personne, prend en considération son environnement, ses croyances et les relations que le coaché a avec son environnement à un moment donné pour mieux l'accompagner (Dilts, 2006).

Pendant l'accompagnement, le coach peut utiliser deux à trois, voire quatre modèles selon qu'il soit en coaching individuel ou en coaching d'équipe. Le coaching de gestion ou le coaching de dirigeant est une approche du coaching qui intègre la PNL, l'AT et le coaching systémique. Il a été appliqué par plusieurs coachs au sein des entreprises pour mieux accompagner les dirigeants ou les gestionnaires d'entreprises (Baron & Morin, 2009 ; Ménard, 2013 ; Ménard, 2016 ; Mélançon, 2018).

3.2.4.4. Le coaching de gestion ou coaching exécutif

Le coaching de gestion est décrit comme une approche qui vise à améliorer la gouvernance du dirigeant et à faciliter son développement personnel, professionnel et de ses collaborateurs (Zeus et Skiffington, 2002). Le coaching de gestion est une pratique émergente au sein des entreprises. Pour Moën et Skaalvik (2009), Il se présente comme un moyen efficace du développement personnel et professionnel. Bien que cette approche soit une pratique en pleine croissance, très peu d'études empiriques sont recensées. Baron et Morin (2009) dans leurs recherches, ont recensé quelques études scientifiques démontrant que le sentiment d'efficacité personnelle est le principal résultat découlant du coaching de gestion. L'objectif de leur recherche était de mesurer l'effet du coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership des gestionnaires (Moën, 2010 ; Moën & Frederici, 2012). Ainsi, le coaching de gestion s'exerce auprès des dirigeants et des gestionnaires d'entreprise, peu importe qu'ils soient dans le secteur public, parapublic ou dans le secteur privé. Dans la pratique, les domaines d'activités les plus courants en coaching de gestion sont : Préparation de la relève; Transition de carrière; Développement des compétences ; Le développement de leadership; Performance; Promotion ou mutation ; Coaching de dernière chance.

Dans le cadre de cette recherche, le domaine d'activités que nous avons retenu pour le coaching de gestion est le développement du leadership. Comme nous l'avons dit plus, le coaching de dirigeants vise essentiellement à optimiser le rendement de l'organisation par le développement du leadership du dirigeant (Ménard, 2013). Le coaching de dirigeants est différemment abordé par les auteurs. Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter

chronologiquement les différentes approches du coaching de dirigeants ou de gestion à travers les définitions.

Tableau 7

Diverses définitions du coaching de gestion et de dirigeants

AUTEUR(S) ET ANNÉE	DÉFINITION
Sperry (1993)	Processus qui implique l'enseignement d'habiletés dans le contexte d'une relation personnalisée avec l'apprenant, en lui fournissant une rétroaction sur ses habiletés et ses relations interpersonnelles.
Lenhardt (1993)	Accompagnement individuel du dirigeant qui représente une approche originale lui permettant de se perfectionner en permanence et de combiner un accompagnement opérationnel en temps réel et un processus de développement sur mesure.
Koonce (1994)	Processus court et intensif aidant les cadres à aborder leur comportement et des questions faisant entrave à leur efficacité en emploi.
Belf (1995)	Processus d'apprentissage personnel, confidentiel et organisé selon les besoins du cadre qui s'effectue dans un laps de temps prédéterminé pour aboutir à une action efficace, une amélioration de la performance et ou un développement de soi.
Arrivé (1996)	Accompagnement en situation naturelle intégrant l'environnement professionnel spécifique de l'interlocuteur dans le cadre

	d'une démarche contractualisée permettant d'atteindre un ou plusieurs objectifs déterminés en commun. Il s'agit avant tout d'une formation sur mesure.
Tobias (1996)	Série d'activités sur mesure ciblant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu qui sont conçues avec le coach, de façon à aider le coaché à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses.
Whiterspoon et White (1996)	Relation continue focalisant sur les actions entreprises par le client dans le but de concrétiser sa vision, ses buts et ses désirs. Afin d'élever le niveau de conscience du client et lui procurer structure, soutien et feedback, le coaching propose un processus d'enquête et de découverte personnelle.
Peterson (1996)	Processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces.
Kilburg (1996)	Relation d'aide entre un client jouissant d'une autorité managériale et ayant des responsabilités au sein d'une organisation et un consultant faisant usage d'une grande variété de techniques comportementales et de méthodes pour aider le client à atteindre un ensemble d'objectifs identifiés mutuellement. Tout cela, dans le but d'améliorer la performance

	professionnelle et la satisfaction personnelle du client ainsi que l'efficacité de l'organisation à laquelle il appartient et ce, par un accord de coaching formellement défini.
Hall, Otazo et Hollenbeck (1999)	Processus d'apprentissage personnalisé et pratique, offert en privé, destiné aux cadres ayant des horaires chargés, orienté vers les résultats, pouvant être utilisé pour améliorer la performance, développer les comportements recherchés au niveau de gestion occupé, favoriser la carrière ou encore éviter son déraillement.
Eggers et Clark (2000)	Activité qui s'effectue en tête-à-tête (one-on-one), sur une période prolongée, soit allant de trois mois à un an, et qui se produit habituellement sur le lieu de travail du coaché. Essentiellement, il s'agit de formation en juste-à-temps. Le coaching est conçu spécifiquement pour rencontrer les besoins particuliers d'un individu.
Douglas et Morley du Center for Creative Leadership (2000) N. B : Cette définition regroupe les trois définitions grisées présentées ci-avant.	Processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces (Sperry, 1993). Il implique l'enseignement d'habiletés dans un contexte de relation personnalisée avec l'apprenant, en lui fournissant une rétroaction sur ses habiletés et relations interpersonnelles (Peterson, 1996). Une

série d'activités sur mesure visant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu sont conçues avec le coach, de façon à aider le premier à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses (Tobias, 1996).

El Khouri (2001)

Processus de développement régi par une démarche formelle, impliquant une relation duelle entre un coach et un cadre-coaché. Le coach intervient sur des problématiques individuelles et actuelles au sein du contexte organisationnel. Orientée vers les besoins du coaché, cette relation – qui implique l'accompagnement du cadre sur les lieux de son travail – permet à ce dernier d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimale ainsi qu'une meilleure connaissance de soi, de l'autre et de son environnement.

Kampa et White (2002)

Relation formelle et continue entre un individu ou une équipe détenant une autorité et une responsabilité managériales dans une organisation, et un consultant possédant des connaissances en changement comportemental et en fonctionnement organisationnel. Cette relation a pour but de provoquer un changement de comportement mesurable chez l'individu ou le groupe d'individus (l'équipe), résultant en une performance

	<p>individuelle et organisationnelle accrue. De plus, dans sa relation avec l'individu ou l'équipe, le consultant facilite le changement par la mise en place d'un feedback direct, la création d'opportunités de changement et l'exigence de l'imputabilité.</p>
<p>Ennis, Stern et al. (2003) Définition légèrement modifiée reprise par : The Executive Coaching Forum (2015)</p>	<p>Processus personnalisé et expérientiel de développement du leadership visant à accroître la capacité du leader à atteindre des objectifs organisationnels à court et long termes. Mené au moyen d'interactions individuelles entre le coach et le coaché, dirigé par des données issues de perspectives multiples, et basé sur la confiance et le respect mutuels. L'organisation, le cadre-coaché et le coach travaillent ensemble en partenariat dans le but d'atteindre un apprentissage et un impact maximaux.</p>
<p>American Society for Training and Development (2004)</p>	<p>Processus interactif qui vise à aider les individus et les organisations à se développer plus rapidement et à produire des résultats plus satisfaisants. Ce coaching peut être utilisé pour aider un individu à : améliorer ses habiletés personnelles, fixer des objectifs, passer à l'action, prendre de meilleures décisions, ou utiliser pleinement ses forces intrinsèques.</p>

Plunkett, Egan et Garza (2004)	L'ensemble des processus et interventions menées par des consultants qualifiés qui ont recours à des connaissances, habiletés et techniques issues de la psychologie et de du développement des ressources humaines pour accompagner des leaders dans l'amélioration de leur efficacité individuelle, de leurs apprentissages et de leur performance.
Bluckert (2006)	Une facilitation de l'apprentissage et du développement offerte dans le but d'améliorer la performance ainsi que de générer l'efficacité d'action, l'atteinte des objectifs et la satisfaction personnelle.*
Ely et al. (2010)	Relation au sein de laquelle un client collabore avec un coach dans le but de faciliter son émergence en tant que leader plus efficace.
St-Onge et Gins (2011)	Accompagnement qui vise à fournir aux gestionnaires, aux cadres et aux dirigeants les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer, devenir plus efficaces ou mettre en valeur leurs qualités, leurs ressources ou leurs compétences.
Frisch et al. (2012)	Processus de développement individuel impliquant un contrat formel entre un coach professionnel, une organisation et un client qui gère des employés et ou est responsable d'une équipe, ayant pour but d'augmenter la performance managériale et/ou le leadership du client et faisant

souvent intervenir des processus de
rétroaction et d'apprentissage dans
l'action.

Source : *Mélançon (2018)*

Au regard du tableau ci dessus, nous pouvons remarquer que les définitions du coaching de dirigeants proposées au début des années 1990 diffèrent un tout petit peu de celles proposées par les auteurs dans les années 2000. En effet, pendant que le coaching de gestionnaires prenait de l'ampleur, il a subi un changement de paradigmes.

Autour les années 1990, plusieurs auteurs se sont accordés pour dire que le coaching de gestionnaire était sollicité pour remédier à la résistance de certains gestionnaires pour prévenir leur défaillance (Coutu & Kauffman, 2009a; Judge & Cowell, 1997; Peterson, 2002). En ce qui concerne les autres objectifs poursuivis par ce type de coaching, il n'y a pas unanimité entre les auteurs (Archambault, 2005). Pour Kilburg (1996), il note une avancée en suggérant que l'amélioration de la performance, l'intégration des comportements recherchés et le développement de carrière constituent les principales raisons pour lesquelles on recourt à cette pratique. Par ailleurs, les auteurs qui proviennent majoritairement du domaine de la consultation en développement organisationnel (Buratti & Lenhardt, 2013; Hall & *al.*, 1999; Judge & Cowell, 1997; Whitterspoon & White, 1996) insistent sur le fait que le coaching de gestionnaires ou de dirigeants est un accompagnement individualisé, sur-mesure, de courte durée et offert dans le milieu professionnel du coaché.

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, Peterson (2002) observe que le coaching de gestionnaires et de dirigeants effectue un virage qui lui permet de se positionner en tant qu'approche de développement plus positive et proactive. Pour le définir, les auteurs focalisent davantage sur les outils, moyens et stratégies utilisés par le coach pour aider le coaché à atteindre les objectifs visés par la démarche, et ils sont plus spécifiques quant à certaines variables telles la fréquence et la durée du processus. En plus des auteurs issus du domaine de la consultation, de plus en plus d'auteurs provenant du domaine universitaire proposent des définitions (Archambault, 2005; El Khouri, 2001; Forestier, 2002). Bien plus, plusieurs définitions élaborées dans les années 2000 font allusion aux notions de développement du leadership, d'efficacité et de performance.

Dans le cadre de cette recherche, au regard des multiples définitions recueillies dans la littérature consultée, nous pouvons retenir avec Mélançon (2018) que le coaching de gestionnaires ou de dirigeants est :

- une démarche d'accompagnement collaborative, impliquant un coach professionnel et un coaché (qui est soit un dirigeant, soit un cadre);
- une approche personnalisée, formelle et confidentielle;
- un partenariat basé sur une relation de confiance mutuelle;
- un processus participatif qui répond à des objectifs préétablis, qui implique le recours à la rétroaction (*feedback*) et à l'évaluation des progrès réalisés;
- focalisé sur l'apprentissage, le développement et le perfectionnement d'habiletés de savoir-être, de compétences et de comportements requis dans le poste occupé par le coaché;
- axé sur l'atteinte de résultats organisationnels, notamment une efficacité et une performance accrues chez le coaché;
- effectué dans un cadre professionnel, sur une période de temps prédéterminée mais variable selon le client, principalement sous forme d'entretiens privés (*one-on-one*).

Le coaching de gestion ou de dirigeants repose sur un ensemble de démarche que les auteurs praticiens appellent processus de coaching de gestion. Une démarche est de l'ordre d'un raisonnement et un processus se décline en étapes (Ménard, 2016). Les premiers auteurs à mettre sur pied le processus de coaching de gestion sont : Kampa-Kokesch et Anderson (2001), et Smither et Reilly (2001). Dans leurs recherches, ils proposent six principales étapes identiques à savoir :

1. L'établissement d'un rapport de confiance entre le coach et le coaché ;
2. La prise en compte du coaché et du cadre professionnel dans lequel il ou elle travaille ;
3. La rétroaction au coaché ;
4. L'établissement d'un plan de développement ou d'actions conduisant à se fixer des objectifs et des sous-objectifs ;
5. L'encouragement des comportements à être développés ou améliorés ;
6. L'évaluation du progrès accompli.

Selon Kampa-Kokesch et Anderson (2001), Smither et Reilly (2001) les différentes étapes du processus doivent être nécessairement parcourues par le coaché. Avec chaque étape vient aussi l'expertise du coach afin de s'assurer que chacune d'elles réussissent.

Baron et Morin (2010b) par la suite, ont aussi proposé un processus de coaching en six étapes, qu'ils distribuent en trois grandes phases. La phase initiale, celle de préparation, débute avec l'établissement d'une relation de confiance entre coach et coaché, puis se poursuit avec l'évaluation du coaché et de son milieu de travail, la communication du résultat de l'évaluation au coaché (rétroaction) et l'établissement d'un plan de développement. La seconde phase est la phase d'actions, caractérisée par la mise en œuvre des compétences à acquérir. Durant la dernière phase, la clôture, on évalue le progrès réalisé. Les auteurs spécifient toutefois que ce processus de nature plus personnelle ne s'amorce qu'une fois certaines étapes importantes effectuées sur le plan organisationnel (c'est à dire appariement du coach et de l'accompagné, négociation contractuelle, détermination des objectifs de coaching, etc.).

Ménard (2013) quant à elle, va plutôt proposer un processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants en sept étapes comme suit : 1) développer un rapport avec autrui ; 2) évaluer les forces et les besoins de développement du cadre ; 3) établir des objectifs mesurables ; 4) offrir des rétroactions; 5) développer des stratégies pour améliorer la conscience de soi; 6) choisir et appliquer des méthodes d'apprentissage variées; et 7) évaluer l'atteinte des objectifs de coaching.

La Fédération Internationale de Coachs (2016) reviendra proposer le processus de coaching de gestion en six étapes sous la modèle du coaching systémique. Ces étapes sont les suivantes :

1. L'établissement de la relation coach-coaché dans son contexte ;
2. La clarification des objectifs du coaché ;
3. Les séances de coaching ;
4. L'établissement des plans d'actions ou de développement et leur mise en œuvre ;
5. Les outils du coach – rétroaction - ajustements – requêtes ;
6. L'évaluation de l'atteinte des résultats à l'aide des indicateurs.

Dans les récentes recherches, Mélançon (2018) va choisir de présenter une synthèse des principales étapes et activités du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants. Pour elle, ce processus est constitué en quatre étapes : 1^{re}étape: Mise en place du partenariat

de coaching (pré-coaching), 2^eétape:Planification des actions de coaching, 3^eétape:Cycle de coaching / Mise en œuvre du coaching, 4^eétape:Évaluation et suivi du coaching.

De nos jours, que ce soit le coaching de gestion avec la PNL, l'Analyse transactionnelle ou toute autre modèle, les coachs praticiens utilisent comme supports de coaching pour les dirigeants, la clarification d'objectifs, le développement de la stratégie, le développement des relations interpersonnelles et la confiance (Délivré, 2013 ; Mélançon, 2018 ; Ménard, 2013 ; Raczy, 2012), les croyances, l'environnement culturel (Dilts, 2008)

Au regard de ce qui précède, nous constatons que dans la littérature existante sur le coaching de gestion, de nombreux auteurs décrivent le processus de coaching en une série d'étapes. Malgré certaines variantes dans la terminologie utilisée et la manière de découper et structurer la séquence d'étapes, nous remarquons que, bien que d'un processus à un autre, la logique chronologique de la démarche et les éléments-clés qu'on y inclut demeurent sensiblement les mêmes, il n'existe pas encore un processus de coaching de gestion standard ayant fait l'unanimité des experts en matière de coaching. Il est aussi à noter que les modèles par étapes présentés dans la littérature sont passablement linéaires et statiques. Or, comme le dit Peterson (2011) la réalité du coaching est qu'elle est une activité fluide, en constante évolution et vécue différemment par chaque individu qui y souscrit. De ce fait, il arrive couramment que lors d'une démarche de coaching effectuée sur le terrain, l'ordre établi et suggéré dans les modèles présentés ne soit pas respecté de façon aussi cadrée (Mélançon, 2018). Bien plus, Selon Cox (2010), il est préférable que le processus de coaching soit conçu conjointement par le coach et le coaché au tout début du mandat de coaching. C'est à la lumière de ces travaux, en fonction de nos pratiques comme coach sur le terrain, et en fonction du contexte africain et camerounais que nous avons conçu avec la DG de l'entreprise un processus de coaching de gestion en six étapes pour ce qui est de cette thèse. Les dimensions de ce processus de coaching sont : la clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture du groupe, le coaching stratégique, le coaching des croyances.

3.2.4.4.1. La clarification d'objectifs

Dans le processus de coaching de gestion, la clarification d'objectifs occupe une place de choix pour les coachs PNL (ICF, 2016 ; Raczy, 2012). Ces auteurs et bien d'autres proposent sept questions de clarification d'objectifs à savoir :

-Qu'est-ce que tu veux? Cette question doit être réaliste.

-Est-ce que cela ne dépend que de toi ? Cette question montre que l'objectif doit être de la responsabilité du coaché.

-A quoi est-ce que tu sauras que tu as atteint ton objectif? Pour savoir si le coaché a atteint son objectif, il doit connaître à l'avance les critères qui lui permettront de juger du niveau de réussite. Ces critères doivent être mesurables et contextualisés. Par exemple, il peut dire : « *Je veux être créatif* ». D'accord mais créatif comment ? Pour créer quoi ? Où ? Quand ? Avec qui ? Pour qui ? Dans quelles circonstances ? De quelle manière ? Ici le Coaché doit se visualiser en train de présenter le résultat final de son projet en se posant les questions liées au VAKOG à savoir: qu'est-ce que je vois ? Qu'est-ce que j'entends ? Qu'est-ce que je sens et ressens ? Qu'est-ce que les autres peuvent constater ?

-Qu'est-ce que cela t'apportera d'important (le bénéfice)? Cette question permet au coaché de prendre conscience de l'enjeu et de l'importance de son objectif. Plus cet objectif sera attractif, et plus il sera motivé pour l'atteindre. Aussi, afin de le rendre le plus séduisant possible, le coaché peut réaliser la liste exhaustive et précise de tous les bénéfices espérés. En réalisant cette liste, il doit ressentir une forte attraction, preuve de sa motivation. Dans le cas contraire, il doit encore vérifier que la formulation de son objectif est la bonne.

-Qu'est ce qui t'en empêche (les obstacles)? Cette question met en exergue les limites du coaché, ce qu'il craint. Par exemple, savoir si la nouveauté engendrée par cet objectif fait naître chez lui l'insécurité ? Dit autrement, quels sont ses freins internes (sa personnalité, son tempérament, ses croyances, ses peurs, etc.) et quels sont les obstacles externes (son environnement, son entourage et ses peurs, etc.)

-Y-a-t-il des inconvénients à atteindre cet objectif, toi moi-même, ton entourage (L'écologie)? Ici, il faut se rassurer auprès du coaché qu'aucun inconvénient ne viendra l'empêcher, consciemment ou inconsciemment de concrétiser son projet. Sinon il est encore temps d'en changer en reprenant la question numéro 1 : Qu'est-ce que tu veux ?

-De quoi auras-tu besoin pour atteindre ton objectif (les ressources)? Cette question est la dernière et permet d'organiser le projet. Pour ce faire, il suffit de réaliser la liste des moyens, par exemple, les ressources humaines et matérielles, dont le coaché a besoin pour atteindre son objectif. Du moment où la liste des besoins est dressée, il ne lui reste plus qu'à planifier concrètement l'ensemble de ses actions.

Pendant les séances pratiques de coaching, il a souvent été constaté que, certains dirigeants ne parviennent pas à faire la différence entre un but et un objectif. Lorsqu'une telle confusion s'installe, il peut dépenser énormément, en temps, en énergie, en matériel et même financièrement pour obtenir un résultat qu'il aurait pu avoir à moindre coût et en un temps relativement réduit si son objectif avait été clarifié. Prenons l'exemple d'un responsable commercial d'une entreprise (fabrication des meubles) qui dit à ses agents commerciaux ceci : *''écoutez, l'objectif de ce jour est que chacun de vous me ramène 10 (dix) clients''*. A la vérité, c'est possible que jusqu'en fin de journée, personne de ces agents n'ai pu trouver 02 (deux) vrais clients. Et cela peut durer des semaines, voire des mois, non pas parce qu'ils sont paresseux ou de mauvaise foi, mais parce que trouver 10 (dix) clients en une journée et dans ce secteur d'activités ne dépend d'eux. Et du coup, on peut imaginer les frustrations et les conflits que cela peut engendrer entre eux et leur chef hiérarchique. Or cela arrive parce que ce que voulait vraiment (objectif) ce responsable n'avait pas été bien clarifié avec ses agents car ce qu'il a appelé objectif serait plutôt un but. Pourtant un objectif clair, précis, réalisable dans le temps et dans l'espace serait de dire par exemple : *'' aujourd'hui, identifiez les lieux où vous pourrez faire des prospections afin d'avoir des potentiels clients''*. Avec cette précision et cette clarté dans la formulation, les commerciaux atteindront facilement cet objectif. Dans ce sens, la clarification d'objectifs est une étape incontournable pour un coaching de gestion.

Au regard de ce qui précède, nous avons parcouru les sept questions de clarification d'objectifs. Nous pouvons retenir que, pour une bonne clarification d'objectifs, cet objectif doit être formulé affirmativement, dépendre de soi, contextualisé: où, quand, avec qui, réalisable, écologique, clair, précis, évaluable (Délivré, 2013).

3.2.4.4.2. Le coaching des relations interpersonnelles

Les conflits interpersonnels entre les employés constituent l'un des problèmes majeurs auxquels les chefs d'entreprise font face au quotidien. Le manque des bons rapports humains et sociaux au sein d'une entreprise peut causer quelques problèmes, notamment celui de la solitude professionnelle. Elle peut être définie comme un sentiment négatif qu'éprouve un travailleur lorsqu'il y a des défaillances dans le réseau social au sein de l'entreprise. Plusieurs travaux ont montré que la solitude professionnelle peut engendrer des graves conséquences au sein du groupe. Elle peut par exemple empêcher le développement professionnel et favoriser la résistance au changement (Barnett, 1990 ; Smith & Scott, 1990). La solitude

professionnelle peut amener les victimes à développer l'esprit de rejet. Lorsqu'une telle attitude commence à être adoptée dans un groupe de travail, on peut noter le manque d'enthousiasme, de motivation, de collaboration, d'esprit d'équipe, bref le manque de cohésion. Dans un tel climat, le responsable du groupe, même en usant de son autorité, ne peut pas réussir par exemple à mobiliser toute l'équipe pour une prise de décision consensuelle si les rapports interpersonnels des membres restent tendus d'où la nécessité d'accompagner le responsable dans la gestion de tels conflits.

Les conflits entraînent généralement des graves conséquences au niveau des ressources humaines, matérielles et financières (Corréia, 2010). L'intervention du coach au sein de l'entreprise face à ce problème, consiste à accompagner les responsables et employés dans la recherche de la bonne cohésion et des bons rapports interpersonnels entre les membres des équipes. Quelques techniques ont été développées par les experts pour coacher les relations interpersonnelles à l'instar de la technique de communication non violente (CNV), le travail sur les trois positions de perception, les techniques de provocation et de confrontations à travers le questionnement, l'écoute active, le silence (Cunliffe & Eriksen, 2011, De Lassus, 1992, Délivré, 2007).

3.2.4.4.3. Le coaching de confiance

Selon Boughanbouz(2015), le manque de confiance réduit la productivité et nuit à l'ambiance générale d'une entreprise. Face à ce problème, Il est possible pour le coach de faire grandir la confiance dans une équipe. Lenhardt, Martin et Jarrosson, 1996 et Talentis, 2019 ont proposé quelques ingrédients pour coacher la confiance.

Ingrédient de la confiance n°1 : la sincérité.

Il s'agit ici de la capacité de l'employé à démontrer l'authenticité, la simplicité dans la façon dont il interagit avec les personnes qui l'entourent, quel que soit son niveau hiérarchique, quel que soit son statut. La sincérité est une association d'honnêteté, d'authenticité et d'une capacité à être naturel (Talentis, 2019).

Ingrédient de la confiance n°2 : la crédibilité.

Le deuxième ingrédient de la confiance est ce que (Lenhardt, Martin et Jarrosson, 1996) appellent « crédibilité ». La crédibilité au sens « compétence », « expertise ». Il s'agit pour un individu de démontrer sa capacité à étayer ses propos, par des faits, par une

connaissance, par une étude, par des recherches, par des preuves et non pas simplement par des paroles basées sur du sable ou du vent. Ainsi, nous pouvons dire que la crédibilité d'un employé est liée à la compétence et à l'expertise qu'il a dans l'exécution de sa tâche.

Ingrédient de la confiance n°3 : la fiabilité

Le troisième ingrédient de la confiance est la fiabilité. Talentis (2019) l'assimile également à l'intégrité. C'est-à-dire que, pour un individu, faire ce qu'il dit, respecter ses engagements, tenir à sa parole fait de ce dernier un homme intègre. La confiance est liée vraiment à la capacité de tenir ses engagements. Donc la fiabilité d'un employé, c'est sa capacité à structurer ses engagements autour de ce qui est possible et ce qui n'est pas possible, structurer son agenda autour des engagements fondateurs de la réussite de sa tâche et penser à chaque fois qu'il s'est engagé, et tenir à son engagement.

Ingrédient de la confiance n°4 : l'ouverture aux autres

Le quatrième ingrédient de la confiance consiste à s'ouvrir aux autres. Talentis (2019) pense que s'ouvrir aux autres, c'est rechercher l'intérêt de l'autre. Par exemple, l'employé doit être sincère, crédible et fiable au service de son intérêt, mais surtout de l'intérêt global collectif de l'équipe. Car si les autres collègues sentent qu'il fait tout cela uniquement pour son propre intérêt, alors la confiance diminuera très rapidement.

La confiance est une valeur importante à développer par les responsables au sein des équipes de travail car, lorsque le manque de confiance ou lorsque la crise de confiance s'installe dans un groupe, les membres dudit groupe ont tendance à se renfermer sur eux-mêmes, à ne plus s'ouvrir aux autres pour le partage d'expériences, à ne plus s'exprimer librement pour apporter leurs contributions devant certaines situations ou questions importantes pour la vie du groupe. Cette méfiance réciproque ne favorise pas la créativité, l'innovation et l'esprit de sacrifice car aucun membre ne veut donner le meilleur de lui-même. On assiste ainsi à une sorte de travail routinier, chacun se limitant strictement à l'exécution de sa tâche. Dans un tel groupe, le responsable ne pourra pas atteindre les résultats escomptés. C'est pourquoi il faut accompagner les responsables dans la gestion des relations de confiance, d'autant plus qu'elle constitue une question épineuse et fondamentale au sein des organisations car faire confiance à un employé ou à un collaborateur implique une certaine prise de risque (Jarrosion, Lenhardt & Martin, 1996).

3.2.4.4.4. Le coaching de culture de groupe

La culture de groupe ou culture d'entreprise est composée de croyances, de valeurs et de normes qui déterminent les comportements des employés au sein d'une entreprise (Henriet, 2007). Selon cet auteur, elle est constituée de tout un ensemble de rites collectifs, signes et symboles. Ces différents éléments favorisent l'intégration des employés au sein de l'entreprise. On peut donc dire que la culture d'entreprise est l'outil de socialisation des individus. Les travaux de Delobbe et Vandenberghe (2004) montrent que la culture d'entreprise est un élément de régulation et de cohésion sociale qui permet aux travailleurs de s'adapter à l'environnement du travail. Bien plus, Laroche (1991) soutient que la culture d'entreprise est une construction sociale dont la fonction est de fournir aux individus des cadres de référence réducteurs d'incertitudes et porteurs d'identités situationnelles car les individus interagissant autour d'une tâche collective, développent des cadres interprétatifs et les cartes cognitives communs à partir des valeurs ou connaissances culturelles.

En effet, comme nous l'avons relevé plus haut, la culture du groupe est une sorte de cadre de référence collective (valeurs communes, langage commun, pratiques et mœurs communes) qui fait la spécificité du groupe et renforce sa cohésion. C'est pourquoi, dans le contexte africain en général et camerounais en particulier, un chef d'entreprise doit prendre en compte d'une part, le contexte, l'environnement culturel sur lequel est implantée son entreprise et d'autre part, le back ground socioculturel de ses employés pour développer les éléments de sa culture d'entreprise (le deuil, les funérailles, la solidarité, etc.). Car, si les membres du groupe sont en congruence avec ces éléments de la culture de leur groupe d'origine, ils s'adapteront facilement et par conséquent seront vite intégrés, mais dans le cas contraire, leur intégration prendra un peu de temps.

3.2.4.4.5. Le coaching stratégique

Délivré (2008), dans ses analyses stratégiques, pense que la stratégie est la façon par laquelle un dirigeant élabore une vision avec ses collaborateurs et la met en œuvre. Bien avant lui, Mintzbert (1994) disait déjà que tout échec dans la mise en œuvre d'un projet est par définition un échec dans la formulation et donc de la stratégie. Cette pensée se précise dans les travaux de Martin, Lenhardt et Jarrosson (1996) lorsque dans leur élaboration stratégique, ils postulent que la mise en place d'un projet passe par l'élaboration d'une bonne stratégie. Cette stratégie est constituée de la vision et des objectifs. Ils présentent la vision comme un rêve, ce à quoi le porteur du projet aspire. La vision en elle-même se traduira

concrètement en objectifs. C'est pourquoi ils définissent la stratégie dans une entreprise comme le partage des représentations et des attitudes d'un dirigeant avec ses collaborateurs. Dans le processus du coaching stratégique des dirigeants, ils expliquent que le fait pour le dirigeant de partager la vision avec ses collaborateurs produit le passage du fonctionnement de la logique d'obéissance à des ordres donnés, à une logique de co-responsabilisation. C'est-à-dire qu'ils se sentent aussi responsables dans la mise en œuvre du projet comme leur dirigeant.

En matière de gestion et donc de leadership, l'une des meilleures stratégies pour la réussite d'un responsable, c'est le partage de sa vision avec ses collaborateurs pour qu'ils soient tous des coauteurs et des coresponsables. Si pour un projet ou un programme dans une équipe de travail, chaque membre se sent auteur et responsable, il aura tendance à mieux s'impliquer et donner le meilleur de lui-même pour la réussite de ce programme (Délivré, 2013). D'aucuns pensent que partager la vision avec ses collaborateurs est un exercice simple et évident à pratiquer. Pourtant, il nécessite des techniques appropriées pour sa réussite d'où l'importance d'un programme d'accompagnement car il englobe tout un projet de vie.

3.2.4.4.6. Le coaching de croyances

Dilts (2008) dans ses travaux, présente les croyances sous forme de la structure Cause - Effet -Signification. Pour lui, pour coacher une croyance, il faut respecter cette structure. Ainsi, il explique que pour transformer une croyance, le coach doit rentrer à la cause de cette fausse croyance, voir ses effets sur le comportement afin de trouver avec la personne une autre interprétation. C'est dans ce sens que Raczy (2012) dans ses pratiques, propose la méthode de questionnement, de cadrage et de recadrage pour coacher les croyances.

Si dans une entreprise, les employés ont des croyances erronées sur l'environnement du travail, sur leurs chefs hiérarchiques, sur leurs collaborateurs, on peut imaginer la peine avec laquelle les responsables peuvent avoir dans leur mobilisation et l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi, le coaching des croyances est nécessaire car il permet au responsable de corriger, rectifier, modifier la perception des collaborateurs qu'ils avaient d'une chose, d'une personne, d'un phénomène à partir des nouvelles informations (Raczy, 2012).

Si la pratique du coaching des dirigeants que nous avons effectuée à travers les dimensions relevées plus haut s'inscrit dans un contexte social interactionnel, comment la psychologie sociale peut expliquer ce coaching?

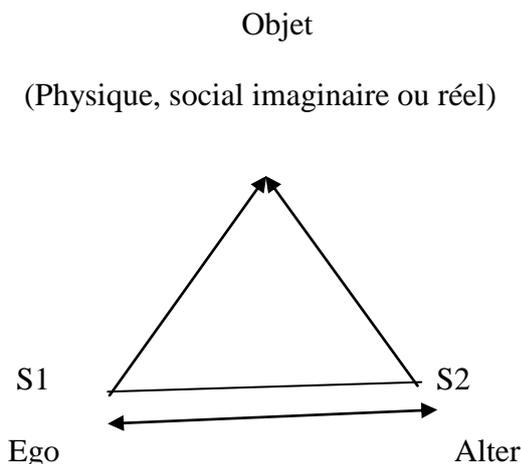
3.2.5. Explication du coaching à partir de la psychologie sociale

Si d'après ses théoriciens, à l'instar de Moscovici (1984), la psychologie sociale étudie les rapports sociaux entre les humains pris individuellement et collectivement, elle serait au cœur de la pratique du coaching, car la relation qui existe entre le coach et le coaché ou entre le coach et un groupe de personnes est une relation interindividuelle. C'est-à-dire une relation qui favorise l'échange social.

La psychologie sociale étant la science qui étudie la relation entre l'individu et la société qui constitue son objet, Moscovici (1970) le présente (objet) comme l'ensemble des phénomènes ayant trait à l'idéologie (préjugés sociaux, stéréotypes, croyances, valeurs...) et la communication (gestes, images...). Cette relation dyadique est connue en psychologie sociale et même en sociologie sous le concept de "regard binaire". Mais son schéma, bien qu'étant identique, présente quelques différences lorsqu'on se retrouve soit en psychologie, ou en sociologie (Madiot, 2013 ; Mvessomba, 2012). Cette relation se schématise ainsi qu'il suit : regard du psychologue: Sujet individuel (ego, organisme) —————> Objet (environnement, stimulus)

Regard du sociologue : Sujet collectif (différencié selon les critères économiques ou historiques) Objet —————>(différencié en social ou non social)

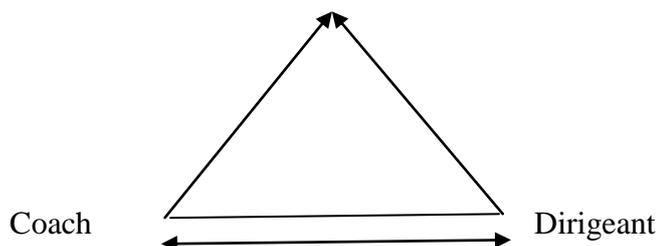
Meyer (2005) pense que la psychologie sociale aborde les comportements, les états mentaux et les processus mentaux ancrés dans les contextes sociaux. C'est pourquoi il prend en compte trois termes dans la relation de l'individu à la société à savoir : Soi - Autrui – contexte. Castellan (1970, 1986) quant à lui parle d'Ego – Alter – Objet. Cette relation est connue en psychologie sociale sous le nom de "regard ternaire" et c'est ce qui fait sa spécificité. Les psychosociologues à l'instar de Mvessomba (2012), schématisant cette relation en sujet S1 et S2, tous deux en rapports avec l'objet, pense qu'elle établit l'existence d'une médiation constante entre les partenaires sociaux en interaction, en fonction de leurs points de vue et appréciations par rapport à l'objet de la relation. C'est à travers ce modèle que nous allons expliquer la pratique du coaching que nous avons expérimentée avec les cadres d'entreprise.



A travers le modèle ternaire, deux mécanismes vont nous permettre d'expliquer la pratique du coaching. Ces mécanismes sont la facilitation sociale et l'influence sociale. La facilitation sociale est la capacité pour un individu par rapport à un objet, de modifier sa conduite face à un autre individu ou un groupe d'individus. L'influence sociale quant à elle est la modification de la conduite ou du comportement d'un individu face à une majorité quantitative ou psychologique.

Dans cette relation ternaire, nous avons le sujet S1 qui est le coach et le sujet S2 qui est le dirigeant d'entreprise. L'objet de la relation c'est le coaching ou mieux le contenu du coaching, c'est-à-dire les aspects sur lesquels le dirigeant sollicite le coach, ou les aspects du leadership sur lesquels il aimerait évoquer afin de mieux réussir sa gestion. Dans le cadre de cette étude, la première dimension du coaching qui constitue l'objet de la relation entre le coach et le dirigeant est la clarification d'objectifs. Ces deux sujets vont entrer en interaction au sujet de la clarification d'objectifs. La mission du coach ici est d'accompagner le dirigeant à mieux clarifier son objectif à partir des différentes techniques qu'il a en sa possession. Pendant leurs échanges, le mécanisme de facilitation sociale prendra progressivement place lorsque le dirigeant acceptera la démarche d'une clarification d'objectifs et prendra en compte les nouvelles orientations et définitions d'un objectif à lui proposer par le coach. Au bout de leurs échanges, le mécanisme de l'influence sociale sera effectif lorsque le dirigeant aura réussi à clarifier avec satisfaction son objectif et sera capable de clarifier un objectif avec son collaborateur à travers la démarche utilisée avec le coach. Toutes les autres cinq dimensions à savoir : le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture de groupe, le coaching stratégique et le coaching des croyances peuvent être expliquées à partir de ce modèle. Ainsi, le modèle ternaire peut donc se schématiser en coaching dans le cadre de cette thèse de manière suivante :

Coaching
(Clarification d'objectifs, relation interpersonnelle, confiance, culture de groupe...)



Ce chapitre nous a permis d'étudier la notion de coaching à travers sa définition, son évolution, sa typologie, ses techniques et leur utilisation, ses théories qui nous ont permis de construire les dimensions du processus de coaching à pratiquer auprès des dirigeants d'entreprise de notre groupe d'étude.

Conclusion de la première partie de la recherche

La première partie de cette recherche consacrée au cadre contextuel et théorique nous a permis de présenter les différents contextes de la recherche, de développer les concepts d'entreprise, de gouvernance d'entreprise, de leadership et de coaching. De l'entreprise, à travers sa définition, son évolution, son processus de création en Afrique et au Cameroun, ses typologies, ses formes et ses différentes structures, nous avons appris qu'elle joue une fonction sociale, car elle est une organisation dans laquelle les activités sont menées pour produire des biens et services marchand ou non avec pour finalité l'épanouissement de l'Homme. C'est dans l'entreprise, mieux dans une organisation ou une structure que le leadership peut être mieux étudié. Aussi avons-nous relevé que le label par lequel est qualifiée une entreprise de bonne ou de mauvaise gestion est connu sous le nom de gouvernance d'entreprise. Son étude a été faite à partir de sa définition, son évolution, les modèles de gouvernance d'entreprise occidentaux, notamment le modèle anglo-saxon à travers la théorie d'agence, et le modèle français à travers la théorie de l'intendance qui nous ont permis de comprendre que le modèle de gouvernance camerounais a été fortement influencé par ces modèles coloniaux occidentaux et particulièrement le modèle français. Bien plus, à partir des études liées au leadership Africain en général et Camerounais en particulier, nous avons également compris que la plupart des dirigeants d'entreprises camerounaises restent encore trop attaché à leur pouvoir. Ce comportement des dirigeants d'entreprise nous a amené à étudier le leadership. A travers sa définition, ses théories, nous avons appris que les approches

actuelles du leadership notamment le leadership transactionnel et transformationnel mettent en exergue la participation, le partage de la vision, la faible distance hiérarchique, la transparence, la décentralisation. A partir des facteurs du leadership transformatif et transactionnel, nous avons proposé l'accompagnement du leadership de ces dirigeants d'entreprise afin d'espérer l'amélioration de leur gouvernance. C'est pourquoi nous avons étudié le coaching. A travers sa définition, son évolution, ses typologies, ses techniques, ses théories, nous avons pu mettre en place un processus spécifique de coaching des dirigeants d'entreprise camerounaise susceptible de contribuer à l'amélioration de leur gouvernance. La prochaine partie qui sera consacrée au cadre pratique nous permettra de montrer comment les différents liens et hypothèses ont été opérés entre le coaching et le leadership.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction

La précédente partie de la recherche nous a permis d'élaborer sa base théorique. Ainsi, à partir des différents contextes de la recherche et de l'élaboration conceptuelle, nous avons pu cerner les contextes empiriques et théoriques de la gouvernance d'entreprise, les notions d'entreprise et de gouvernance d'entreprise, de leadership et de coaching. Nous avons pu établir que les notions de gouvernance et de leadership sont interchangeable. La première est employée dans le domaine des sciences managériales et politiques et la seconde en psychologie en général et en psychologie du travail et des organisations en particulier. L'analyse des différentes théories du leadership en psychologie du travail et des organisations nous a permis de comprendre que le leadership transformatif et transactionnel correspondent aux principes de la gouvernance d'entreprise telle que décliné par l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (2004). Cette analyse théorique a permis d'établir le lien entre le leadership et le coaching et particulièrement le coaching de gestion ou le coaching exécutif. Bien plus, l'objectif général de la thèse qui a été énoncé dans la première partie, nous amène à étudier la relation entre le coaching de gestion et le leadership du dirigeant. Par ailleurs, du fait que les recherches actuelles sur le leadership en psychologie du travail et des organisations mettent un accent particulier sur le leadership transformatif et transactionnel (Brangier, Lancry&Louche, 2004), nous avons accentué notre recherche sur ces deux types de leadership. Ainsi, dans la présente partie, il est question de présenter les procédures méthodologiques qui nous ont permis de réaliser deux études quantitatives. La première étude porte sur la vérification de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif. La deuxième porte sur la vérification de la relation entre le coaching de gestion de gestion du dirigeant et son leadership transactionnel. Les deux études ont été menées à partir des mêmes procédures méthodologiques (site, participants, échantillons, etc.)

CHAPITRE QUATRIEME : COACHING DU COMITE DE DIRECTION ET LEADERSHIP TRANSFORMATIF (ÉTUDE 1)

Problématique

Les difficultés rencontrées au sein de Buetec, entreprise qui nous a servi de cadre d'étude sont essentiellement liées au problème de gouvernance. En effet, il a été révélé par la direction de cette entreprise que, malgré les multiples séminaires de formation organisée avec l'intervention des experts, les différents responsables ont toujours présenté les problèmes de transparence dans leur gestion. Bien plus, ils n'ont pas toujours su implémenter la vision générale au sein de l'entreprise. Cela est visible à travers les objectifs qui sont difficilement atteints dans presque tous les services. Ajoutés à cela, il a été observé un déficit de communication et les conflits entre les employés comme nous l'avons relevé au niveau du chapitre premier : Contexte de la gouvernance au sein des entreprises camerounaises. Face à ces difficultés, nous avons coaché le comité de direction de cette entreprise et vérifié le lien entre ce coaching et le leadership transformatif chez les membres de ce comité de direction.

L'objectif de cette première étude est de vérifier la force de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif. Comme évoqué plus haut, le leader transformatif amène ses membres d'équipe à voir au-delà de leur intérêt personnel grâce à son charisme *idealized influence*. Le charisme se réfère à la figure de modèle du leader qui suscite la fidélité, la confiance et le respect d'autrui. Sa capacité d'inspirer permet aux employés de développer leur confiance en eux-mêmes et un intérêt marqué pour leur travail, au point où ils parviennent à se dépasser, sa capacité à les inspirer et à les stimuler intellectuellement, ainsi que la considération qu'il accorde à chacun d'eux. Dans la suite de nos propos, nous déclinons la méthode de l'étude dans laquelle nous présenterons d'abord le site de l'étude, la technique d'échantillonnage et les participants, ensuite les variables de l'étude et l'élaboration des hypothèses et enfin nous vérifierons la force de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif ?

4.1. Méthode

Site de l'étude

Pour ce qui est du site de l'étude. L'étude est faite dans la ville de Douala (Cameroun). Douala est une ville portuaire et capitale économique du Cameroun. Elle est le principal centre d'affaires et la plus grande ville du pays avec Yaoundé ; elle compte environ 3,6 millions d'habitants. C'est le chef-lieu de la région du Littoral et du département du Wouri, avec lequel se confond la communauté urbaine de Douala. Sur le plan géographique, la ville de Douala couvre la superficie du Département du Wouri. Le territoire de la Communauté couvre une superficie de 210 km². Sur le plan administratif, la ville de Douala est découpée en six arrondissements correspondant à des communes allant de Douala 1er à Douala 6ème et groupée au sein de la Communauté urbaine de Douala (CUD). Cette dernière est à l'instar de toutes les autres Communautés urbaines du pays, dirigée par le Maire de la ville. Ledit Maire de la ville qui est élu, est à la tête d'un collège de grands conseillers représentant les différentes communes urbaines d'arrondissement.

Le choix de la ville de Douala comme site d'étude a été fait pour deux raisons : la première est géostratégique et la seconde est économique.

Au niveau géostratégique, la métropole de Douala abrite le plus grand nombre d'entreprises au Cameroun (33,5%) (INS, 2018). Bien plus, la présence du Port Autonome de Douala est un atout qui favorise l'implantation des entreprises dans cette ville en particulier et dans la région du Littoral en général.

Au niveau économique, selon le rapport du dernier recensement général des entreprises au Cameroun par l'INS (2018), les unités économiques sont principalement localisées dans les régions du Littoral (37,0%) et principalement à Douala. C'est d'ailleurs pourquoi cette ville est appelée capitale économique du Cameroun.

Toutes ces raisons que nous venons d'évoquer, et dont quelques précisions se trouvent au chapitre premier de ce travail, ont justifié le choix de la ville de Douala comme site de notre étude. De ce fait, nous pensons que Douala au regard de sa position géostratégique et économique peut constituer un résumé des spécificités des entreprises camerounaises, voire de la sous-région Afrique centrale.

Justification du choix de la PME Buotec

Au regard des informations mentionnées au chapitre deuxième, il ressort du dernier rapport de l'Institut National des Statistiques (2018) du Cameroun sur le Recensement

Général des Entreprises que, le tissu productif est marqué par la prédominance des Petites et moyennes entreprises (PME), de Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites Entreprises (PE) qui représentent 98,5% de l'ensemble des entreprises. Les Moyennes Entreprises (ME) et les Grandes Entreprises (GE), quant à elles en représentent respectivement 1,3% et 0,2%. Par secteur d'activités, le tertiaire reste prédominant et totalise à lui seul 84,2% d'entreprises et établissements recensés, opérant principalement dans le commerce. Le secteur secondaire se positionne en deuxième place avec 15,6% et se caractérise par la prépondérance de PME, TPE et PE exerçant essentiellement dans l'agroalimentaire (boulangerie) et l'industrie de la confection (atelier de couture).

C'est à la lumière de ces statistiques que nous avons choisi de travailler avec les PME. Selon ces statistiques, sur l'ensemble des entreprises implantées au Cameroun, les PME représentent 98,5%. De ce fait, elles constituent le tissu productif prédominant parmi les entreprises recensées au Cameroun. Par ailleurs, dans l'univers des PME au Cameroun, nous avons décidé travailler dans le secteur secondaire et particulièrement dans l'industrie de la confection (couture, broderie). Le choix de ce secteur est motivé de par sa position dans le classement des secteurs d'activités. La PME Buetec, située dans le secteur secondaire a été choisie pour deux raisons : Nous pensons que c'est un secteur à promouvoir dans la mesure où il permet non seulement de valoriser les produits locaux, mais aussi de favoriser la transformation de nos matières premières sur place à l'instar du coton.

Après cette brève présentation du site de l'étude, nous allons à présent nous intéresser à la population de l'étude à travers le choix des participants et de l'échantillon

4.1.2. Participants et échantillon

Les participants à l'étude sont constitués de 06 (six) membres du comité de direction qui ont été soumis à un programme de coaching de gestion, de tous les autres employés qui avaient au moins deux ans d'ancienneté, et qui acceptaient de participer à l'enquête étaient susceptibles de nous donner des informations liées au leadership transformatif de leurs dirigeants. Nos échantillons étant empiriques, la technique d'échantillonnage que nous avons utilisée est l'échantillonnage par choix raisonné ou intentionnel dans la mesure où, parmi l'ensemble des employés de l'entreprise, nous avons fait le choix de ceux qui devaient participer à l'enquête. Les participants sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 8*Les participants à l'enquête*

		Effectif	%
Sexe	Homme	89	45,4
	Femme	107	54,6
Age	20-25ans	33	16,8
	26-31ans	97	49,5
	32-37ans	55	28,5
	38-43ans	7	3,6
	44-49ans	2	1
	50ans et plus	2	1
Statut matrimonial	Marié	33	16,8
	Célibataire	108	55,1
	Union libre	42	21,4
	Divorcé(e)	6	3,1
	Veuf (ve)	7	3,6
Niveau d'étude	Primaire	31	15,8
	Secondaire	104	53,1
	Universitaire	61	31,12
Type de Formation	Académique	121	61,7
	Professionnelle	8	4,1
	Les deux	28	14,3
	Dans le tas	39	19,9
Appartenance religieuse	Catholique	48	24,5
	Protestant	80	40,8
	Musulman	38	19,4
	Pentécôtiste	17	8,7
	Animiste	5	2,6
	Autre	8	4,1
Ancienneté	Entre 2 et 5ans	135	68,9
	Entre 6 et 15ans	55	28,1
	Entre 16 et 20 ans et	6	3,1

	plus		
Services	Approvisionnement	5	2,6
	Broderie	40	20,4
	Sérigraphie	15	7,7
	Coupe	50	25,5
	Teinture	27	13,8
	Tricotage	32	16,3
	Client	10	5,1
	Maintenance	3	1,5
	Contrôle qualité	2	1
	Informatique	2	1
	Magasin	2	1
	Comptabilité	2	1
	Planification	3	1,5
	Gardiennage	3	1,5

Au regard du tableau 8, nos participants à l'enquête sont au nombre 196 et constitués des employés de l'entreprise concernée en dehors des membres du comité de direction. Ces participants sont sans discrimination de sexe, de religion et de poste de travail. Ils sont constitués des hommes et des femmes, dont les âges varient entre vingt et soixante ans avec une ancienneté d'au moins deux ans dans l'entreprise.

Nos participants à l'enquête ont été soumis à un questionnaire qui leur permettait d'évaluer le leadership transformatif de leurs dirigeants après avoir reçu une formation en coaching de gestion. Cette démarche nous a été inspirée par certains travaux à l'instar de ceux de Moën et Federici (2012). Dans cette étude, suite à l'exposition au coaching de gestion par un coach externe, ils administrent le CCS (coach compétent scale) qui est l'échelle de mesure de coaching auprès des employés sous la responsabilité de ces gestionnaires-coach afin de mesurer l'effet de ce coaching de gestion sur leadership transformatif. Il en est de même pour Dussault, Valois et Frenette (2007) qui privilégient l'évaluation du style de leadership des dirigeants par leurs subordonnés. Dans le cas de notre étude, cette évaluation a été faite plus de trois mois après le coaching du comité de direction dont le programme est présenté ci-dessous.

4.1.3. Programme de formation du coaching de gestion

La mise sur pied d'un programme de formation au coaching de gestion avec la Direction Générale de l'entreprise concernée par l'étude avait été motivée à partir des difficultés rencontrées. En effet, pendant nos échanges, il nous a été révélé que cette entreprise connaît plusieurs difficultés à savoir : la non atteinte des objectifs, les problèmes de retard, les conflits entre les employés, les problèmes de transparence, les problèmes d'honnêteté, les problèmes de communication, les problèmes d'adaptations et d'intégration des employés, etc. Bref, ces problèmes sont liés à la gestion et au leadership. A la fin des échanges, et au regard de toutes ces difficultés, le projet de formation au coaching de gestion a été retenu. Ce programme répond aux normes internationales de coaching de gestion (ICF, 2016). Les modules de ce programme de formation sont les suivants : la clarification d'objectifs, le développement des relations interpersonnelles, le développement de la confiance, le développement des stratégies et de la culture de groupe, l'analyse ses croyances. Cette phase de mise sur pied du programme de coaching de gestion avec la Direction de l'entreprise nous a pris environ 3 mois. Après cette étape, suivait la phase pratique du coaching qui s'est faite à Yaoundé sur le site de *Mélodius consulting* pendant une période de 1(un) an et 2 (deux) mois. En effet, le programme de formation coaching de gestion ou coach manager auquel ce comité de direction a été soumis se fait en 6 mois, en raison d'une fois par mois (vendredis et samedis en fonction des agendas des professionnels participants). Compte tenu de leur nombre (06), la formation a été faite en deux vagues à raison de trois membres par cycle de formation. Pendant les 6 mois que durait le cycle de formation, nous avons parcouru les 6 modules du programme de formation tel que présentés plus haut. La formation s'est faite à l'aide des supports écrits et audio visuels. Après l'enseignement de chaque module, une évaluation est faite à partir des exercices pratiques pour vérifier si oui ou non l'assimilation de l'enseignement a été faite par les professionnels participants. Au bout de cette formation, nous avons attendu quelques mois (Cette période devait permettre aux dirigeants d'implémenter ce qu'ils ont appris auprès de leurs collaborateurs) avant de passer l'enquête auprès de ces derniers.

Pour cette articulation, nous avons présenté les différentes procédures utilisées pour choisir notre site d'étude et nos participants. Pour ce qui est du site, le choix de la ville de douala a été fait sur la base de deux critères. Le premier est géostratégique et le second économique. Pour ce qui est du type d'échantillonnage, nous avons utilisé la technique d'échantillonnage par choix raisonné. En ce qui concerne le choix de l'entreprise, nous sommes parti des statistiques des entreprises installées au Cameroun pour comprendre que les

PME constituent un levier important de l'économie camerounaise et que le secteur secondaire était à promouvoir au regard de son classement. En effet, parmi les PME du secteur secondaire, nous avons choisi l'entreprise Buetec qui a 230 employés et dont répond à l'un des critères des entreprises du secteur secondaire. Dans cette entreprise, nous avons eu deux catégories de participants à savoir les membres du comité de direction avec qui nous avons pratiqué le coaching de gestion et les autres employés avec qui ce coaching et le leadership transformatif du dirigeant étaient évalués. Nos participants sont constitués des hommes et des femmes dont les âges varient entre vingt et soixante ans avec une ancienneté d'au moins deux ans dans l'entreprise. Dans la suite de l'étude, nous avons présenté les variables et formulé les hypothèses.

4.1.4. Variables et hypothèses de recherche

L'objectif de notre étude est de vérifier la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif. Le cadre théorique de l'étude nous a permis d'identifier les variables et d'élaborer les hypothèses.

4.1.4.1 Les variables de l'étude

Cette étude s'est proposée de mettre en relation le coaching de gestion (VI) et le leadership transformatif des dirigeants d'entreprise au Cameroun (VD). Dans la section qui suit, nous allons insister sur l'opérationnalisation de ces variables.

4.1.4.1.1 La variable indépendante

Du moment où le coaching est un autre moyen d'accompagnement émergente et dont très peu d'études scientifiques ont été réalisées dans ce domaine comme nous l'avons relevé plus haut, nous avons néanmoins recensé quelques-unes à partir desquelles son opérationnalisation (coaching de gestion) pourra être faite. La recension des écrits nous a permis de montrer que quelques chercheurs ont mis sur pied un processus de coaching de gestion ou coaching de dirigeant. C'est le cas des travaux de (Baron & Morin, 2010b ; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001 ; IFC, 2016 ; Ménard, 2013 ; Smither & Reilly, 2001). Dans leurs travaux, ils opérationnalisent le coaching de gestion en 06 (six) modalités.

-La première modalité concerne la clarification d'objectifs. Dans la relation de coaching, la clarification d'objectifs est la première étape du processus d'accompagnement. C'est une étape qui détermine le plan d'actions. Elle permet au coaché de dire le plus clairement possible au coach ce qu'il veut. La clarification d'objectifs comporte trois indicateurs: spécifique (précis), mesurable (évaluable), atteignable (réalisable) ou réaliste dans le temps et

dans l'espace. L'objectif doit dépendre de soi (l'objectif doit dépendre du coaché car il y va de sa responsabilité).

-La deuxième se rapporte au coaching des relations interpersonnelles. Le coaching des relations interpersonnelles est très important dans les entreprises car le manque d'interactions sur le plan humain et social peut soulever le problème de solitude professionnelle. Le coaching des relations interpersonnelles consiste à créer et maintenir des rapports positifs entre les membres d'un groupe de travail afin de favoriser la cohésion du groupe. Il comporte trois indicateurs : la communication entre les membres (échanges d'informations), la solidarité au sein du groupe (esprit d'entraide) et la valorisation (signes de reconnaissance, appréciations, respect, considération).

-La troisième modalité touche au coaching de confiance : c'est l'une des modalités importantes dans le processus de coaching de gestion. Il consiste à accompagner un dirigeant à accorder un minimum de confiance à ses collaborateurs. La confiance est un élément catalyseur dans une action (Talentis, 2019). Elle aide à mieux réussir et permet aux membres d'une équipe de travail de surmonter certaines crises, de s'investir et de se dépasser dans les enjeux de changement majeur. Dans une entreprise où règne un bon climat de confiance, on peut facilement observer la délégation (confier les tâches importantes et spécifiques, confier les responsabilités importantes), la prise d'initiatives salutaires pour l'entreprise par les collaborateurs, le langage de vérité (rapports sincères, non méfiance, confidentialité) qui sont les principaux indicateurs du coaching de confiance.

- La quatrième modalité touche au coaching de culture du groupe. La notion de culture du groupe est saisie à partir de la notion de cadre de référence (Délivré, 2007). Il montre que, lorsque des personnes se trouvent ensemble et ont quelque chose à faire en commun, elles doivent supplanter à leur propre façon de voir les choses, à leurs propres opinions pour se référer aux pratiques et aux mœurs du groupe. Le coaching de culture du groupe est mesuré par trois indicateurs : le partage des valeurs communes (respect, ponctualité, rigueur, obéissance, éthique, etc.), le langage commun (vocabulaire, codes), le modèle commun (méthode, technique de travail, etc.).

-La cinquième modalité concerne le coaching stratégique. Le coaching stratégique est un processus dans lequel les différents acteurs de l'entreprise se doivent d'être coparticipants et coauteurs. Il consiste à accompagner un responsable à intégrer différents acteurs et populations du groupe ou de l'entreprise dans la démarche du changement. Il s'agit pour un

responsable d'élaborer la vision avec ses collaborateurs et la partagée afin qu'ils soient des coresponsables. La pratique de ce coaching au sein d'une entreprise peut se voir à travers les indicateurs tels que la prise en compte des points de vue des collaborateurs par le responsable, l'écoute, la participation des collaborateurs à certaines prises de décision, la coopération, la complémentarité.

- La sixième modalité concerne le coaching des croyances : en coaching, une croyance est définie comme un "*filtre personnel*" (perception) à partir duquel l'individu donne un sens au monde. C'est une pensée (héritée ou acquise) que l'on considère être une vérité. Le coaching de croyance consiste à accompagner un individu à corriger, rectifier, modifier la perception qu'il a d'une chose, d'une personne, d'un phénomène à partir des nouvelles informations. Les indicateurs du coaching de croyances sont : les attitudes positives (je suis compétent, je peux y arriver), les déclarations qui expriment le changement de point de vue ou de position (maintenant je comprends, désormais, je ferai ceci, mon DG n'est pas capitaliste).

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, notre variable indépendante a été opérationnalisée en 06 modalités à partir du processus de coaching de gestion mis sur pied par les coachs professionnels dont les travaux ont été présentés dans la partie théorique. Pour ce qui est de la variable dépendante, la même démarche sera suivie.

4.1.4.1.2. La variable dépendante

Pour cette première étude, nous avons retenu comme variable dépendante, le leadership transformatif. Il a été opérationnalisé à partir d'un certain nombre de travaux (Bono & Judge, 2004 ; Doucet, Simard & Tremblay, 2006 ; Phaneuf, 2015) en trois modalités à savoir : le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle et la considération personnelle.

-La première modalité se rapporte au charisme du dirigeant. C'est un facteur à quatre indicateurs : l'enthousiasme et de la loyauté organisationnelle, la transparence, la faible distance hiérarchique.

- La deuxième modalité se rapporte à la stimulation intellectuelle. Ce facteur peut être visible à travers les indicateurs tels que : la prise des initiatives par les employés, le développement personnel des employés, la capacité des employés à innover et à créer.

-La troisième modalité se rapporte à la considération accordée individuellement à l'autre. Elle a pour indicateurs: les encouragements verbaux, l'attention, la cohésion du groupe (respect mutuel entre les membres de l'équipe, la bonne circulation des informations), la solidarité

(entraide, soutien réciproque). A partir de ces différentes modalités, nous avons élaboré un modèle conceptuel qui illustre la relation entre le coaching et le leadership transformatif.

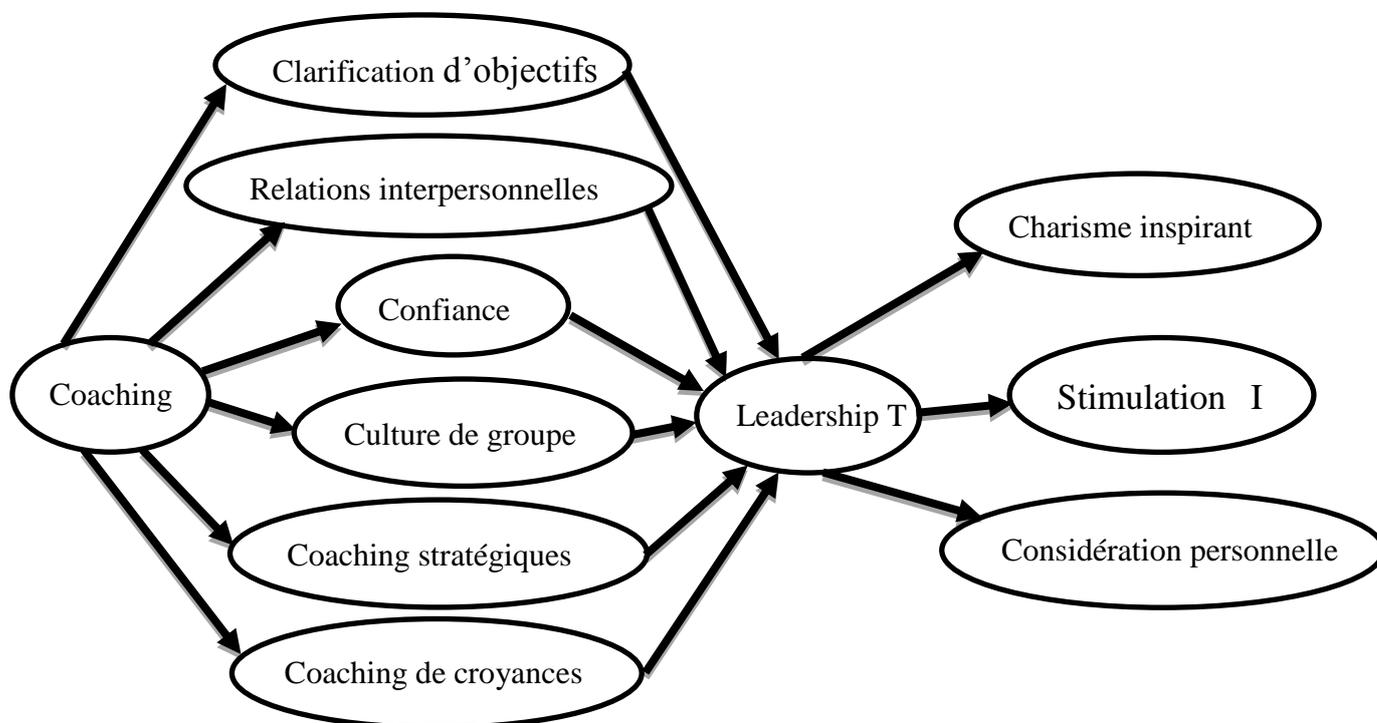


Figure 3

Modèle conceptuel de la relation entre le coaching de gestion et le leadership transformatif.

Note : *T* signifie transformatif, *I* signifie intellectuelle, *P* signifie personnelle

Source : *par nos soins*

Au début de cette articulation, nous avons signalé que les deux variables de notre étude pouvaient être mises en relation. Cela rend possible l'explication de la relation du coaching de gestion et le leadership des dirigeants d'entreprise. Ainsi, il y aurait un lien entre le coaching de gestion (VI) et le leadership transformatif des dirigeants d'entreprise (VD). A l'aide d'un tableau de croisement, nous allons tenter de formaliser ce lien et élaborer nos hypothèses de recherche. Mais avant la présentation du tableau de croisement des variables, nous allons présenter le tableau synthétique ressortant les variables, les modalités, les indicateurs et les items du coaching de gestion et du leadership transformatif.

Tableau 9

Tableau synthétique des variables, modalités, indices et items du coaching de gestion et leadership transformatif

Variables	Modalités	Indicateurs	Items
VI : Coaching de gestion	Coaching clarification d'objectifs	-spécifique (précis), -mesurable (évaluable), -atteignable (réalisable)	- Il existe des séances de clarification d'objectifs de travail au sein de Votre entreprise
	Coaching relations interpersonnelles	-Communication, -Solidarité, -Valorisation	- Il existe une bonne circulation des informations au sein de votre entreprise
	Coaching de confiance	-Délégation -Prise d'initiatives -Langage de vérité	-Il existe un climat de confiance entre vous et vos supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise
	Coaching culture de groupe	-Valeurs communes -Langage commun -Modèle commun	- Il existe un ensemble de valeurs que vous respectez au sein de l'entreprise (ponctualité, respect, bienveillance, honnêteté...)
	Coaching stratégique	-Partage de vision	-Il existe une vision que vous partagez au

	-Coopération	sein de l'entreprise
	-Participation	
Coaching croyance	-Attitudes positives	- Il existe des moments pendant lesquels vous échangez avec votre chef hiérarchique sur ce que vous pensez au sein de l'entreprise
	-Changements positifs	
	-Déclarations positives	

VD : Leadership transformatif	Charisme inspirant	-Transparence -loyauté -Enthousiasme	-Votre dirigeant suscite de la loyauté chez vous les employés au sein de l'entreprise
	Stimulation intellectuelle	-Prise des initiatives -Développement personnel -Innovation	- Votre dirigeant vous permet de prendre des initiatives dans l'exécution de vos tâches au sein de l'entreprise
	Considération personnelle	-Encouragements -l'Attention -Cohésion du groupe	- Votre supérieur hiérarchique manifeste de l'attention à votre égard au sein de l'entreprise

Le tableau 9 nous a permis de ressortir les variables, les modalités, les indicateurs et les items du coaching de gestion et du leadership transformatif. A partir de ces éléments, nous allons élaborer le tableau qui met en évidence leurs différents croisements.

Tableau 10

Croisement des variables de l'étude (VI x VD)

Coaching de gestion : (VI)			
	Leadership transformatif		
	Charisme Inspirant	Stimulation intellectuelle	Considération personnelle
Clarification d'objectifs	CCO*CI	CCO*SI	CCO*CP
Coaching des relations interpersonnelles	RI*CI	RI*SI	RI*CP
Coaching de confiance	CC*CI	CC*SI	CC*CP
Coaching de culture du groupe	CCG*CI	CCG*SI	CCG*CP
Coaching stratégique	CS*CI	CS*SI	CS*CP
Coaching des croyances	CCR*CI	CCR*SI	CCR*CP

A partir de ces différents croisements, nous avons formulé nos hypothèses de recherche.

4.1.4.3 Les hypothèses

Dans le tableau 10 présenté ci-dessus, il ressort les différents croisements des modalités entre la variable coaching de gestion et les modalités de la variable leadership transformatif. En effet, de ce croisement, nous avons obtenu une hypothèse générale et 06 (six) hypothèses opérationnelles

4.1.4.3.1 L'hypothèse générale

L'hypothèse générale pour cette première étude est formulée de la manière suivante :
Le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif.

Cette hypothèse, formulée de cette manière, tente de mettre en relation le coaching du dirigeant et son leadership transformatif, en montrant que ce dernier inspire ses collaborateurs au charisme, les stimule intellectuellement et reconnaît personnellement leurs valeurs. Cette hypothèse suppose qu'il y aura une corrélation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif. Par ailleurs, le coaching de gestion prédit le leadership transformatif. Pour rendre cette hypothèse plus explicite, nous l'avons opérationnalisé en 06 (six) hypothèses opérationnelles.

4.1.4.3.2. Les Hypothèse opérationnelles

A partir des travaux sur le processus du coaching de gestion, nous avons formulé 06 (six) hypothèses spécifiques. Elles sont les suivantes :

Première hypothèse opérationnelle (HOp1) : le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif.

Cette hypothèse permet de comprendre que la clarification d'objectifs c'est-à-dire le fait de déterminer clairement ce que veut un responsable en entreprise à quelque niveau que ce soit peut être un élément important pour sa gestion. A partir de la clarification d'objectifs, il peut inspirer son collaborateur à plus de responsabilité et de détermination dans l'atteinte de l'objectif du travail. Le plus souvent, certains dirigeants ne parviennent pas à faire la différence entre un but et un objectif. Lorsqu'une telle confusion s'installe, il peut dépenser énormément, en temps, en énergie, en matériel et même financièrement pour obtenir un résultat qu'il aurait pu avoir à moindre coût et en un temps relativement réduit si son objectif avait été clarifié.

Deuxième hypothèse opérationnelle (HOp2) : le conching des relations interpersonnelles du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif.

Cette hypothèse amène à comprendre que, le dirigeant qui a reçu des enseignements sur les techniques de mise en place des bons rapports humains et sociaux au sein de son équipe et qui les développe, peut inspirer ses collaborateurs à développer un système de communication et de solidarité entre eux. Le développement de ces rapports sociaux et humains peut résoudre le problème solitude professionnelle. Elle peut être définie comme un sentiment négatif qu'éprouve un travailleur lorsqu'il y a des défaillances dans le réseau social au sein de l'entreprise.

Troisième hypothèse opérationnelle (HOp3) : le coaching de confiance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif.

Cette hypothèse postule que, le dirigeant qui a reçu des enseignements sur les techniques de la mise en place du climat de confiance au sein de son équipe et qui les développe, amène ses collaborateurs à s'ouvrir d'avantage aux autres pour le partage d'expériences, à s'exprimer librement pour apporter leurs contributions devant certaines situations ou questions importantes pour la vie de l'entreprise, à développer l'esprit de créativité et de l'innovation. Par contre, lorsque le manque de confiance ou lorsque la crise de confiance s'installe dans une équipe, les membres ont tendance à se renfermer sur eux-mêmes.

Quatrième hypothèse opérationnelle (HOp4) : le coaching de culture du groupe du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif.

Pour cette hypothèse, l'idée est que le dirigeant qui a reçu la formation sur la culture du groupe et qui la développe dans son équipe, amène ses collaborateurs à mieux s'intégrer dans ladite équipe. Cette intégration est favorisée par une sorte de cadre de référence collective (valeurs communes, langage commun, pratiques et mœurs communes) qui fait la spécificité du groupe et renforce sa cohésion.

Cinquième hypothèse opérationnelle (HOp5) : le coaching stratégique du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif.

Cette hypothèse postule que le dirigeant qui développe des stratégies de travail dans son équipe après avoir reçu la formation au coaching stratégique amène ses collaborateurs à être

coresponsables et des coauteurs du projet. Cette implication des collaborateurs dans le projet se fait à partir du partage de la vision.

Sixième hypothèse opérationnelle (HOp6) : le coaching de croyances du dirigeant est significativement corrélé à son leadership transformatif. L'hypothèse ainsi formulée véhicule l'idée selon laquelle le dirigeant qui a reçu des techniques sur le coaching de croyance amène ses collaborateurs à transformer leurs croyances limitantes en croyances positives pour leur développement personnel.

Ce qui précède fournit les informations sur le site de l'étude, sur l'échantillon, les différentes procédures qui ont permis la sélection des variables, leur opérationnalisation et la formulation des hypothèses. A partir des différents travaux sur le processus du coaching de gestion et de la littérature sur le leadership en psychologie du travail et des organisations, nous avons choisi une variable indépendante (coaching de gestion) et une variable dépendante (le leadership transformatif). La première a été opérationnalisée en six modalités (la clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture du groupe, le coaching stratégique, le coaching des croyances). La seconde a été aussi opérationnalisée en trois modalités (le charisme, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle accordée à l'autre). La combinaison de ces deux variables nous a permis de formuler une hypothèse générale (le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif) et six hypothèses opérationnelles (le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. (HOp1); le coaching des relations interpersonnelles du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. (HOp2); le coaching de confiance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. (HOp3); le coaching de culture du groupe du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. (HOp4); le coaching stratégique du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. (HOp5); le coaching de croyances du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. (HOp6). Pour tester ces hypothèses, nous avons choisi, élaboré et validé un outil de collecte de données, ainsi qu'un outil de leur traitement statistique.

4.1.5. Outils de collecte des données

La collecte des données a été faite à l'aide d'un questionnaire d'enquête. Deux éléments justifient le choix du questionnaire. Le premier est justifié par le type d'étude. Le choix du questionnaire comme moyen de recueil de nos informations se justifie par le fait que

l'étude est quantitative. Le second se réfère à sa praticabilité. En effet, il se pratique facilement que ce soit au niveau de la passation collective ou au niveau du dépouillement. Le questionnaire a été élaboré à partir des dimensions du processus de coaching de gestion (VI) selon l'échelle de Moen et Frederici(2012) et du leadership (VD) selon l'échelle de Dussault, Valois et Frenette (2007). Le questionnaire étant administré aux subordonnés, Il leur est demandé d'estimer sur une échelle en quatre points le degré selon lequel un jugement s'applique à leur dirigeant sur la pratique du coaching et sur leur style de leadership notamment le leadership transformatif. C'est au regard de ces travaux que nous avons élaboré notre questionnaire en trois parties. La première porte sur l'identification des répondants, la deuxième sur les dimensions du processus de coaching de gestion (VI) qui se mesurent à partir du *Coach Competence Scale* (CCS) de Moen et Frederici(2012) et la troisième porte sur le leadership transformatif (VD) qui se mesure à partir de l'échelle de Dussault, Valois et Frenette (2007). La prochaine section a été consacrée à la présentation des échelles de l'étude.

4.1.5.1. Mesure du coaching de gestion

Pour cette étude, nous avons mesuré le processus de coaching de gestion à partir de l'échelle de Moen et Frederici (2012) qui se nomme *Coach Competence Scale* (CCS). La recension d'écrits nous a renseignés qu'au départ, le CCS était utilisé dans le monde sportif. En effet, il était initialement conçu pour mesurer la perception de la compétence d'un entraîneur par le coaché sur la base de ses expériences dans une relation de coaching (Moen & Kvalsund, 2008). Dans ce domaine sportif, l'échelle de compétence de l'entraîneur se compose de cinq dimensions et de 32 items. Les réponses sont données sur une échelle de type Likert de 7 points allant de «Pas du tout» (1) à «Absolument» (7). Dans le domaine de l'entreprise, cette échelle a été adaptée et utilisée par les coachs de gestion (Baron & Morin, 2010 ; IFC, 2016). Cette version adaptée comporte six dimensions avec le même nombre d'items sur une échelle de type Likert en 4 points allant de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (4). C'est à la lumière de ces travaux que nous avons mis sur pied un processus de coaching de gestion en six dimensions à savoir :1) la clarification d'objectifs mesurée par 05 items, 2) le coaching des relations interpersonnelles mesuré par 04 items, 3) le coaching de confiance mesuré par 04 items, 4) le coaching de culture du groupe mesuré par 06 items, 5) le coaching stratégique mesuré par 04 items, 6) le coaching des croyances mesuré par 04 items. Ces dimensions sont mesurées par 27 items et les réponses sont données sur une échelle de type Likert en 4 points allant de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord (4) et

visé à mesurer la capacité du dirigeant à implémenter les différentes dimensions de coaching auprès de ses collaborateurs.

Pour la dimension clarification d'objectifs, nous avons coaché le dirigeant de manière à l'amener à clarifier les objectifs à atteindre par ses collaborateurs. Pour cette phase qui constitue la première étape du processus du coaching de gestion, nous avons parcouru les sept questions qui sont généralement utilisées pour enseigner la clarification d'objectifs à savoir : qu'est-ce que tu veux ? Est-ce que cela ne dépend que de toi ? Qu'est-ce que cela t'apportera d'important ? Comment sauras-tu que tu as atteint cet objectif ? Y a-t-il des inconvénients à atteindre cet objectif ? Qu'est-ce qui t'empêche d'atteindre cet objectif ? De quoi as-tu besoin ? Après l'enseignement théorique, nous avons procédé aux exercices en formant des dyades pour des séances pratiques de clarification d'objectifs afin de permettre aux participants son assimilation. Pour nous rassurer que cette dimension du coaching de gestion a été assimilée et implémentée par le dirigeant auprès de ses collaborateurs, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle à travers quelques items, à l'exemple de l'item suivant : « *Il existe des séances de clarification d'objectifs de travail au sein de l'entreprise* »

Pour la dimension coaching des relations interpersonnelles, nous avons coaché les dirigeants à partir de quelques outils de régulation de groupe utilisés en coaching de gestion. Parmi ces outils, nous pouvons citer : les techniques de provocation et de confrontations à travers le questionnement, l'écoute active, le silence, la technique de communication non violente (CNV), le travail sur les positions de perception, etc. Ces enseignements ont été faits à l'aide des supports écrits et audio visuels. A la fin de la présentation théorique, des groupes de trois ou de quatre personnes ont été formés pour des séances pratiques où il leur était présenté des situations de conflits à résoudre dans un groupe de travail à partir des techniques enseignées. L'objectif de cet exercice étant d'amener les dirigeants à être capable de ramener la bonne cohésion et les bonnes relations interpersonnelles entre les membres de leur groupe de travail. Pour savoir si cet objectif a été atteint, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle à travers quelques items à l'instar de l'item suivant : « *Il existe une bonne communication entre les employés au sein de notre entreprise* »

En ce qui concerne la dimension coaching de confiance, nous avons également coaché les dirigeants à travers les quatre ingrédients de la confiance utilisés en coaching de gestion à savoir : la sincérité, la crédibilité, la fiabilité et l'ouverture aux autres. L'enseignement de ces ingrédients s'est fait à travers les supports écrits et audio-visuels et permet au dirigeant d'être

devant un miroir et de balayer ses angles morts. Dès lors, après ces enseignements, il doit être à même de se dire : « *Qu'est-ce qui fait que je suis plus ou moins digne de confiance pour mon équipe, pour les équipes qui travaillent avec moi, pour mes clients, pour mes partenaires, pour mes fournisseurs ?* ». Bien plus, l'objectif du coaching de cette dimension est de permettre aux dirigeants de créer, de développer et de maintenir un climat de confiance entre les membres de leurs équipes qui peut se vérifier à travers l'entraide, la confiance entre les différents membres, etc. Pour vérifier l'implémentation de cette dimension de coaching au sein de cette entreprise par les dirigeants, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle à travers certains items à l'exemple de l'item suivant : « *Il existe un climat de confiance entre nous employés au sein de l'entreprise* »

Pour la dimension coaching de culture du groupe, nous avons enseigné les dirigeants de l'entreprise sur l'ensemble de ses valeurs que sont : la ponctualité, le respect, la bienveillance, l'honnêteté, la transparence, le langage commun, etc. L'objectif de l'enseignement de ces valeurs est de permettre aux dirigeants de mettre en place un cadre de référence collective qui favorise la cohésion et l'intégration des employés au sein de l'entreprise. Pour vérifier l'implémentation de ces valeurs au sein de l'entreprise par les dirigeants, nous avons demandé aux employés de se positionner sur notre échelle de mesure de coaching de gestion à travers quelques items, à l'exemple de l'item suivant : « *Il existe un ensemble de valeurs que nous respectons au sein de l'entreprise (ponctualité, respect, bienveillance, honnêteté...)* »

La dimension coaching stratégique a été implémentée au sein de l'entreprise à travers l'accompagnement des dirigeants sur le partage de la vision générale de l'entreprise avec leurs collaborateurs. Cet accompagnement permettrait aux dirigeants de faire de leurs collaborateurs des coresponsables, ce qui les amènerait à mieux s'impliquer dans le travail et donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'atteinte des objectifs. Pour vérifier la mise en place de cette dimension de coaching par les dirigeants au sein de l'entreprise, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle de mesure de coaching de gestion à travers certains items, à l'instar de l'item suivant: « *Il existe une vision que vous partagez au sein de l'entreprise* »

Pour la dimension coaching de croyances, nous avons accompagné les dirigeants à travers les techniques de généralisation, de distorsion et de sélection pour comprendre leurs différentes perceptions sur l'environnement du travail en entreprise, leurs perceptions sur leurs collaborateurs, etc. L'objectif de cet accompagnement est de permettre aux dirigeants de prendre conscience des effets négatifs que les fausses croyances peuvent avoir sur

l'environnement social de l'entreprise, notamment sur la perception des dirigeants et des collaborateurs. Il s'agirait donc pour ces derniers d'aider leurs collaborateurs à transformer leurs croyances limitantes en croyances positives. Pour vérifier l'implémentation de cette dimension de coaching auprès des employés par les dirigeants, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle de mesure de coaching à travers quelques items à l'exemple de l'item suivant : « *Il existe des moments pendant lesquels vous échangez avec votre chef hiérarchique sur ce que vous pensez de lui* »

Nous venons de présenter comment a été élaborée la partie de notre questionnaire qui consistait à étudier le processus de coaching de gestion qui constitue notre variable indépendante. Il y ressort que nous nous sommes appuyés sur les six dimensions proposées par (IFC, 2016 ;Kampa-Kokesch & Anderson, 2001 ; Smither & Reilly, 2001) et des travaux de (Dilts, 2008 ; Délivré, 2013 ; Mélançon, 2018 ; Ménard, 2013 ; Raczy, 2012) pour mettre sur pied un processus de coaching de gestion qui, rappelons-le, est constitué de six dimensions à savoir : la clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture du groupe, le coaching stratégique, le coaching des croyances. Ces dimensions ont été adaptées et mesurées à partir du *Coach Competence Scale* (Moen & Frederici, 2012). Après la présentation de cette échelle de mesure du processus de coaching à travers le CCS, que dire de l'échelle de mesure du leadership ?

4.1.5.2 Echelle de mesure du leadership

Le leadership des dirigeants est mesuré par l'échelle de Dussault, Valois, et Frenette (2007). A l'aide de cette échelle, le leadership du superviseur est évalué par ses subordonnés. Cet instrument est composé 45 items présentés sur une échelle de type Likert allant de (1) Tout à fait en désaccord à (4) Tout à fait d'accord. Cette échelle a été initialement conçue pour évaluer le leadership des directeurs d'école. Puis elle a été adaptée au leadership des superviseurs qu'importe leur organisation. L'échelle mesure trois facteurs à savoir : le leadership transformationnel (trois dimensions) est mesuré par 25 items, le leadership transactionnel (deux dimensions) est mesuré par 13 items et enfin le leadership laissez-faire (une dimension) est mesuré par 6 items. Cette échelle permet d'évaluer le leadership du dirigeant en interrogeant les personnes qui travaillent avec lui (subordonnées). Dans cette échelle, le facteur qui nous intéresse pour cette étude est le leadership transformatif. Il est constitué de trois dimensions à savoir : le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle, la considération personnelle. Nous avons élaboré notre questionnaire sous la base de ces dimensions. Ces dimensions sont constituées de 14 items, et les réponses sont données sur une

échelle comme on l'a déjà dit de Likert, en 4 points allant de (1) pas du tout d'accord à tout à fait d'accord (4). Le contenu de cette échelle met en évidence le fait que chaque employé dans ses réponses, donne le degré d'accord sur la pratique du leadership transformatif par ses dirigeants.

Pour la dimension charisme inspirant, nous avons demandé aux employés si le leadership de leur dirigeant leur inspire le charisme. Autrement dit, il s'agit de savoir si le leadership de leur dirigeant suscite en eux par exemple de l'enthousiasme et de la loyauté organisationnelle. Cette dimension a été mesurée par 04 items à l'exemple de l'item suivant : *« Votre dirigeant suscite de la loyauté chez vous, employés de l'entreprise »*

Pour la dimension stimulation intellectuelle, nous cherchons à savoir auprès des employés si le leadership de leur dirigeant les stimulait intellectuellement. Il s'agit par exemple pour le dirigeant de remettre en questions les façons de faire de ses subordonnés tout en les amenant à innover et à être créatifs. Pour mesurer cette dimension, nous avons formulé 06 items à l'exemple de l'item suivant : *« Votre dirigeant vous permet de prendre des initiatives dans le sens de la créativité dans l'exécution de vos tâches au sein de l'entreprise »*

Pour ce qui est de la considération personnelle, nous voulons savoir si le dirigeant prête attention aux besoins personnels de ses subordonnés et adapte ses façons de faire à chacun d'eux. Pour mesurer cette dimension, nous avons formulé 04 items à l'instar de l'item suivant : *« Votre supérieur hiérarchique prend en compte vos besoins dans ses décisions »*

Nous pouvons dire que la partie de notre questionnaire réservée à l'évaluation de la VD (leadership) a porté sur le leadership transformatif des dirigeants d'entreprise. Il s'agit de voir si le leadership transformatif développé par le dirigeant peut l'aider à améliorer sa gestion et donc sa gouvernance. La partie de ce questionnaire consacré à la mesure du leadership de dirigeant d'entreprise a été inspirée à partir de l'échelle de Dussault, Valois, et Frenette (2007).

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que l'élaboration de notre outil de collecte de données destiné à mesurer la VI et la VD de l'étude, a été effectuée à partir de deux principales échelles bien connues en coaching de gestion et en psychologie du travail et des organisations. Pour la première, c'est le *Coach CompétenceScale* de (Moen & Frederici, 2012). Pour la deuxième, c'est l'échelle de Dussault, Valois, et Frenette (2007). La première échelle a mesuré six dimensions du processus du coaching de gestion (la clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching

de culture du groupe, le coaching stratégique, le coaching des croyances). La deuxième mesure trois dimensions du leadership transformatif. (Le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle, la reconnaissance personnelle.) Ces deux échelles ont été élaborées pour évaluer la relation entre le coaching de gestion (VI) et le leadership transformatif (VD). Ainsi, notre questionnaire comportait en trois parties : I) l'identification des répondants, II) les dimensions liées au processus du coaching de gestion (VI), III) les dimensions liées au leadership transformatif des dirigeants d'entreprise (VD). En dehors de la première partie, le questionnaire a été formulé sur un mode d'items fermés de Likert en 4 points allant de (1) pas du tout d'accord à tout à fait d'accord (4). Lorsque la première version du questionnaire a été achevée, nous avons mis en place un processus de sa validation comme recommandé par la plupart des méthodologues. Cette validation s'est faite par l'entremise d'un pré-test.

4.1.5.3 Pré-test et validation du questionnaire

Notre pré-test avait pour objectif de tester les qualités métrologiques du questionnaire (validité, fiabilité et sensibilité). Il s'est déroulé du 20 au 30 Avril 2017 au sein de l'entreprise sur un échantillon de 40 employés. Lorsque nous avons obtenu l'accord de mener cette étude auprès de la Direction Générale de l'entreprise concernée, le planning de déroulement des activités lui avait été remis. Il figurait sur ce planning, la période de passation du questionnaire pour le pré-test et du questionnaire définitif. Nous leur avons simplement joint par téléphone pour le rappel de ces différentes dates et des modalités pratiques de passation du questionnaire. Nous sommes nous-mêmes descendu sur le terrain pour la passation du questionnaire pour cette phase de pré-test. Ce travail nous a pris 10 jours. A cause de l'intensité des activités au sein l'entreprise, nous étions obligés de limiter la passation du questionnaire à trois voire quatre employés au plus par jour. Nous profitions des pauses qui duraient une heure pour négocier avec ceux qui pouvaient nous accorder 15 à 20 minutes de leur précieuse pause, car beaucoup voulaient profiter au maximum de ce temps, soit pour se reposer, soit pour prendre un rafraichissement. Nos participants à cette enquête étaient constitués des employés qui n'étaient pas membres du comité de direction de l'entreprise. Ces participants ont été choisis sans discrimination de sexe, de religion et de poste de travail. Ce sont des hommes et des femmes dont l'âge varie comme on l'a déjà dit entre vingt et soixante ans. Enfin de compte, nous avons achevé le pré-test au bout de 10 jours. A l'examen du remplissage de ces questionnaires, nous avons observé un certain nombre de difficultés :

Des difficultés de compréhension. A ce niveau, nous avons eu l'impression que certains répondants ne comprenaient pas bien certaines questions, car il y avait des problèmes de logique par rapport à leurs réponses ;

Des questionnaires remplis à moitié. Ici, nous avons également constaté que certains questionnaires n'étaient pas complètement remplis, ces derniers étaient pressés car ils voulaient jouer pleinement de leur pause ;

Des problèmes liés à la longueur du questionnaire. Le fait pour certains répondants de ne pas achever le remplissage du questionnaire était déjà un message pour nous faire comprendre que la taille du questionnaire était un peu longue.

Compte tenu de ces quelques difficultés, nous avons pris le soin de faire quelques réaménagements sur le fond et sur la forme du questionnaire :

Il a d'abord été question pour nous de revoir la longueur du questionnaire, en supprimant certains items qui paraissaient redondant. En effet, il y avait des items qui se répétaient. Avec la redondance de certaines questions, la cohérence interne des facteurs du coaching de gestion et du leadership transformatif était faible avec un alpha de cronbach de ($\alpha = 0,51$).

Il a été par la suite question de reformuler certains items dont la compréhension n'était pas évidente pour les employés. Par exemple la question « *vous sentez-vous régulièrement développé sur le plan personnel et professionnel au sein de l'entreprise ?* » a été reformulée en « *Votre dirigeant vous permet de prendre des initiatives dans le sens de la créativité dans l'exécution de vos tâches au sein de l'entreprise* »

Ces petits réaménagements ont permis de ramener les items du coaching de gestion de 35 à 27 et du facteur leadership transformatif de 25 à 14. Cette réduction a permis d'avoir une meilleure cohérence interne de ces deux facteurs avec leurs dimensions ($\alpha \geq 0,7$). Ainsi, l'échelle du facteur du coaching de gestion présente un bon niveau de consistance interne ($\alpha = 0,82$), clarification d'objectifs ($\alpha = 0,72$), relations interpersonnelles ($\alpha = 0,70$), confiance ($\alpha = 0,71$), culture de groupe ($\alpha = 0,74$), stratégique ($\alpha = 0,70$), croyances ($\alpha = 0,71$). L'échelle du facteur leadership transformatif présente également un bon niveau de consistance interne ($\alpha = 0,80$), charisme inspirant ($\alpha = 0,71$), stimulation intellectuelle ($\alpha = 0,70$), considération personnelle ($\alpha = 0,74$).

Il a enfin été question de revoir les modalités d'administration du questionnaire. En effet, au regard des difficultés liées au temps de passation du questionnaire, nous avons échangé avec la Direction Générale de l'entreprise concernée par l'étude, et avons convenu (avec l'accord des chefs d'équipes et des autres employés) de prendre 20 minutes à trois employés par jour de travail (de lundi à vendredi) pendant 13 semaines dans la salle de conférence. Nous y reviendrons sur le point suivant qui concerne la procédure de passation du questionnaire, c'est-à-dire l'enquête proprement dite.

4.1.5.4. Procédure de passation du questionnaire

Après avoir réalisé le pré-test dont l'objectif était de tester les qualités métrologiques de l'outil de collecte des données, nous nous sommes rassuré qu'il pouvait nous permettre d'atteindre les objectifs de l'étude. Comme nous l'avons dit au niveau de l'échantillon de l'étude, notre enquête a été réalisée dans une PME du secteur secondaire (broderie et la couture) située dans la ville de Douala. Nous avons effectué des séances pratiques de coaching de gestion auprès des membres du comité de direction pendant une période un an et deux mois (de Janvier 2016 à Février 2017). Ces dirigeants ont été soumis au programme de formation Coach Manager. Selon les normes internationales, le programme de formation coach manager doit se faire en session. Une session de formation dure six mois. Dans cette entreprise, les membres du comité de direction sont au nombre de six. Nous les avons reçus en deux sessions de formation, c'est-à-dire trois membres par session. La première session de formation s'est déroulée de Janvier 2016 à Juin 2016. La deuxième s'est déroulée de Septembre 2016 à Février 2017. Les séances de coaching se pratiquaient tous les vendredis et les samedis de chaque mois pendant toute la période de formation en fonction des agendas des professionnels participants. Au total, nous avons eu un volume horaire de 96 heures de formation par session. Soit 8 heures par jour pendant 12 jours. La fin de chaque session de formation était sanctionnée par la certification des professionnels participants. Les séances de coaching étaient faites suivants les éléments du processus du coaching de gestion que nous avons mis en place à savoir : la clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture du groupe, le coaching stratégique, le coaching des croyances. A partir de ces éléments, nous avons utilisé les outils et les techniques en coaching pour accompagner les dirigeants de cette entreprise. Après les deux sessions de formation, nous avons attendu encore près de 3 mois (temps d'assimilation et d'implémentation) pour réaliser une enquête auprès des employés afin de vérifier l'incidence de ce coaching sur le leadership transformatif des dirigeants.

L'enquête proprement dite s'est déroulée autour du 10 mai au 20 Juillet 2017. Nous recevions trois employés par équipe pour une durée de 20 minutes environs dans la salle de conférence où nous avons pris le soin de disposer les chaises de façon que chaque employé remplisse individuellement le questionnaire. Nous avons reçu environ 196 employés pendant treize semaines de lundi à vendredi. Pour chaque groupe présent dans la salle, nous prenions environ cinq minutes pour leur expliquer l'objectif de l'enquête, les modalités de remplissage, et la distribution du matériel (crayon à bille, sous-mains) avec lequel ils devaient remplir le questionnaire. A cet effet, nous avons prévu trois crayons à bille et quelques documents pouvant servir de sous-mains, car nous avons pensé qu'il était possible qu'ils ne disposent pas de stylo à bille ou de sous-mains pour faire ce travail. Pendant le remplissage, nous sillonnions la salle pour aider ceux des participants qui éprouvaient des difficultés de compréhension ou de remplissage. A la fin du remplissage de chaque vague, nous prenions la peine de remercier les participants pour leur collaboration, disponibilité et leur avons promis d'exploiter les résultats de leurs réponses uniquement à des fins académiques. Après avoir présenté les procédures d'administration du questionnaire, nous allons à présent procédé à la présentation des outils statistiques de traitement des données.

4.1.5 Outils de traitement statistique

En psychologie, tout comme dans les autres sciences sociales, le choix des outils statistiques de traitement des données se fait en fonction des objectifs de l'étude, de la nature des variables et des outils les plus utilisés dans la littérature sur le sujet qu'on se propose d'étudier. Il en est de même pour les logiciels informatiques. C'est par la présentation du choix des logiciels informatiques que nous commençons cette section. Ainsi, nous avons choisi Excel et SPSS.

Le premier logiciel qui nous a permis de commencer l'exploitation de nos données est Excel (Microsoft Office, 2015). Ce logiciel est conçu pour effectuer de nombreuses opérations en ce qui concerne la gestion et le traitement des données statistiques. Il est particulier en ceci qu'il facilite plusieurs opérations et permet de transférer les données traitées à d'autres logiciels conçus pour les analyses plus avancées. Dans cette étude, nous avons utilisé Excel pour coder nos variables et construire un entrepôt qu'on appelle généralement base de données. Ces données, par la suite ont été transférées au logiciel qui a permis de faire de manière plus approfondie nos traitements statistiques (SPSS).

Le second logiciel SPSS (version 19) nous a permis de résumer l'information contenue dans les données collectées à partir des effectifs, des pourcentages. Ainsi, une bonne partie

des données utilisées pour notre analyse descriptive ont été fournies par les traitements effectués par SPSS. Ces logiciels Excel et SPSS nous ont permis d'effectuer un traitement efficace des données lors de notre enquête à partir des outils de traitement statistique choisis.

Le choix d'outils de traitement statistique des données n'est pas toujours aisé, car il en existe plusieurs. Dans cette recherche, notre objectif est de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif. Pour cela, nous avons fait des tests de corrélations et de régressions qui nous ont permis d'étudier le lien entre les deux variables de l'étude. Le choix de ces deux outils se justifie par le fait que nos variables sont quantitatives (coaching de gestion et leadership transformatif). Cela étant, la corrélation permet de décrire la relation entre ces deux variables et la régression permet de prédire l'une à partir de l'autre. Les résultats de ces tests seront présentés à travers l'analyse inférentielle.

4.1.6. Résultats

Cette partie du travail nous permettra de faire des analyses qui vont nous aider à trouver une réponse à notre question de recherche. De façon précise, cette analyse nous permettra de tester les hypothèses opérationnelles de recherche.

HOpR1 : le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif;

HOpR2 : le coaching des relations interpersonnelles du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif ;

HOpR3 : le coaching de confiance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership;

HOpR4 : le coaching de culture de groupe du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif;

HOpR5 : le coaching stratégique du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif;

HOpR6 : le coaching de croyances du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif ;

Nous avons à cet effet procédé au calcul des corrélations, des régressions pour vérifier ces hypothèses. Nous avons formulé l'hypothèse générale selon laquelle le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. Nous

commençons par la description du lien entre le coaching de gestion et le leadership transformatif à partir de l'analyse corrélacionnelle. Les tableaux suivants donnent les résultats de cette analyse.

Tableau 11

Corrélations entre le coaching de clarification d'objectif et le leadership transformatif

	CCO	LeaderTrans	Ci	SI
CCO				
LeaderTrans	,368**			
Ci	,807**	,426*		
SI	-,070	,736*	-,093	
Cp	,001	,770**	-,050	,509**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; LesderTrans=Leadership transformatif ; Ci= Charisme inspirant ; SI= Stimulation intellectuelle. Cp= Considération personnelle.*

Nos résultats ont montré que le coaching de clarification d'objectifs est corrélé positivement au leader transformatif ($r(n)=0,368$; $p=0,01$), notamment au charisme inspirant ($r(n)=0,807$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le salarié a de son dirigeant qui a reçu le coaching de clarification d'objectifs évolue avec celle qu'il a de son leadership transformatif. Autrement dit, plus l'employé saisi la clarification d'objectifs enseignée par son dirigeant, plus il le perçoit comme étant transformatif. C'est-à-dire celui qui veut l'aider à évoluer dans sa carrière et à se développer. En revanche, ces résultats montrent qu'il existe un lien négatif entre la stimulation intellectuelle et le coaching de clarification d'objectifs ($r(n)=- 0,07$; $p>0,05$). Cela signifie que, le fait pour le dirigeant de stimuler intellectuellement (à travers les innovations et des réflexions) un employé ne conduit pas à la clarification d'objectifs. C'est pourquoi il existe de lien négatif entre ces deux modalités. Par contre, il existe un lien fort et positif entre le coaching de clarification d'objectifs et la considération personnelle ($r(n)=0,001$; $p<0,05$). C'est-à-dire que, pour un dirigeant qui implémente auprès de l'employé la clarification d'objectifs, il est perçu par ce dernier comme étant transformatif à travers cette modalité dans

la mesure où il voit en son chef quelqu'un qui le reconnaît, qui souhaite qu'il réussisse sa tâche en l'aidant à rendre clairs les objectifs à atteindre. Étant donné que les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi par une analyse de régression.

Tableau 12

Régression entre le coaching de clarification d'objectif et le leadership transformatif.

R =,368 ; R-deux=,136 ; R-deux ajusté=,131 ; Erreur standard de l'estimation=,503 ;
F=30,45; p=,000

Leadership transformatif					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	2,159	,114		18,88	,000
Coaching de clarification d'objectif	,230	,042	,368	5,519	,000

Le tableau 12 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle de recherche. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transformatif à partir du coaching de clarification d'objectif est significatif ($F=30,45$; $p=0,000$). Cela laisse transparaître que le coaching de clarification d'objectifs est un prédicteur décisif du leadership transformatif. On peut retenir que le coaching de clarification d'objectifs prédit le leadership transformatif ($\beta=0,368$; $t(n) =5,519$; $p=0,000$). Nous pouvons donc conclure que la première hypothèse opérationnelle de recherche est validée. C'est-à-dire que le coaching de clarification d'objectifs a un lien avec le leadership transformatif. La deuxième hypothèse opérationnelle de recherche vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transformatif du dirigeant. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 13

Corrélations entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transformatif

	CRI	LeaderTrans	Ci	SI
CRI				
LeaderTrans	,663**			
Ci	-,139	,426**		
SI	,918**	,736**	-,093	
Cp	,494**	,770**	-,050	,509**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; LesderTrans=Leadership transformatif ; Ci= Charisme inspirant ; SI= Stimulation intellectuelle ; Cp=Considération personnelle.*

Au regard du tableau 13, nos résultats montrent que le coaching de relation interpersonnelle est corrélé significativement au leader transformatif ($r(n)=0,663$; $p=0,01$), notamment à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,918$; $p=0,01$), à la considération personnelle ($r(n)=0,494$; $p=0,01$). De plus, le leadership transformatif est corrélé positivement au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,736$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r=0,77$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le travailleur a de son dirigeant qui a reçu le coaching des relations interpersonnelles évolue avec celle qu'il a de son leadership transformatif. En d'autres termes, un dirigeant qui a développé des bons rapports humains auprès d'un employé est perçu par ce dernier comme étant transformatif dans la mesure où, l'employé perçoit en son dirigeant quelqu'un qui lui permet de prendre des initiatives, qui lui permet d'innover et de créer ; quelqu'un qui l'encourage, qui lui accorde de l'attention. Par contre, il existe un lien négatif entre le charisme inspirant et le coaching des relations interpersonnelles ($r(n)=-0,139$; $p>0,05$). C'est-à-dire que, le fait pour le dirigeant de développer de bons rapports interpersonnels auprès de son employé ne l'amène pas forcément à voir en son chef quelqu'un qui suscite en lui de l'enthousiasme et de la loyauté. Étant donné que les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse opérationnelle, nous avons poursuivi par une analyse de régression.

Tableau 14

Régression entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transformatif.

R =,663 ; R-deux=,440 ; R-deux ajusté=,437 ; Erreur standard de l'estimation=,405;
F=152,19; p=,000

Leadership transformatif					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	1,583	,099		15,91	,000
Coaching des relations interpersonnelles	,393	,032	,663	12,33	,000

Le tableau 14 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle de recherche. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transformatif à partir coaching des relations interpersonnelles est significatif ($F=152,19$; $p=0,000$). Cela laisse transparaître que le coaching des relations interpersonnelles est un prédicteur décisif du leadership transformatif. On peut conclure que le coaching des relations interpersonnelles prédit le leadership transformatif ($\beta=0,663$; $t(n)=12,33$; $p=0,000$). Ceci étant, la deuxième hypothèse opérationnelle de recherche est validée. C'est-à-dire que le coaching des relations interpersonnelles a un lien positif entre le leadership transformatif au niveau des modalités : stimulation intellectuelle et considération personnelle. La troisième hypothèse opérationnelle vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching de confiance du dirigeant et son leadership transformatif. Le tableau ci-après donne les résultats suivants.

Tableau 15*Corrélations entre le coaching de confiance et le leadership transformatif*

	CC	LeaderTrans	Ci	SI
CC				
LeaderTrans	,693**			
Ci	-,117	,426**		
SI	,490**	,736**	-,093	
Cp	,938**	,770**	-,050	,509**

Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CC = Coaching de confiance ; LesderTrans=Leadership transformatif ; Ci= Charisme inspirant ; SI= Stimulation intellectuelle ; Cp=Considération personnelle.

Du tableau 15 ci-dessus, il ressort que le coaching de confiance est corrélé positivement au leader transformatif ($r(n)=0,693$; $p=0,01$), notamment à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,490$; $p=0,01$), à la considération personnelle ($r(n)=0,938$; $p=0,01$). De plus, le leadership transformatif est corrélé significativement au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,736$; $p=0,01$) et à la reconnaissance personnelle ($r(n)=0,77$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le travailleur a du coaching de confiance évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. Autrement dit, le dirigeant qui travaille à implémenter la confiance auprès de son collaborateur est perçu par ce dernier comme étant transformatif. Le dirigeant est transformatif dans la mesure où, à partir du développement de la confiance, son collaborateur voit en lui quelqu'un qui lui permet de prendre des initiatives, qui lui permet d'innover et de créer ; quelqu'un qui l'encourage, qui reconnaît ses valeurs et lui accorde de l'attention. Par ailleurs, il existe un lien négatif entre le charisme inspirant et le coaching de confiance ($r(n)=-0,117$; $p>0,05$). Ce résultat permet de comprendre que, le fait pour un dirigeant de développer et d'implémenter la confiance auprès de son collaborateur ne permet pas forcément à ce dernier de voir en son chef quelqu'un qui suscite en lui de l'enthousiasme et de la loyauté. Etant donné que les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi avec une analyse de régression.

Tableau 16

Régression entre le coaching de confiance et le leadership transformatif.

R =,693 ; R-deux=,481 ; R-deux ajusté=,478 ; Erreur standard de l'estimation=,390;
 $F=179,63$; $p=,000$

Leadership transformatif					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	1,597	,091		17,55	,000
Coaching de confiance	,394	,029	,693	13,40	,000

Le tableau 16 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transformatif à partir du coaching de confiance est significatif ($F=179,63$; $p=0,000$). Cela laisse transparaître que le coaching de confiance est un prédicteur décisif du leadership transformatif. On peut retenir que le coaching de confiance prédit le leadership transformatif ($\beta=0,693$; $t(n)=13,4$; $p=0,000$). Au regard de ces résultats, la troisième hypothèse opérationnelle de recherche est validée. Comme pour dire que le coaching de confiance est significativement corrélé au leadership transformatif au niveau de la modalité stimulation intellectuelle et considération personnelle. La quatrième hypothèse opérationnelle vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching de culture de groupe du dirigeant et son leadership transformatif. Le tableau ci-après donne les résultats suivants.

Tableau 17

Corrélations entre le coaching de culture de groupe et le leadership transformatif

	CCG	LeaderTrans	Ci	SI
CCG				
LeaderTrans	,396**			
Ci	-,052	,426**		
SI	,350**	,736**	-,093	
Cp	,456**	,770**	-,050	,509**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CCG = Coaching de culture de groupe ; LesderTrans=Leadership transformatif ; Ci= Charisme inspirant ; SI= Stimulation intellectuelle ; Cp : Considération personnelle.*

Le tableau 17, nous montre que le coaching de culture de groupe est corrélé positivement au leader transformatif ($r(n)=0,396$; $p=0,01$), notamment à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,35$; $p=0,01$), à la considération personnelle ($r(n)=0,456$; $p=0,01$). Bien plus, le leadership transformatif est corrélé significativement au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,736$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r(n)=0,77$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Ce résultat montre que la perception que le collaborateur a du dirigeant au sujet de la culture de groupe évolue avec celle qu'il a de son leadership transformatif. En d'autres termes, le dirigeant qui implémente la culture du groupe auprès de son collaborateur est perçu par ce dernier comme étant transformatif. C'est-à-dire qu'à partir du développement de la culture du groupe par le dirigeant, l'employé voit en son chef quelqu'un qui lui permet de prendre des initiatives, qui lui permet d'innover et de créer ; quelqu'un qui l'encourage, qui reconnaît ses valeurs et lui accorde de l'attention. Par ailleurs, il existe un lien négatif entre le charisme inspirant et le coaching de culture de groupe ($r(n)=-0,052$; $p>0,05$). Cette corrélation négative montre que, le fait pour un dirigeant de développer la culture de groupe auprès de son collaborateur, ne permet pas automatiquement à ce dernier de voir en son chef quelqu'un qui suscite en lui le charisme ou quelqu'un qui permet de susciter en lui de l'enthousiasme et de la loyauté. Etant donné que les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour

conclure sur notre hypothèse opérationnelle de recherche, nous avons poursuivi avec une analyse de régression.

Tableau 18

Régression entre le coaching de culture de groupe et le leadership transformatif.

R =,396 ; R-deux=,157 ; R-deux ajusté=,153 ; Erreur standard de l'estimation=,496; F=36,17; p=,000

Leadership transformatif					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constantse)	2,057	,122		16,88	,000
Coaching de culture de groupe	,243	,040	,396	6,01	,000

La présentation du tableau 18 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transformatif à partir du coaching de culture de groupe est significatif ($F=36,17$; $p=,000$). Cela laisse transparaître que le coaching de culture de groupe est un prédicteur décisif du leadership transformatif. On peut retenir que le coaching de culture de groupe prédit le leadership transformatif ($\beta=0,396$; $t(n)=6,01$; $p=0,000$). A partir de ces résultats, nous pouvons conclure que la quatrième hypothèse opérationnelle est validée. C'est-à-dire que le coaching de culture de groupe a une forte relation avec le leadership transformatif au niveau de la modalité stimulation intellectuelle et considération personnelle. Pour ce qui est de la cinquième hypothèse opérationnelle, elle vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching stratégique du dirigeant et son leadership transformatif. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 19*Corrélations entre le coaching stratégique et le leadership transformatif*

	CS	LeaderTrans	Ci	SI
CS				
LeaderTrans	,417**			
Ci	-,111	,426**		
SI	,420**	,736**	-,093	
Cp	,482**	,770**	-,050	,509**

Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CCG = Coaching stratégique ; LesderTrans=Leadership transformatif ; Ci= Charisme inspirant ; SI= Stimulation intellectuelle ; Cp=Considération personnelle.

Le tableau 19 ci-dessus, nous montre que le coaching stratégique est corrélé positivement au leader transformatif ($r(n)=0,417$; $p=0,01$), notamment à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,42$; $p=0,01$), à la reconnaissance personnelle ($r(n)=0,482$; $p=0,01$). Bien plus, le leadership transformatif est corrélé significativement au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,736$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r(n)=0,77$; $p=0,01$). On peut également remarquer que ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le collaborateur a du dirigeant au sujet du coaching stratégique évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. C'est-à-dire que, le dirigeant qui développe et implémente les stratégies auprès de son subordonné est perçu par ce dernier comme étant transformatif. Il est transformatif dans la mesure où, à partir du développement de ces stratégies, le subordonné voit en son supérieur hiérarchique quelqu'un qui le stimule intellectuellement et le considère personnellement, c'est-à-dire quelqu'un qui lui permet de prendre des initiatives, qui lui permet d'innover et de créer ; quelqu'un qui l'encourage, qui reconnaît ses valeurs et lui accorde de l'attention. Par ailleurs, il existe un lien négatif entre le charisme inspirant et le coaching de culture de groupe ($r(n)=-0,111$; $p>0,05$). Ce résultat montre que le fait pour un dirigeant de développer des stratégies auprès de son collaborateur n'amène pas ce dernier à voir en son chef comme quelqu'un qui suscite le charisme inspirant, quelqu'un qui permet de susciter en lui de l'enthousiasme et de la loyauté. Etant donné que les corrélations sont nécessaires mais

insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse opérationnelle, nous avons poursuivi avec une analyse de régression.

Tableau 20

Régression entre le coaching stratégique et le leadership transformatif.

R =,417 ; R-deux=,174 ; R-deux ajusté=,169 ; Erreur standard de l'estimation=,492; F=40,73; p=,000

Leadership transformatif					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	2,031	,119		17,05	,000
Coaching stratégique	,260	,041	,417	6,38	,000

La présentation du tableau 20 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transformatif à partir du coaching stratégique est significatif ($F=40,73$; $p=,000$). Cela laisse transparaître que le coaching stratégique est un prédicteur décisif du leadership transformatif. On peut dire que le coaching stratégique prédit le leadership transformatif ($\beta=0,417$; $t(n)=6,38$; $p=0,000$). A partir de ces résultats, nous pouvons conclure que la cinquième hypothèse opérationnelle est validée. Autrement dit, le coaching stratégique a un lien positif avec le leadership transformatif au niveau de la modalité stimulation intellectuelle et considération personnelle. La sixième hypothèse opérationnelle, quant à elle vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching de croyance du dirigeant et son leadership transformatif. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 21*Corrélations entre le coaching de croyance et le leadership transformatif*

	CCR	LeaderTrans	Ci	SI
CCR				
LeaderTrans	,185**			
Ci	-,242**	,426**		
SI	,329**	,736**	-,093	
Cp	,258**	,770**	-,050	,509**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CCG = Coaching de croyance ; LeaderTrans=Leadership transformatif ; Ci= Charisme inspirant ; SI= Stimulation intellectuelle ; Cp=Considération personnelle.*

A l'observation du tableau 21 ci-dessus, nous remarquons que le coaching de croyance est corrélé significativement au leader transformatif ($r(n)=0,185$; $p=0,01$), notamment à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,329$; $p=0,01$), à la considération personnelle ($r(n)=0,258$; $p=0,01$). Bien plus, le leadership transformatif est corrélé positivement au charisme inspirant ($r=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,736$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r(n)=0,77$; $p=0,01$). On peut également remarquer que ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le collaborateur a de son dirigeant qui a reçu le coaching de croyance évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. En d'autres termes, le dirigeant qui implémente le coaching de croyance auprès de son collaborateur est perçu par ce dernier comme étant transformatif dans la mesure où il perçoit en son chef quelqu'un qui l'aide à transformer ses croyances limitantes en des croyances positives. Dans cette perspective, il le stimule intellectuellement en lui donnant la possibilité de mieux réfléchir objectivement sur lui-même et sur ses collègues et ses chefs. En revanche, on observe qu'il existe une corrélation négative entre le charisme inspirant et le coaching de croyance ($r(n)=-0,242$; $p>0,05$). Ce résultat permet de comprendre que le fait pour un dirigeant de développer le coaching de croyances auprès de son collaborateur n'amène pas automatiquement ce dernier à voir en son chef quelqu'un qui permet de susciter en lui de l'enthousiasme et de la loyauté. Etant donné que les corrélations sont nécessaire mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse opérationnelle, nous avons poursuivi avec une analyse de régression.

Tableau 22

Régression entre le coaching de croyance et le leadership transformatif.

R =,185 ; R-deux=,034 ; R-deux ajusté=,029 ; Erreur standard de l'estimation=,531;
F=6,87; *p*=,000

Leadership transformatif					
Modèle	Coefficients standardisés		non Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	2,485	,111		22,40	,000
Coaching de croyance	,108	,041	,185	2,62	,009

La présentation du tableau 22 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transformatif à partir du coaching de croyance est significatif ($F=6,87$; $p=,000$). Cela laisse transparaître que le coaching de croyance est un prédicteur décisif du leadership transformatif. On peut conclure que le coaching de croyance prédit le leadership transformatif au niveau de la modalité stimulation et considération personnelle ($\beta=0,185$; $t(n)=2,62$; $p=0,000$). A partir de ces résultats, la sixième hypothèse opérationnelle est validée. C'est-à-dire que le coaching de croyance du dirigeant a un fort lien avec son leadership transformatif.

Au regard de ce qui précède, nous constatons que nos six hypothèses spécifiques ont été validées. Ce qui nous amène à dire pour cette première étude que le coaching prédit le leadership transformatif. La prochaine articulation de cette partie a été réservée à l'analyse des résultats des facteurs secondaires de l'étude.

4.1.7. Résultats de l'analyse des facteurs secondaires

Tableau 23

Sexe et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	Masculin	89	2,6011	,91135
	Féminin	107	2,6121	,83074
CRI	Masculin	89	2,9270	,92795
	Féminin	107	3,0327	,89619
CC	Masculin	89	2,9944	,93691
	Féminin	107	2,9019	,96260
CG	Masculin	89	2,8146	,86400
	Féminin	107	2,9346	,89307
CS	Masculin	89	2,6798	,97773
	Féminin	107	2,8879	,75018
CCR	Masculin	89	2,5169	,88372
	Féminin	107	2,5374	,96079

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

Le tableau 23 rapporte les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du sexe. De manière globale, il apparaît que les hommes et les femmes ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire à partir de ses principales

dimensions qui sont : coaching de clarification d'objectifs ($M_h = 2,6 \approx M_f = 2,61$), coaching des relations interpersonnelles ($M_h = 2,92 \approx M_f = 3,03$), coaching de confiance ($M_h = 2,99 \approx M_f = 2,90$), coaching de culture de groupe ($M_h = 2,81 \approx M_f = 2,93$), coaching stratégique ($M_h = 2,67 \approx M_f = 2,88$), coaching des croyances ($M_h = 2,51 \approx M_f = 2,53$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du sexe, nous poursuivons la présentation avec la variable âge.

Tableau 24*Age et coaching de gestion*

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	entre 20 et 25 ans	33	2,8939	,74747
	entre 26 et 31 ans	97	2,6289	,87880
	entre 32 et 37ans	55	2,4182	,82644
	entre 38 et 43 ans	7	2,5714	1,20515
	entre 44 et 49 ans	2	3,2500	,35355
	entre 50 et plus	2	1,5000	,70711
CRI	entre 20 et 25 ans	33	2,9697	,79980
	entre 26 et 31 ans	97	2,9072	,99825
	entre 32 et 37ans	55	3,0364	,85448
	entre 38 et 43 ans	7	3,3571	,55635
	entre 44 et 49 ans	2	3,5000	,70711
	entre 50 et plus	2	3,7500	,35355

CC	entre 20 et 25 ans	33	3,0758	,83030
	entre 26 et 31 ans	97	2,8351	,99143
	entre 32 et 37ans	55	3,0182	,95725
	entre 38 et 43 ans	7	3,0714	1,01770
	entre 44 et 49 ans	2	3,7500	,35355
	entre 50 et plus	2	2,7500	,35355
CG	entre 20 et 25 ans	33	2,6515	,85225
	entre 26 et 31 ans	97	2,8814	,92919
	entre 32 et 37ans	55	2,9727	,81319
	entre 38 et 43 ans	7	2,8571	,89974
	entre 44 et 49 ans	2	3,7500	,35355
	entre 50 et plus	2	3,2500	,35355
	entre 20 et 25 ans	33	2,9394	,73694
	entre 26 et 31 ans	97	2,7320	,97110
	entre 32 et 37ans	55	2,8364	,75801
	entre 38 et 43 ans	7	2,4286	,73193
	entre 44 et 49 ans	2	3,0000	,00000
	entre 50 et plus	2	3,2500	1,06066

CCR	entre 20 et 25 ans	33	2,2273	,89347
	entre 26 et 31 ans	97	2,6598	,94799
	entre 32 et 37ans	55	2,4909	,87396
	entre 38 et 43 ans	7	2,1429	,94491
	entre 44 et 49 ans	2	2,7500	1,06066
	entre 50 et plus	2	3,2500	,35355

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

Dans le tableau 24 on peut observer les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction de l'âge. Globalement, il apparaît que les différentes tranches d'âge ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire à partir de ses principales dimensions qui sont : coaching de clarification d'objectifs (Ma 20 et 25ans =2,89 ≈ Ma 26 et 31ans =2,62 ≈ Ma 32 et 37ans =2,41 ≈Ma 38 et 43ans =2,57 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,25Ma 50 ans et plus = 1,5), coaching des relations interpersonnelles (Ma 20 et 25ans =2,96 ≈ Ma 26 et 31ans =2,9 ≈ Ma 32 et 37ans =3,03 ≈Ma 38 et 43ans =3,35 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,5Ma 50 ans et plus = 3,75), coaching de confiance (Ma 20 et 25ans =3,07 ≈ Ma 26 et 31ans =2,83 ≈ Ma 32 et 37ans =3,01 ≈Ma 38 et 43ans =3,07 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,75Ma 50 ans et plus = 2,75), coaching de culture de groupe (Ma 20 et 25ans =2,65 ≈ Ma 26 et 31ans =2,88 ≈ Ma 32 et 37ans =2,97 ≈Ma 38 et 43ans =2,85 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,75Ma 50 ans et plus = 3,25), coaching stratégique (Ma 20 et 25ans =2,93 ≈ Ma 26 et 31ans =2,73 ≈ Ma 32 et 37ans =2,83 ≈Ma 38 et 43ans =2,42 ≈Ma 44 et 49 ans = 3 ≈Ma 50 ans et plus = 3,25), coaching des croyances (Ma 20 et 25ans =2,22 ≈ Ma 26 et 31ans =2,65 ≈ Ma 32 et 37ans =2,49 ≈Ma 38 et 43ans =2,14 ≈Ma 44 et 49 ans = 2,75Ma 50 ans et plus = 3,25). Nous avons présenté les moyennes des participants sur l'échelle du Coaching de gestion en fonction de l'âge, à présent, nous poursuivons la présentation avec la variable statut matrimonial.

Tableau 25
Statut matrimonial et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	Célibataire	33	2,8333	,70341
	Marié	108	2,6250	,88636
	Union libre	42	2,3690	,83417
	Divorcé	6	3,2500	,52440
	Veuf(ve)	7	2,1429	1,18019
CRI	Célibataire	33	3,0606	,79802
	Marié	108	2,9676	,93046
	Union libre	42	2,9286	,96633
	Divorcé	6	2,5833	1,02062
	Veuf(ve)	7	3,5714	,44987
CC	Célibataire	33	3,0758	,86712
	Marié	108	2,9213	,97435
	Union libre	42	2,7976	1,01848
	Divorcé	6	3,0833	,66458
	Veuf(ve)	7	3,4286	,60749
CG	Célibataire	33	2,8182	,82744
	Marié	108	2,8843	,90844

	Union libre	42	2,8095	,92362
	Divorcé	6	2,9167	,58452
	Veuf(ve)	7	3,5000	,40825
<hr/>				
CS	Célibataire	33	2,8485	,89691
	Marié	108	2,7685	,83281
	Union libre	42	2,7500	,98927
	Divorcé	6	2,6667	,60553
	Veuf(ve)	7	3,2857	,56695
<hr/>				
CCR	Célibataire	33	2,2879	,81038
	Marié	108	2,5278	,95661
	Union libre	42	2,7381	,94506
	Divorcé	6	2,0833	,66458
	Veuf (ve)	7	2,7857	,75593

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

Le tableau 25 rapporte les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du statut matrimonial. Globalement, il apparaît que les statuts matrimoniaux scorent de la même manière. On peut les lire à partir des principales dimensions qui sont : coaching de clarification d'objectifs ($M_c = 2,83 \approx M_m = 2,62 \approx M_u = 2,36 \approx M_d = 3,25 \approx M_v = 2,14$), coaching des relations interpersonnelles ($M_c = 3,06 \approx M_m = 2,16 \approx M_u = 2,92 \approx M_d = 2,58 \approx M_v = 3,57$), coaching de confiance ($M_c = 3,07 \approx M_m = 2,92 \approx M_u = 2,79 \approx M_d = 3,08 \approx M_v = 3,42$), coaching de culture de groupe ($M_c = 2,81 \approx M_m = 2,88 \approx M_u = 2,8 \approx M_d = 2,91 \approx M_v = 3,5$), coaching stratégique ($M_c = 2,84 \approx M_m = 2,76 \approx M_u = 2,75 \approx M_d = 2,6 \approx M_v = 3,28$), coaching des croyances ($M_c = 2,28 \approx M_m = 2,52 \approx M_u =$

=2,73 \approx Md =2,08 \approx Mv = 2,78). Une fois présenté les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du statut matrimonial, nous poursuivons la présentation avec la variable niveau d'étude.

Tableau 26

Niveau d'étude et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	Primaire	33	3,0323	,75206
	Secondaire	104	2,5048	,92299
	Universitaire	59	2,5593	,77172
CRI	Primaire	31	3,1613	,71165
	Secondaire	106	2,9904	,98528
	Universitaire	59	2,8729	,87392
CC	Primaire	31	3,0161	,83150
	Secondaire	104	3,0625	,94429
	Universitaire	61	2,7373	,97537
CG	Primaire	33	2,8065	,71505
	Secondaire	104	2,9519	,86888
	Universitaire	59	2,8559	,92871
CS	Primaire	31	2,8548	,72104
	Secondaire	104	2,7885	,93397
	Universitaire	61	2,7797	,82666
CCR	Primaire	33	2,3710	,72993
	Secondaire	104	2,6010	,98872
	Universitaire	59	2,5085	,89294

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

A partir du tableau 26, on peut observer les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du niveau d'étude. De manière globale, il apparaît que les dimensions niveau d'étude ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire à travers : le coaching de clarification d'objectifs ($M_p = 3,03 \approx M_s = 2,5 \approx M_u = 2,55$), coaching des relations interpersonnelles ($M_p = 3,16 \approx M_s = 2,99 \approx M_u = 2,87$), coaching de confiance ($M_p = 3,01 \approx M_s = 3,06 \approx M_u = 2,873$), coaching de culture de groupe ($M_p = 2,8 \approx M_s = 2,95 \approx M_u = 2,85$), coaching stratégique ($M_p = 2,85 \approx M_s = 2,78 \approx M_u = 2,77$), coaching des croyances ($M_p = 2,37 \approx M_s = 2,06 \approx M_u = 2,5$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du niveau d'étude, nous poursuivons la présentation avec la variable type de formation.

Tableau 27
Type de formation et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	Professionnelle	8	2,6875	,37201
	Académique	121	2,5579	,91330
	Les deux	28	2,5179	,82195
	Dans le tas	39	2,8077	,80798
CRI	Professionnelle	8	3,5000	,53452
	Académique	121	3,0000	,95307
	Les deux	28	2,8571	,90120
	Dans le tas	39	2,9231	,82349
CC	Professionnelle	8	2,6875	1,36113
	Académique	121	2,9256	,95451
	Les deux	28	3,0000	,93294

	Dans le tas	39	3,0128	,87725
CG	Professionnelle	8	2,3125	1,16305
	Académique	121	2,9793	,88364
	Les deux	28	2,8393	,91341
	Dans le tas	39	2,7179	,73265
CS	Professionnelle	8	3,0000	1,22474
	Académique	121	2,8264	,80289
	Les deux	28	2,6607	1,01884
	Dans le tas	39	2,7436	,87262
CCR	Professionnelle	8	2,4375	1,29387
	Académique	121	2,5165	,98939
	Les deux	28	2,6250	,83472
	Dans le tas	39	2,5128	,69289

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

A partir du tableau 27, on peut observer les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du type de formation. De manière globale, il apparaît que les dimensions de cette variable ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire à travers : le coaching de clarification d'objectifs (Mfp=2,68 ≈ Mfa =2,55 ≈ Mpa=2,51 ≈ Mft =2,8), coaching des relations interpersonnelles (Mfp=3,5 ≈ Mfa =3 ≈ Mpa =2,85 ≈ Mft =2,92), coaching de confiance (Mfp=2,68 ≈ Mfa =2,92 ≈ Mpa=3 ≈ Mft =3,01), coaching de culture de groupe (Mfp=2,31 ≈ Mfa =2,97 ≈ Mpa=2,83 ≈ Mft =2,71), coaching stratégique (Mfp=3 ≈ Mfa =2,8 ≈ Mpa=2,66 ≈ Mft =2,74), coaching des croyances (Mfp=2,43 ≈ Mfa =2,51 ≈ Mpa=2,62 ≈ Mft =2,51) Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction du type de formation, nous poursuivons la présentation avec la variable appartenance religieuse.

Tableau 28
Appartenance religieuse et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	Catholique	48	2,6042	1,02084
	Protestant	80	2,6188	,78452
	Musulman	38	2,5132	,85808
	Pentecôtiste	17	2,6176	,92752
	Animiste	5	3,0000	,70711
	Autres	8	2,6875	,79899
CRI	Catholique	48	3,1563	,96291
	Protestant	80	2,8563	,89723
	Musulman	38	2,9079	,96461
	Pentecôtiste	17	3,1765	,72761
	Animiste	5	3,3000	,83666
	Autres	8	3,0000	,80178
CC	Catholique	48	3,0521	,98521
	Protestant	80	2,8313	,92416
	Musulman	38	2,9342	,97379
	Pentecôtiste	17	2,9118	1,01912
	Animiste	5	3,2000	1,03682
	Autres	8	3,3750	,69437
CG	Catholique	48	2,8750	,97030
	Protestant	80	2,7875	,89221
	Musulman	38	2,9737	,82156
	Pentecôtiste	17	3,0000	,79057
	Animiste	5	3,1000	,65192
	Autres	8	3,0000	,88641

CS	Catholique	48	2,8229	,99728
	Protestant	80	2,7813	,78693
	Musulman	38	2,8289	,86428
	Pentecôtiste	17	2,8529	,94810
	Animiste	5	2,7000	,67082
	Autres	8	2,5000	,88641
<hr/>				
CCR	Catholique	48	2,4792	1,01561
	Protestant	80	2,5125	,86776
	Musulman	38	2,5526	,91378
	Pentécotiste	17	2,7059	1,07615
	Animiste	5	2,4000	1,14018
	Autres	8	2,5625	,67810

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

Au regard du tableau 28, on peut observer les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction de l'appartenance religieuse. De manière globale, il apparaît que les dimensions de cette variable ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire à travers : le coaching de clarification d'objectifs ($M_c = 2,6 \approx M_p = 2,61 \approx M_m = 2,51 \approx M_{pe} = 2,61 \approx M_a = 3 \approx M_{au} = 2,68$), coaching des relations interpersonnelles ($M_c = 3,15 \approx M_p = 2,85 \approx M_m = 2,9 \approx M_{pe} = 3,17 \approx M_a = 3,3 \approx M_{au} = 3$), coaching de confiance ($M_c = 3,05 \approx M_p = 2,83 \approx M_m = 2,93 \approx M_{pe} = 2,91 \approx M_a = 3,2 \approx M_{au} = 3,37$), coaching de culture de groupe ($M_c = 2,87 \approx M_p = 2,78 \approx M_m = 2,97 \approx M_{pe} = 3 \approx M_a = 3,1 \approx M_{au} = 3$), coaching stratégique ($M_c = 2,82 \approx M_p = 2,78 \approx M_m = 2,82 \approx M_{pe} = 2,85 \approx M_a = 2,7 \approx M_{au} = 2,5$), coaching des croyances ($M_c = 2,47 \approx M_p = 2,51 \approx M_m = 2,55 \approx M_{pe} = 2,70 \approx M_a = 2,4 \approx M_{au} = 2,56$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction à l'appartenance religieuse, nous poursuivons la présentation avec la variable ancienneté.

Tableau 29
Ancienneté et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	entre 2 et 5 ans	135	2,6148	,86158
	entre 6 et 15 ans	55	2,5818	,92678
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,6667	,25820
CRI	entre 2 et 5 ans	135	2,9593	,91230
	entre 6 et 15 ans	55	3,0273	,93501
	entre 16 et 20 ans et plus	6	3,1667	,68313
CC	entre 2 et 5 ans	135	2,9222	,97519
	entre 6 et 15 ans	55	2,9909	,94031
	entre 16 et 20 ans et plus	6	3,0000	,31623
CG	entre 2 et 5 ans	135	2,8704	,85292
	entre 6 et 15 ans	55	2,8818	,95725
	entre 16 et 20 ans et plus	6	3,0833	,86120
CS	entre 2 et 5 ans	135	2,8556	,85271
	entre 6 et 15 ans	55	2,6364	,90500
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,8333	,68313
CCR	entre 2 et 5 ans	135	2,5407	,92448
	entre 6 et 15 ans	55	2,4636	,95672
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,8333	,60553

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

Le tableau 29 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction de l'ancienneté. De manière globale, il apparaît que les scores des dimensions de cette variable sont presque identiques. Cela peut se lire à travers : le coaching de clarification d'objectifs(Ma 2 et 5ans =2,61 \approx Ma 6 et 15ans =2,58 \approx Ma 16 et 20ans et plus =2,6), coaching des relations interpersonnelles (Ma 2 et 5ans =2,95 \approx Ma 6 et 15ans =3,02 \approx Ma 16 et 20ans et plus =3,16), coaching de confiance (Ma 2 et 5ans =2,92 \approx Ma 6 et 15ans =2,99 \approx Ma 16 et 20ans et plus =3), coaching de culture de groupe (Ma 2 et 5ans =2,87 \approx Ma 6 et 15ans =2,88 \approx Ma 16 et 20ans et plus =3,08), coaching stratégique(Ma 2 et 5ans =2,85 \approx Ma 6 et 15ans =2,63 \approx Ma 16 et 20ans et plus =2,83), coaching des croyances (Ma 2 et 5ans =2,54 \approx Ma 6 et 15ans =2,46 \approx Ma 16 et 20ans et plus =2,83).Nous avons présenté les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction de l'ancienneté, à présent nous poursuivons la présentation avec la variable service.

Tableau 30
Service et coaching de gestion

		N	Moyenne	Ecart-type
CCO	Approvisionnement	5	2,3000	1,15109
	Broderie	40	2,3250	,90971
	Sérigraphie	15	2,3000	,52780
	Coupe	50	2,5200	,85690
	Teinture	27	3,0741	,68925
	Tricotage	32	2,7500	,78288
	Client	10	3,2500	,92045
	Maintenance	3	2,6667	1,15470
	Contrôle qualité	2	3,0000	1,41421
	Informatique	2	2,0000	,00000
	Magasin	2	2,0000	1,41421

	Comptabilité	2	2,2500	,35355
	Planification	3	2,6667	,28868
	Gardiennage	3	2,6667	1,52753
<hr/>				
CRI	Approvisionnement	5	2,8000	,44721
	Broderie	40	3,0500	,89012
	Sérigraphie	15	2,6667	,58757
	Coupe	50	3,2000	1,03510
	Teinture	27	2,7593	,97439
	Tricotage	32	2,7813	,94985
	Client	10	3,3000	,58689
	Maintenance	3	2,6667	1,15470
	Contrôle qualité	2	3,2500	1,06066
	Informatique	2	3,2500	,35355
	Magasin	2	3,2500	,35355
	Comptabilité	2	3,0000	1,41421
	Planification	3	3,1667	,57735
	Gardiennage	3	3,1667	,76376
<hr/>				
CC	Approvisionnement	5	3,1000	,65192
	Broderie	40	2,9875	,85100
	Sérigraphie	15	2,5000	1,11803
	Coupe	50	3,0800	1,00691
	Teinture	27	3,0000	,94054
	Tricotage	32	2,7813	1,05446
	Client	10	3,0500	,64334
	Maintenance	3	2,1667	1,25831
	Contrôle qualité	2	2,7500	1,06066
	Informatique	2	2,5000	,00000

	Magasin	2	3,5000	,70711
	Comptabilité	2	4,0000	,00000
	Planification	3	3,3333	,57735
	Gardiennage	3	2,6667	,76376
CG	Approvisionnement	5	3,5000	,50000
	Broderie	40	3,0250	,81610
	Sérigraphie	15	3,0000	,77919
	Coupe	50	2,9900	1,07613
	Teinture	27	2,7963	,75012
	Tricotage	32	2,5469	,86471
	Client	10	3,1000	,51640
	Maintenance	3	2,1667	1,04083
	Contrôle qualité	2	2,7500	1,06066
	Informatique	2	2,2500	,35355
	Magasin	2	3,2500	,35355
	Comptabilité	2	3,2500	1,06066
	Planification	3	2,0000	,50000
	Gardiennage	3	2,6667	,28868
CS	Approvisionnement	5	2,6000	,96177
	Broderie	40	2,7125	,75860
	Sérigraphie	15	2,5000	,88641
	Coupe	50	3,1300	,89676
	Teinture	27	2,7407	,91326
	Tricotage	32	2,6094	,83988
	Client	10	2,9500	,86442
	Maintenance	3	2,0000	1,00000
	Contrôle qualité	2	2,5000	,70711
	Informatique	2	2,5000	,00000

	Magasin	2	2,7500	1,06066
	Comptabilité	2	3,5000	,70711
	Planification	3	3,0000	1,00000
	Gardiennage	3	2,5000	,50000
CCR	Approvisionnement	5	3,4000	,54772
	Broderie	40	2,5750	,82080
	Sérigraphie	15	2,2333	,67788
	Coupe	50	2,9400	1,16776
	Teinture	27	2,2593	,72550
	Tricotage	32	2,2656	,74036
	Client	10	2,1500	,81820
	Maintenance	3	2,0000	1,00000
	Contrôle qualité	2	1,7500	1,06066
	Informatique	2	2,5000	,00000
	Magasin	2	3,0000	,00000
	Comptabilité	2	2,0000	,00000
	Planification	3	3,0000	,50000
	Gardiennage	3	2,1667	1,04083

Notes : CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; CC = Coaching de confiance ; CG = Coaching de groupe ; CS = Coaching stratégique ; CCR = Coaching de croyance

Dans le tableau 30, on observe les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle coaching de gestion en fonction de leur service. Globalement, il apparaît que les différentes dimensions service ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire à travers le coaching de clarification d'objectifs ($Ma = 2,3 \approx Mb = 2,32 \approx Ms = 2,3 \approx Mc = 2,52 \approx Mt = 3,07 \approx Mtri = 2,75 \approx Mcl = 3,25 \approx Mm = 2,66 \approx Mco = 3 \approx Mi = 2 \approx Mag = 2 \approx Mcbte = 2,25 \approx Mpl = 2,66 \approx Mg = 2,66$), le coaching des relations interpersonnelles, ($Ma = 2,8 \approx Mb = 3,05 \approx Ms = 2,66 \approx Mc = 3,2 \approx Mt = 2,75 \approx Mtri = 2,78 \approx Mcl = 3,3 \approx Mm = 2,66 \approx Mco = 3,25 \approx Mi = 3,25 \approx Mag = 3,25 \approx Mcbte = 3 \approx Mpl = 3,16 \approx Mg = 3,16$) le coaching de confiance ($Ma = 3,1 \approx$

$M_b = 2,98 \approx M_s = 2,5 \approx M_c = 3,08 \approx M_t = 2,81 \approx M_{tri} = 3 \approx M_{cl} = 2,78 \approx M_m = 3,05 \approx M_{co} = 2,16 \approx M_i = 2,75 \approx M_{ag} = 2,5 \approx M_{cbte} = 3,5 \approx M_{pl} = 4 \approx M_g = 3,33$), le coaching de culture du groupe ($M_a = 3,5 \approx M_b = 3,02 \approx M_s = 3 \approx M_c = 2,99 \approx M_t = 2,79 \approx M_{tri} = 2,54 \approx M_{cl} = 3,1 \approx M_m = 2,16 \approx M_{co} = 2,75 \approx M_i = 2,25 \approx M_{ag} = 3,25 \approx M_{cbte} = 3,25 \approx M_{pl} = 2 \approx M_g = 2,66$), le coaching stratégique ($M_a = 2,6 \approx M_b = 2,71 \approx M_s = 2,5 \approx M_c = 3,13 \approx M_t = 2,74 \approx M_{tri} = 2,74 \approx M_{cl} = 2,60 \approx M_m = 2,95 \approx M_{co} = 2 \approx M_i = 2,5 \approx M_{ag} = 2,5 \approx M_{cbte} = 2,75 \approx M_{pl} = 3,5 \approx M_g = 2,5$), le coaching de croyances ($M_a = 3,4 \approx M_b = 2,57 \approx M_s = 2,23 \approx M_c = 2,94 \approx M_t = 2,25 \approx M_{tri} = 2,26 \approx M_{cl} = 2,15 \approx M_m = 2 \approx M_{co} = 1,75 \approx M_i = 2,5 \approx M_{ag} = 3 \approx M_{cbte} = 2 \approx M_{pl} = 3 \approx M_g = 2,16$). Les tableaux ci-dessus présentent les moyennes des participants sur l'échelle du coaching de gestion en fonction des variables socio démographiques. Dans la suite de l'analyse, nous allons présenter les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction des variables socio démographiques.

Tableau 31

Sexe et leadership transformatif

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type
Leadership transformatif	Masculin	96	2,7603	,59084
	Féminin	100	2,7555	,49649
Charisme inspirant	Masculin	89	2,5506	,85628
	Féminin	107	2,4953	,77245
Stimulation intellectuelle	Masculin	93	2,8202	,84358
	Féminin	103	2,8879	,81353
Considération personnelle	Masculin	90	2,9101	,88729
	Féminin	106	2,8832	,85390

Le tableau 31 rapporte les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership en fonction du genre. De manière globale, il apparaît que les hommes et les femmes scorent à peu près de la même façon. Cela est observable au niveau du leadership

transformatif ($M_h = 2,76 \approx M_f = 2,75$) et des principales dimensions qui sont : charisme inspirant ($M_h = 2,55 \approx M_f = 2,49$), stimulation intellectuelle ($M_h = 2,82 \approx M_f = 2,88$) et considération personnelle ($M_h = 2,91 \approx M_f = 2,88$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership en fonction du sexe, nous poursuivons la présentation avec la variable âge.

Tableau 32
Age et leadership transformatif

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transformatif	entre 20 et 25 ans	33	2,8636	,46483
	entre 26 et 31 ans	97	2,7251	,59124
	entre 32 et 37ans	55	2,7333	,49752
	entre 38 et 43 ans	7	2,8095	,51306
	entre 44 et 49 ans	2	3,3333	,23570
	entre 50 et plus	2	2,5000	,23570
Ci	entre 20 et 25 ans	33	2,7424	,76159
	entre 26 et 31 ans	97	2,5361	,84239
	entre 32 et 37ans	55	2,3818	,78742
	entre 38 et 43 ans	7	2,4286	,83808
	entre 44 et 49 ans	2	2,7500	,35355
	entre 50 et plus	2	2,0000	,00000
Si	entre 20 et 25 ans	33	2,8485	,72333
	entre 26 et 31 ans	97	2,8196	,93035
	entre 32 et 37ans	55	2,8636	,74817
	entre 38 et 43 ans	7	3,2143	,26726
	entre 44 et 49 ans	2	3,5000	,70711
	entre 50 et plus	2	2,7500	,35355
Cp	entre 20 et 25 ans	33	3,0000	,81968
	entre 26 et 31 ans	97	2,8196	,91625

entre 32 et 37ans	55	2,9545	,82368
entre 38 et 43ans	7	2,7857	,90633
entre 44 et 49 ans	2	3,7500	,35355
entre 50 et plus	2	2,7500	,35355

Notes : Ci = Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 32 ressort les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de l'âge. Globalement, il apparaît que les différentes tranches d'âge scorent à peu près de la même façon. Cela est observable au niveau du leadership transformatif (Ma 20 et 25ans =2,86≈ Ma 26 et 31ans =2,72≈ Ma 32 et 37ans =2,73≈Ma 38 et 43ans =2,8≈Ma 50 ans et plus =2,5) et de ses principales dimensions qui sont charisme inspirant (Ma 20 et 25ans =2,74≈ Ma 26 et 31 = 2,53≈Ma 32 et 37 ans =2,38≈Ma 38 et 43 ans=2,42≈Ma 44 et 49 ans =2,75≈Ma 50ans et plus = 2), stimulation intellectuelle (Ma 20 et 25ans =2,84≈ Ma 26 et 31 = 2,81≈Ma 32 et 37 ans =2,86≈Ma 38 et 43 ans=3,21≈Ma 44 et 49 ans =3,5≈Ma 50ans et plus =2,75) et considération personnelle (Ma 20 et 25ans =3 ≈ Ma 26 et 31 = 2,81≈Ma 32 et 37 ans =2,95≈Ma 38 et 43 ans=2,78≈Ma 44 et 49 ans =3,75≈Ma 50ans et plus =2,75). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de l'âge, nous poursuivons la présentation avec la variable statut matrimonial.

Tableau 33
Statut matrimonial et leadership transformatif

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership	Célibataire	33	2,8788	,51585
Transformatif	Marié	108	2,7546	,55416
	Union libre	42	2,6508	,54201
	Divorcé	6	2,6944	,30581
	Veuf(ve)	7	2,9286	,54311

Ci	Célibataire	33	2,7121	,66180
	Marié	108	2,5648	,81485
	Union libre	42	2,2857	,90488
	Divorcé	6	2,7500	,41833
	Veuf(ve)	7	2,1429	,74801
Si	Célibataire	33	2,9242	,70844
	Marié	108	2,8241	,85466
	Union libre	42	2,8810	,86820
	Divorcé	6	2,4167	,80104
	Veuf(ve)	7	3,2857	,56695
Cp	Célibataire	33	3,0000	,83853
	Marié	108	2,8750	,87841
	Union libre	42	2,7857	,92488
	Divorcé	6	2,9167	,49160
	Veuf(ve)	7	3,3571	,69007

Notes : Ci = Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 33 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de leur statut matrimonial. Globalement, nous observons que les différentes dimensions du statut matrimonial ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire au niveau du leadership transformatif ($M_c = 2,87 \approx M_m = 2,75 \approx M_u = 2,65 \approx M_d = 2,69 \approx M_v = 2,92$). Il en est de même pour ses principales dimensions qui sont charisme inspirant ($M_c = 2,71 \approx M_m = 2,56 \approx M_u = 2,28 \approx M_d = 2,75 \approx M_v = 2,14$), stimulation intellectuelle ($M_c = 2,92 \approx M_m = 2,82 \approx M_u = 2,88 \approx M_d = 2,41 \approx M_v = 3,28$) et considération personnelle ($M_c = 3 \approx M_m = 2,87 \approx M_u = 2,78 \approx M_d = 2,91 \approx M_v = 3,35$).

Ce qui précède nous présente les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction du statut matrimonial, nous poursuivons la présentation avec la variable niveau d'étude.

Tableau 34

Niveau d'étude et leadership transformatif

		N	Moyen ne	Ecart-type
LeaderTrans formatif	Primaire	31	2,9301	,45292
	Secondaire	104	2,7692	,57328
	Universitaire	61	2,6554	,51124
Ci	Primaire	31	2,8548	,60819
	Secondaire	104	2,4519	,89094
	Universitaire	61	2,4661	,72436
Si	Primaire	31	3,0161	,58429
	Secondaire	104	2,8750	,93930
	Universitaire	61	2,7288	,71512
Cp	Primaire	31	2,9194	,71992
	Secondaire	104	2,9808	,91089
	Universitaire	59	2,7712	,83212

Notes : Ci = Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 34 ressort les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de leur niveau d'étude. De façon globale, il apparaît que les différentes dimensions du niveau présentent à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire au niveau du leadership transformatif ($M_p = 2,93 \approx M_s = 2,45 \approx M_u = 2,65$). Il en est de même pour ses principales dimensions qui sont charisme inspirant ($M_p = 2,85 \approx M_s = 2,45 \approx$

Mu =2,46), stimulation intellectuelle ($M_p = 3,01 \approx M_s = 2,87 \approx M_u = 2,72$) et considération personnelle ($M_p = 2,91 \approx M_s = 2,98 \approx M_u = 2,77$). Après la présentation les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction du niveau d'étude, nous poursuivons la présentation avec la variable type de formation.

Tableau 35
Type de formation et leadership transformatif

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transformatif	Professionnelle	8	2,8542	,53776
	Académique	121	2,7438	,55821
	Les deux	28	2,7083	,53215
	Dans le tas	39	2,8162	,49970
Ci	Professionnelle	8	2,6250	,44320
	Académique	121	2,5083	,82660
	Les deux	28	2,3571	,82616
	Dans le tas	39	2,6538	,80421
Si	Professionnelle	8	3,3750	,51755
	Académique	121	2,8471	,86082
	Les deux	28	2,7679	,85507
	Dans le tas	39	2,8462	,72687
	Professionnelle	8	2,5625	1,14759
	Académique	121	2,8760	,88807
	Les deux	28	3,0000	,82776
		39	2,9487	,77625

Notes : Ci

= Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 35 ressort les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction du type de formation. Globalement, il apparaît que les différents types de formation scorent à peu près de la même façon. Cela est observable au niveau du leadership transformatif ($M_{fp}=2,85 \approx M_{fa} = 2,74 \approx M_{pa}=2,7 \approx M_{ft} = 2,81$) et de ses principales dimensions qui sont charisme inspirant ($M_{fp}=2,62 \approx M_{fa} = 2,50 \approx M_{pa}=2,35 \approx M_{ft} = 2,65$), stimulation intellectuelle ($M_{fp}=3,37 \approx M_{fa} = 2,84 \approx M_{pa}=2,76 \approx M_{ft} = 2,84$) et considération personnelle ($M_{fp}=2,56 \approx M_{fa} = 2,87 \approx M_{pa}=3 \approx M_{ft} = 2,94$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction du type de formation, nous poursuivons la présentation avec la variable appartenance religieuse.

Tableau 36

Appartenance religieuse et leadership transformatif

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transformatif	Catholique	48	2,8507	,57039
	Protestant	80	2,7063	,54749
	Musulman	38	2,7412	,54345
	Pentecôtiste	17	2,7451	,44142
	Animiste	5	2,9667	,47726
	Autres	8	2,6875	,53776
Ci	Catholique	48	2,6042	,89299
	Protestant	80	2,5375	,79067
	Musulman	38	2,4211	,76694
	Pentecôtiste	17	2,4706	,81912
	Animiste	5	2,8000	,44721
	Autres	8	2,2500	,92582
Si	Catholique	48	2,9583	,86192
	Protestant	80	2,7688	,82655

	Musulman	38	2,8421	,93075
	Pentecôtiste	17	2,9706	,62426
	Animiste	5	3,1000	,74162
	Autres	8	2,8125	,53033
<hr/>				
Cp	Catholique	48	2,9896	,93108
	Protestant	80	2,8125	,85453
	Musulman	38	2,9605	,90331
	Pentecôtiste	17	2,7941	,88492
	Animiste	5	3,0000	,61237
	Autres	8	3,0000	,59761

Notes : Ci = Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 36 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de l'appartenance religieuse. De façon globale, il apparaît que les différentes dimensions appartenance religieuse ressortent à peu près les mêmes scores. Cela est observable au niveau du leadership transformatif ($M_c = 2,85 \approx M_p = 2,7 \approx M_m = 2,74 \approx M_{pe} = 2,74 \approx M_a = 2,96 \approx M_{au} = 2,68$) et de ses principales dimensions qui sont charisme inspirant ($M_c = 2,6 \approx M_p = 2,53 \approx M_m = 2,42 \approx M_{pe} = 2,47 \approx M_a = 2,8 \approx M_{au} = 2,25$), stimulation intellectuelle ($M_c = 2,95 \approx M_p = 2,76 \approx M_m = 2,84 \approx M_{pe} = 2,97 \approx M_a = 3,1 \approx M_{au} = 3,81$) et considération personnelle ($M_c = 2,98 \approx M_p = 2,81 \approx M_m = 2,96 \approx M_{pe} = 2,79 \approx M_a = 3 \approx M_{au} = 3$). Une fois présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de l'appartenance religieuse, nous poursuivons la présentation avec la variable ancienneté.

Tableau 37
Ancienneté et leadership transformatif

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transformatif	entre 2 et 5 ans	135	2,7580	,54091
	entre 6 et 15 ans	55	2,7485	,56644
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,8333	,23570
Ci	entre 2 et 5 ans	135	2,5370	,79088
	entre 6 et 15 ans	55	2,4727	,89452
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,5833	,37639
SI	entre 2 et 5 ans	135	2,8667	,81314
	entre 6 et 15 ans	55	2,8364	,89781
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,8333	,40825
Cp	entre 2 et 5 ans	135	2,8704	,89142
	entre 6 et 15 ans	55	2,9364	,85556
	entre 16 et 20 ans et plus	6	3,0833	,20412

Notes : Ci = Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 37 ressort les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de leur ancienneté. De façon globale, il apparait que les différentes dimensions ancienneté présentent à peu près de les mêmes scores. Cela est observable au niveau du leadership transformatif (Ma 2 et 5ans =2,75 \approx Ma 6 et 15ans =2,74 \approx Ma 16 et 20ans et plus =2,83). Il en est de même pour ses principales dimensions qui sont : charisme inspirant (Ma 2 et 5ans =2,53 \approx Ma 6 et 15ans =2,47 \approx Ma 16 et 20ans et plus =2,58), stimulation intellectuelle (Ma 2 et 5ans =2,86 \approx Ma 6 et 15ans =2,83 \approx Ma 16 et

20ans et plus =2,83) et considération personnelle (Ma 2 et 5ans =2,87 \approx Ma 6 et 15ans =2,93 \approx Ma 16 et 20ans et plus =3,08). Après la présentation les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de l'ancienneté, nous poursuivons la présentation avec la variable service.

Tableau 38
Service et leadership transformatif

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transformatif	Approvisionnement	5	2,6000	,49441
	Broderie	40	2,6250	,44777
	Sérigraphie	15	2,5889	,53403
	Coupe	50	2,8900	,49557
	Teinture	27	2,8519	,57426
	Tricotage	32	2,6719	,60090
	Client	10	3,0667	,54546
	Maintenance	3	2,2222	,69389
	Contrôle qualité	2	3,0000	1,17851
	Informatique	2	2,5000	,23570
	Magasin	2	2,9167	,82496
	Comptabilité	2	3,0833	,58926
	Planification	3	2,8889	,34694
	Gardiennage	3	2,5556	,63099
Ci	Approvisionnement	5	2,4000	,96177
	Broderie	40	2,1750	,72102
	Sérigraphie	15	2,6667	,64550
	Coupe	50	2,5000	,88641
	Teinture	27	2,8889	,69798

	Tricotage	32	2,5625	,73780
	Client	10	3,0500	,83166
	Maintenance	3	2,3333	,57735
	Contrôle qualité	2	3,0000	1,41421
	Informatique	2	2,0000	,00000
	Magasin	2	2,0000	1,41421
	Comptabilité	2	2,2500	,35355
	Planification	3	2,3333	1,15470
	Gardiennage	3	2,3333	1,15470
<hr/>				
Si	Approvisionn ement	5	2,5000	,86603
	Broderie	40	2,8125	,75691
	Sérigraphie	15	2,5667	,56273
	Coupe	50	3,1200	1,00793
	Teinture	27	2,6852	,81037
	Tricotage	32	2,7188	,81258
	Client	10	3,1000	,45947
	Maintenance	3	2,3333	,57735
	Contrôle qualité	2	3,2500	1,06066
	Informatique	2	3,2500	,35355
	Magasin	2	3,2500	,35355
	Comptabilité	2	3,0000	1,41421
	Planification	3	3,0000	,50000
	Gardiennage	3	2,8333	,28868
<hr/>				
Cp	Approvisionn ement	5	2,9000	,65192
	Broderie	40	2,8875	,71151
	Sérigraphie	15	2,5333	,97223
	Coupe	50	3,0500	,91613

Teinture	27	2,9815	,88232
Tricotage	32	2,7344	1,01588
Client	10	3,0500	,43780
Maintenance	3	2,0000	1,00000
Contrôle qualité	2	2,7500	1,06066
Informatique	2	2,2500	,35355
Magasin	2	3,5000	,70711
Comptabilité	2	4,0000	,00000
Planification	3	3,3333	,57735
Gardiennage	3	2,5000	,50000

Notes : Ci = Charisme inspirant ; Si = Stimulation intellectuelle ; Cp = Considération personnelle

Le tableau 38 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction de leur service. Globalement, il apparaît que les différentes dimensions service ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire au niveau du leadership transformatif ($Ma = 2,6 \approx Mb = 2,62 \approx Ms = 2,58 \approx Mc = 2,89 \approx Mt = 2,85 \approx Mtri = 2,67 \approx Mcl = 3,06 \approx Mm = 2,22 \approx Mco = 3 \approx Mi = 2,5 \approx Mag = 2,91 \approx Mcbte = 3,08 \approx Mpl = 2,88 \approx Mg = 2,55$). Il en est de même pour ses principales dimensions qui sont charisme inspirant ($Ma = 2,4 \approx Mb = 2,1 \approx Ms = 2,66 \approx Mc = 2,5 \approx Mt = 2,88 \approx Mtri = 2,56 \approx Mcl = 3,05 \approx Mm = 2,33 \approx Mco = 3 \approx Mi = 2 \approx Mag = 2 \approx Mcbte = 2,25 \approx Mpl = 2,33 \approx Mg = 2,33$), stimulation intellectuelle ($Ma = 2,5 \approx Mb = 2,81 \approx Ms = 2,56 \approx Mc = 2,56 \approx Mt = 3,12 \approx Mtri = 2,68 \approx Mcl = 2,71 \approx Mm = 3,1 \approx Mco = 2,33 \approx Mq = 3,25 \approx Mi = 3,25 \approx Mag = 3,25 \approx Mcbte = 3 \approx Mpl = 3 \approx Mg = 2,83$) et considération personnelle ($Ma = 2,90 \approx Mb = 2,88 \approx Ms = 2,53 \approx Mc = 3,05 \approx Mt = 2,98 \approx Mtri = 2,73 \approx Mcl = 3,05 \approx Mm = 2 \approx Mco = 2,75 \approx Mi = 2,25 \approx Mag = 3,33 \approx Mcbte = 4 \approx Mpl = Mg = 2,5$).

Les tableaux précédents présentent les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transformatif en fonction des variables socio démographiques. De manière globale, ces moyennes ont sensiblement les mêmes scores. Au regard de ce qui précède, nous avons présenté l'analyse descriptive des résultats entre quelques variables sociodémographiques et

les dimensions du coaching de gestion d'une part et des dimensions du leadership d'autre part. La prochaine session consistera à la discussion des résultats.

4.1.8. Discussion

Cette étude avait pour objectif de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transformatif. Il s'agissait concrètement de voir si la pratique du coaching des cadres d'entreprises avait une incidence sur leur leadership transformatif. Autrement dit, il était question de voir si l'accompagnement des responsables d'entreprise améliorerait leur façon de gérer de manière à rendre leurs collaborateurs transformatifs. Après avoir coaché le comité de direction de l'entreprise BUETEC à partir d'un programme pré établi, nous avons mené des enquêtes à travers un questionnaire auprès d'un échantillon de 196 participants, tous travailleurs dans cette entreprise afin de confirmer ou non la relation entre ce coaching et son leadership transformatif. Les résultats ont mis en évidence le fait que le coaching des responsables d'entreprise améliore leur leadership transformatif. Cela a été vérifié à partir de la confirmation de nos six hypothèses opérationnelles.

4.1.8.1 Coaching de clarification d'objectifs et leadership transformatif

La première hypothèse opérationnelle établissait la relation entre le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant et son leadership transformatif. Nos résultats ont montré que le coaching de clarification d'objectifs prédit le leadership transformatif ($F=30,45$, $\beta=0,368$, $t(n)=5,51$, $p=0,000$). Plus précisément, on a pu observer que le coaching de clarification d'objectifs était corrélé positivement au leadership transformatif ($r(n)=0,368$; $p=0,01$), notamment au charisme inspirant ($r(n)=0,807$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,736$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r(n)=0,77$; $p=0,01$). Ce résultat traduit sans ambiguïté le fait que la perception que le salarié a de la clarification d'objectifs par son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. Ainsi, plus le salarié perçoit que l'objectif est clair et bien défini par son supérieur hiérarchique, plus il est enclin à s'inspirer de ce dernier qui est pour lui un leader charismatique. Dans son étude, Wisemen (2008) trouve que ce charisme œuvre dans deux directions : il stimule le déploiement intellectuel chez le salarié qui considère le travail comme une valeur importante susceptible de donner du sens à l'entreprise. De plus, il suscite le développement des talents par le processus d'imitation sociale (Chartrand & Bargh, 1998) et contribue à l'atteinte des résultats escomptés pour l'entreprise. Wiseman (2008) ajoute que sur 700, seulement 22% des personnes interrogées ont atteint leurs objectifs fixés en début

d'année. Ce faible taux de réalisation s'expliquerait par le fait que les objectifs sont spécifiés sous le coup d'une impulsion momentanée mais qu'ils n'ont pas été clarifiés et connectés à des plans à long terme et structurés de manière à permettre l'obtention des résultats voulus. Dans le même sillage, Raczy (2012) présente la situation de certains clients qui arrivent devant le coach étant complètement perdus dans leurs projets, ne sachant plus où ils se trouvent. Cet auteur insiste sur le fait que c'est de la responsabilité du coach, qui doit les accompagner dans la clarification de leurs objectifs afin de leur permettre de réussir leur projet. Cette idée transparait chez Ladegard et Gjerde (2014) et également chez Day (2000) qui trouvent que la clarification d'objectifs entraîne une réalisation effective des tâches chez les salariés. C'est à dire que, lorsque l'objectif est bien clarifié pour un salarié, non seulement il réalise aisément sa tâche, mais aussi il atteint facilement l'objectif fixé car il sait ce qu'il veut, il sait où il va et il est capable de mobiliser les ressources pour l'atteinte de cet objectif. Aubret et Gilbert (2003) dans une publication sur l'évaluation des compétences, ont relevé l'importance des questions relatives aux objectifs pour une évaluation des compétences des salariés dans une entreprise. En coaching PNL, cette évaluation est faite à partir des feed back. Le feed back se fait selon le schéma suivant : ressortir les points positifs avec des exemples et les indicateurs, ressortir avec bienveillance les points négatifs (appelé pistes d'amélioration) avec des exemples et les indicateurs, ressortir une fois de plus les points positifs avec des propositions, des suggestions et des recommandations en lien avec le sujet ou l'objet d'évaluation. La différence entre l'étude de Aubret et Gilbert (2003) et la nôtre est que dans leur étude, les questions liées aux objectifs se posent à la fin d'une activité, alors que dans la nôtre, elles se posent dès le début de l'activité et oblige le coach à clarifier l'objectif pour stimuler son atteinte par le bénéficiaire du coaching. La clarification d'objectifs de Raczy (2012), bien qu'elle soit faite dans le contexte français, est similaire à la nôtre car comme lui, nous avons utilisé les mêmes questions de clarification d'objectifs qui sont d'actualités de nos jours pour mieux aider les responsables d'entreprise à se montrer plus transformatifs dans la façon de fixer les objectifs pour espérer les meilleurs résultats.

4.1.8.2 Coaching des relations interpersonnelles et leadership transformatif

La deuxième hypothèse opérationnelle de recherche établissait le lien entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transformatif. Les résultats ont montré que le coaching des relations interpersonnelles prédit le leadership transformatif ($F= 151,19$, $\beta= 0,66$, $t(n)= 12,33$, $p= 0,000$). Concrètement, on a pu observer que le coaching des relations interpersonnelles était corrélé significativement au leadership transformatif ($r(n)=0,663$;

$p=0,01$), notamment au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,918$; $p=0,01$), et à la considération personnelle ($r(n)=0,494$; $p=0,01$). Ce résultat traduit de façon claire le fait que la perception qu'a le subalterne en ce qui concerne la gestion des relations interpersonnelles par son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. Ainsi, plus ce collaborateur perçoit que ses relations avec son chef hiérarchique sont harmonieuses et conviviales, plus il est disposé à s'inspirer de ce dernier qui est pour lui un leader charismatique. Ce type de leadership réduit la distance hiérarchique entre le supérieur hiérarchique et le subalterne. Il stimule le déploiement intellectuel de ce dernier à la recherche, à l'innovation et à la créativité. Il est aussi à l'origine du développement personnel qui est lui aussi lié de près ou de loin à la réalisation des résultats de l'entreprise. L'idée étant que ces derniers ont besoin non seulement des salariés efficaces, efficaces et bien managés, mais aussi et surtout qu'ils aient une bonne santé psychologique, sociale et physique. C'est dans le même ordre d'idées que Louiza, Siham et Nadia (2013) dans une étude portant sur l'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe révèlent que la non sociabilité du leader, la mauvaise relation entre les dirigeants et les subordonnés, le manque de communication entraînent l'insatisfaction des subalternes et l'absence d'engagement au travail. C'est-à-dire que lorsque les relations entre le chef et le subordonné ne sont pas de bonne qualité, on observe chez ce dernier le désintérêt et le manque de motivation au travail. On peut identifier ces comportements à travers le silence, le manque de prise d'initiative et l'indifférence face à un problème au sein de l'entreprise. On retrouve aussi cette idée chez Brangier, Lancry et Louche (2004), qui ont pu démontrer que la mise en place d'un bon réseau de communication est très importante dans les entreprises car elle favorise le renforcement de la coopération des membres d'une équipe, elle facilite les bonnes relations interpersonnelles entre les responsables et leurs collaborateurs et entre tous les acteurs de l'entreprise. Pour Raczy (2012), le défi essentiel du coach est la mobilisation des bonnes relations humaines au sein de l'entreprise. C'est pourquoi il a mis sur pied le modèle de roue de changement pour transformer avec ses clients les mauvaises relations humaines en des relations conviviales et harmonieuses. Les travaux de Louiza, Siham et Nadia (2013) semblent être aussi proche de nos résultats car ils mettent en exergue la nécessité de la mise en place des bonnes relations interpersonnelles par un dirigeant entre lui et ses collaborateurs afin de favoriser un climat social susceptible d'induire un meilleur rendement.

4.1.8.3 Coaching de confiance et leadership transformatif

La troisième hypothèse opérationnelle de recherche quant à elle établissait le lien entre le coaching de confiance du dirigeant et son leadership transformatif. Ces résultats ont montré que le coaching de confiance prédit le leadership transformatif ($F=179,63$, $\beta = 0,693$, $t(n)=13,40$, $p= 0,000$). De façon précise, on a pu observer que le coaching de confiance était corrélé significativement au leadership transformatif ($r(n)=0,693$; $p=0,01$), notamment au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,490$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r(n)=0,938$; $p=0,01$). Ce résultat laisse entrevoir que la perception qu'a le subordonné en ce qui concerne la confiance que lui fait son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. Ainsi, plus ce dernier perçoit que ses relations avec son chef hiérarchique sont faites sous la base de la confiance, plus il est prêt à s'inspirer de ce dernier qui est pour lui un leader charismatique. Il se découvre chaque fois que son chef lui confie des responsabilités et parfois des tâches les plus délicates et susceptibles de stimuler son déploiement intellectuel. Ce résultat s'inscrit dans la perspective des travaux de Thiébaud et Rondeau (1997) sur le coaching et la responsabilisation des collaborateurs qui dans leur présentation sur le processus d'habilitation des personnes au travail montrent que la pratique du coaching dans les relations de confiance entre un chef et son collaborateur permet à ce dernier de disposer de la compétence nécessaire (connaissance, confiance, statut), de bien progresser dans ses activités (qualité de relation), de développer sa confiance dans son potentiel et apprendre à en tirer le maximum. Boyatzis, Smith et Blame (2006) pensent que la relation de confiance au sein de l'entreprise peut contribuer à renforcer la fonction psychosociale du leader avec son subordonné et peut ainsi améliorer la perception des subordonnés dans leur compétence et efficacité, ainsi que leur volonté de poursuivre leur relation de travail. Cette idée revient dans une étude de Ladegard et Gjerde (2014) sur l'efficacité des rôles de leader et la confiance chez les subordonnés. En effet, ils démontrent dans leurs travaux que le coaching a un lien avec le leadership en ce sens qu'il stimule l'autonomisation du salarié et réduit chez ce dernier l'intention de roulement. Nous sommes d'accord avec ces auteurs parce que le salarié, pour être efficace à besoin d'une marge de manœuvre dans la réalisation de ses tâches. L'idée étant comme le souligne Dejou (2010), que le salarié le plus habile ne réalise pas toujours exactement le travail qui lui est confié. Cette idée illustre les notions de travail effectif et travail prescrit (Nyock, 2012) et justifie le développement de l'autonomie chez le salarié afin de réduire l'écart entre les deux formes de travail évoquées par Dejou.

Ce qui précède veut dire concrètement que lorsqu'un manager a bien développé la confiance chez son collaborateur, il va lui permettre d'avoir une marge de manœuvre dans la réalisation des tâches associées à son profil. Cela rassure le salarié et le met dans un état de consonance cognitive (équilibre psychologique) susceptible de déclencher, d'orienter et de maintenir le salarié dans la réalisation d'une tâche. Cela accroît aussi son autonomie. Comme on le voit, les résultats de nombreux travaux de psychologie du travail se rapprochent des nôtres car ils montrent que la perception qu'a le subordonné en ce qui concerne la confiance que lui fait son supérieur hiérarchique lui permet de se déployer tant sur le plan intellectuel que sur le plan physique pour l'atteinte des résultats. Cependant, d'autres études ont montré que la mise en place du climat de confiance par le leader chez les subordonnés ne les conduit pas automatiquement au déploiement dans le travail. Cette nuance apparaît chez Baron, Morin et Morin (2011) qui ont testé l'effet de la confiance sur la croissance de l'auto-efficacité des travailleurs. Leurs résultats ont révélé que malgré le climat de confiance mis en place par le leader, on note plutôt une baisse de l'auto-efficacité chez les subordonnés.

4.1.8.4. Coaching de culture de groupe et leadership transformatif

La quatrième hypothèse opérationnelle de recherche établissait la relation entre le coaching de culture de groupe du dirigeant et son leadership transformatif. Les résultats ont montré que le coaching de culture de groupe prédit le leadership transformatif ($F = 36,17$, $\beta = 0,396$, $t(n) = 6,01$, $p = 0,000$), notamment au charisme inspirant ($r(n) = 0,426$; $p = 0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n) = 0,35$; $p = 0,01$), à la considération personnelle ($r(n) = 0,456$; $p = 0,01$). Ce résultat laisse entrevoir que la perception qu'a le collaborateur de la façon avec laquelle son supérieur hiérarchique fait respecter la culture de groupe en terme de respect de valeurs et de normes du groupe évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. Ainsi, plus ce dernier perçoit que les normes et valeurs du groupe sont respectées sous l'impulsion de son chef hiérarchique, plus il est prêt à s'inspirer de ce dernier qui est pour lui un leader charismatique. Le dirigeant qui stimule le déploiement intellectuel de son collaborateur et considère ce dernier comme une ressource à être développée (développement personnel), amène ce collaborateur à travailler efficacement à son tour pour contribuer à l'atteinte des résultats de l'entreprise. Ce résultat s'inscrit dans la perspective des travaux de Delobbe et Vandenberghe (2004) qui présentent la culture d'entreprise comme un élément de régulation et de cohésion sociale qui permet aux travailleurs de s'adapter et de s'intégrer facilement à l'environnement du travail. Plusieurs travaux comme celle de Laroche (1991) soutiennent que la culture d'entreprise est une construction sociale dont la fonction est de fournir aux

individus des cadres de référence réducteurs d'incertitudes et porteurs d'identités situationnelles car les individus interagissant autour d'une tâche collective, développent des cadres interprétatifs et les cartes cognitives communes à partir des valeurs ou connaissances culturelles. Bien plus, Van Maanen(1976), dans ses travaux, présente le cycle de perpétuation culturelle. C'est un modèle qui stipule que lorsqu'un employeur recrute et sélectionne des candidats, ces recrues sont ensuite soumises à un processus formel ou informel de socialisation pendant lequel ils apprennent les valeurs, normes, croyances, présupposés et comportements requis pour leur permettre de participer comme membres à part entière de l'entreprise. Cette idée est partagée par Délivré (2007) lorsqu'il présente la notion de culture de groupe comme un cadre de référence où les valeurs communes sont partagées par l'ensemble des membres pour la consolidation du groupe. En abordant le coaching des valeurs culturelles au sein de l'entreprise, Raczy (2012) montre que non seulement le coaching des valeurs culturelles de l'entreprise renforce la cohésion du groupe, mais aussi qu'il permet aux membres de connaître leur différence culturelle afin de se respecter mutuellement. Ces travaux ne s'éloignent pas de nos résultats car ils montrent que le supérieur hiérarchique qui coache ses collaborateurs à intégrer les valeurs du groupe à partir de son style transformatif, ces derniers perçoivent mieux ces valeurs qui les permettent de mieux s'intégrer dans le groupe. Ce qui favorise une meilleure cohésion qui peut booster le rendement.

4.1.8.5. Coaching stratégique et leadership transformatif

La cinquième hypothèse opérationnelle de recherche établissait le lien entre le coaching stratégique du dirigeant et son leadership transformatif. Les résultats ont montré que le coaching stratégique prédit le leadership transformatif ($F= 40,73$, $\beta = 0,417$, $t(n)= 6,38$, $p= 0,000$) notamment au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,42$; $p=0,01$), à la considération personnelle ($r(n)=0,482$; $p=0,01$). Ce résultat démontre de façon précise que la perception qu'a le collaborateur en ce qui concerne la façon avec laquelle son supérieur hiérarchique élabore la stratégie du groupe en termes de partage de la vision du groupe évolue avec celle qu'il a du leadership transformatif. Ainsi, plus ce dernier perçoit la vision de son chef hiérarchique, plus il est prêt à s'inspirer de ce dernier qui est pour lui un leader charismatique. Le supérieur hiérarchique, à travers le développement des stratégies, le partage de la vision, stimule le déploiement intellectuel de son subordonné et le considère comme une ressource à être développée (développement personnel) pour que ce dernier contribue à son tour à l'atteinte des résultats de l'entreprise. Ce résultat s'inscrit dans la perspective des résultats de Délivré (2008) selon lesquels la stratégie est la façon par

laquelle un dirigeant élabore une vision avec ses collaborateurs et la met en œuvre. Mintzbert (1994) disait déjà que tout échec dans la mise en œuvre d'un projet est par définition un échec dans la formulation et donc de la stratégie. Cette pensée se précise dans les travaux de Martin, Lenhardt et Jarrosson (1996) lorsque dans leur élaboration stratégique, ils postulent que la mise en place d'un projet passe par l'élaboration d'une bonne stratégie. Cette stratégie est constituée de la vision et des objectifs. Ils présentent la vision comme un rêve, ce à quoi le porteur du projet aspire. La vision en elle-même se traduira concrètement en objectifs. C'est pourquoi ils définissent la stratégie dans une entreprise comme le partage des représentations et des attitudes d'un dirigeant avec ses collaborateurs. Dans le processus du coaching stratégique des dirigeants, ils expliquent que le fait pour le dirigeant de partager la vision avec ses collaborateurs produit le passage du fonctionnement de la logique d'obéissance à des ordres donnés, à une logique de co-responsabilisation. Cela veut dire que grâce au partage de la vision, les subalternes ne sont plus tout simplement des exécutants, mais sont aussi des porteurs de vision et du coup peuvent se sentir impliqués dans le projet et par conséquent donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'atteinte des résultats. Cette manière d'aborder le coaching stratégique a des similitudes avec les travaux de Chavel (2006) sur le coaching du leadership des dirigeants. Chavel (2006) formule que le coaching stratégique marque le passage au sens Weberien d'un leadership téléologique (projet, objectif, résultat) à un leadership ontologique (mission, intention, vocation). En fait, ces travaux témoignent de ce que l'intervention du coach de dirigeant du point de vue stratégique conduit à une exploration intérieure, véritable étiologie de la motivation personnelle et professionnelle du dirigeant et aide mieux à répondre à la question « *Comment mieux diriger ?* » L'ensemble de ces travaux ne s'éloigne pas de nos résultats car ils montrent que le coaching stratégique permet à un dirigeant de mieux partager sa vision avec ses collaborateurs afin d'amener ces derniers à être des coresponsables et dont de mieux s'impliquer dans le projet.

4.1.8.6. Coaching de croyances et leadership transformatif

La sixième hypothèse opérationnelle de recherche établissait la relation entre le coaching de croyances du dirigeant et son leadership transformatif. Nos résultats ont montré que le coaching de croyance prédit le leadership transformatif ($F= 6,87$, $\beta = 0,185$, $t(n)= 2,62$, $p= 0,000$), notamment au charisme inspirant ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à la stimulation intellectuelle ($r(n)=0,329$; $p=0,01$) et à la considération personnelle ($r=0,258$; $p=0,01$). Ce résultat traduit sans ambiguïté le fait que la perception que le salarié a en ce qui concerne le coaching de croyance par son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a de son

leadership transformatif. Aussi, plus le salarié perçoit que le changement ou la modification de ses croyances est fait avec l'aide de son chef hiérarchique, plus il est enclin à s'inspirer de ce dernier qui est pour lui un leader charismatique. Le cadre aide son subordonné à modifier ses croyances limitantes en croyances positives en le stimulant intellectuellement à travers des questions et des nouvelles informations sur la situation, la chose ou la personne concernée. A la question de savoir s'il est possible de changer des croyances ? Délivré (2008) répond qu'il est possible de changer les croyances à l'aide de la PNL (programme neurolinguistique) à travers le recadrage, à l'aide de l'AT à travers les permissions et les protections. Dans ses séances pratiques de coaching, Délivré s'inspire de l'école de Palo Alto pour un recadrage efficace en libérant les ressources de la personne à partir de son point de vue, de son comportement et de l'interprétation. Il utilise également les jeux psychologiques pour mettre en exergue les permissions et les protections dans la transformation positive des croyances du coaché. Dilts (2008) quant à lui présente les croyances sous forme de la structure Cause - Effet -Signification. Il s'agit de coacher une croyance à partir de cette structure. Ainsi, il explique que pour transformer une croyance, le coach doit rentrer à la cause de cette fausse croyance, voir ses effets sur le comportement afin de trouver avec la personne une autre interprétation. C'est dans ce sens que Raczy (2012) dans ses pratiques, propose la méthode de questionnement, de cadrage et de recadrage pour coacher les croyances. Les travaux présentés plus haut ne s'éloignent pas de nos résultats car, ils montrent que le coaching de croyances permet à un dirigeant de modifier, de changer les fausses croyances développées par ses collaborateurs afin d'amener ces derniers à percevoir la réalité de l'entreprise et de toutes les parties prenantes. Cette juste réalité de l'entreprise permet donc aux employés de travailler dans la sérénité et dont de mieux s'impliquer dans les différents projets.

Dans la section qui précède, nous avons pu rappeler, expliquer les résultats de notre première étude et les mettre en relation avec ceux des travaux antérieurs. Il apparaît que le coaching est lié significativement au leadership transformatif et cette liaison est soutenue par une littérature actualisée en psychologie du travail et des organisations. Dans la suite de notre recherche, notre attention va porter sur la seconde étude qui met en exergue la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transactionnel.

CHAPITRE CINQUIEME : COACHING DU COMITE DE DIRECTION ET LEADERSHIP TRANSACTIONNEL (ÉTUDE 2)

Problématique

Dans la première étude, nous avons trouvé que le coaching de gestion du dirigeant a une relation significative avec son leadership transformatif. La littérature soutient que dans cette relation, le dirigeant est au centre de la relation avec ses collaborateurs dans la mesure où c'est lui le catalyseur de l'action. Peut-on toujours envisager cette relation du coaching de gestion du dirigeant et son leadership lorsque celle-ci est la résultante d'une transaction entre le dirigeant et son collaborateur ? Dans cette deuxième étude, l'objectif est également de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transactionnel. Comme présenté dans la partie théorique, l'approche transactionnelle comporte une dimension d'échanges (appelée transactions) entre le leader et ses subordonnés pour atteindre le niveau de rendement convenu. En effet, le leader et ses subordonnés se transforment mutuellement. Chacun amène l'autre à un degré supérieur ou inférieur de conscience morale et de motivation, à la réalisation d'un potentiel. Le leader met l'accent sur la clarification et l'établissement des responsabilités de chaque subordonné, en les renforçant lorsque les objectifs sont atteints, ou en les corrigeant dans le cas contraire.

5.1. Méthode

Comme mentionné au début de la première étude, nos deux études, ayant la même variable indépendante, ont connu les mêmes démarches méthodologiques (site, participants, échantillons, etc.). C'est pourquoi, ici, nous n'allons nous intéresser qu'à la variable dépendante de cette étude à savoir le leadership transactionnel, son opérationnalisation, la formulation des hypothèses opérationnelles de recherche et leurs analyses qui nous conduiront aux résultats.

5.1.2. Variable dépendante : le leadership transactionnel

A titre de rappel, le leadership transactionnel est marqué par un processus de consultation et de négociation au cours duquel le leader influence ses collaborateurs pour accomplir certains devoirs en échange de récompenses spécifiées (Bass, 1985, 1999). Comme mentionné dans la partie théorique, le leader transactionnel reconnaît que le salarié a des

attentes de récompenses et il veillera à ce qu'elles soient satisfaites si la performance du salarié est élevée (Louche, 2001). Bass (1999) dans ses travaux, présente le leadership transactionnel en deux dimensions :

- Les récompenses contingentes. Ici nous avons dit que le dirigeant adopte un comportement de récompenses contingentes lorsqu'il récompense ses subordonnés en raison de l'atteinte des objectifs organisationnels;
- Le management par exception. Le dirigeant fait de la gestion par exception lorsqu'il donne une rétroaction négative à un subordonné qui ne respecte pas les normes de l'entreprise.

Les deux dimensions du leadership transactionnel mettent en exergue la justice de la rétribution car celui qui travaille bien est encouragé et celui qui travaille mal est puni.

A partir de ces différentes modalités, nous avons élaboré un modèle conceptuel de la relation entre le coaching de gestion et le leadership transactionnel pouvant améliorer la gouvernance d'entreprise ou la gestion du dirigeant.

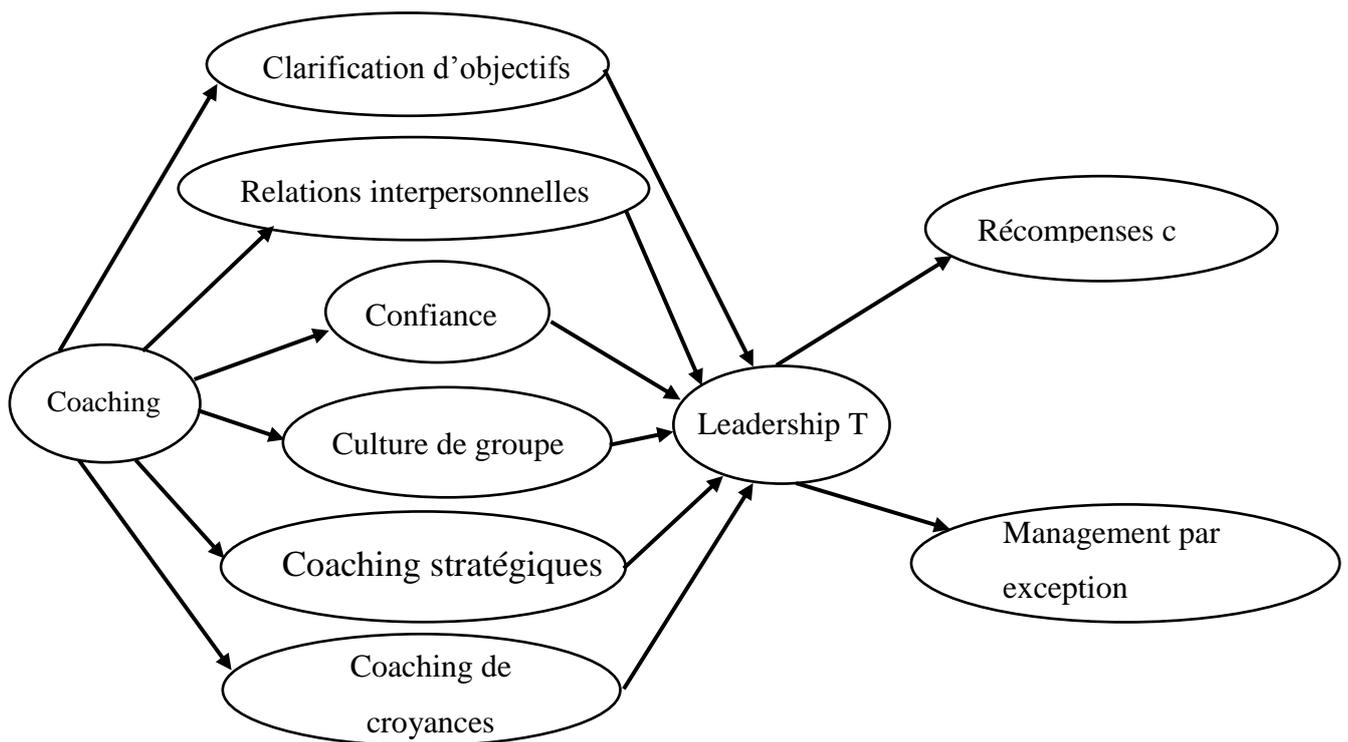


Figure 4

Modèle conceptuel de la relation entre le coaching et le leadership transactionnel.

Note : T signifie transactionnel

Source : par nos soins

Au début de cette articulation, nous avons signalé que les deux variables de notre étude pouvaient être mises en relation dans l'explication du coaching de gestion du dirigeant et son leadership au sein des entreprises. Ainsi, il y aurait un lien entre le coaching de gestion (VI) et le leadership transactionnel des dirigeants d'entreprise (VD). A l'aide d'un tableau de croisement, nous allons tenter de formaliser ce lien et élaborer nos hypothèses de recherche. Mais avant, nous allons présenter le tableau synthétique qui ressort les variables, les modalités, les indicateurs et les items du coaching de gestion et du leadership transactionnel.

Tableau 39

Tableau synthétique des variables, des modalités, des indicateurs et des items du coaching de gestion et du leadership transactionnel

Variables	Modalités	Indicateurs	Items
VI : Coaching de gestion	Coaching d'objectifs	clarification -spécifique (précis), -mesurable (évaluable), -atteignable (réalisable)	- Il existe des séances de clarification d'objectifs de travail au sein de Votre entreprise
	Coaching interpersonnelles	relations -Communication, -Solidarité, -Valorisation	- Il existe une bonne circulation des informations au sein de votre entreprise
	Coaching de confiance	-Délégation -Prise d'initiatives -Langage de vérité	-Il existe un climat de confiance entre vous et vos supérieures hiérarchiques au sein de l'entreprise
	Coaching culture de	-Valeurs communes	- Il existe un

groupe	-Langage commun -Modèle commun	ensemble de valeurs que vous respectez au sein de l'entreprise (ponctualité, respect, bienveillance, honnêteté...)
Coaching stratégique	-Partage de vision -Coopération -Participation	-Il existe une vision que vous partagez au sein de l'entreprise
Coaching croyance	-Attitudes positives -Changements positifs -Déclarations positives	- Il existe des moments pendant lesquels vous échangez avec votre chef hiérarchique sur ce que vous pensez au sein de l'entreprise

VD : Leadership transactionnel	Récompense contingente	-Encouragements -Félicitations -Primes -Missions	- votre chef hiérarchique vous adresse régulièrement des lettres de félicitation
Management par exception		-Demandes d'explications -Blames -Mises à pied -Sanctions -Punitions	-Votre chef hiérarchique vous adresse régulièrement des demandes d'explications

Le tableau 39 nous a permis de ressortir les modalités, les indicateurs et les items de chacune des variables de la VI et de la VD. C'est à partir de ce tableau synthétique que nous allons présenter leurs différents croisements dans le tableau ci-après.

Tableau 40

Croisement des variables de l'étude (VI x VD)

Coaching de gestion : (VI)	Leadership transactionnel (VD)	
	Récompenses contingentes	Management par exception
Clarification d'objectifs	CCO * RC	CCO * ME
Coaching des relations interpersonnelles	CRI * RC	CRI * ME
Coaching de confiance	CC * RC	CC * ME
Coaching de culture du groupe	CG * RC	CG * ME
Coaching stratégique	CS * RC	CS * ME

Coaching des
croyances

CCR * RC

CCR * ME

Il ressort de ce tableau les différents croisements des dimensions de la variable coaching de gestion et le leadership transactionnel. A partir de ces croisements, nous allons élaborer nos hypothèses de recherches.

5.1.3. Les hypothèses

Dans le tableau présenté ci-dessus, il ressort comment nous avons opérationnalisé notre variable indépendante en 06 (six) modalités et de la manière suivante : le coaching de clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture du groupe, le coaching stratégique, le coaching des croyances. La variable dépendante a également été opérationnalisée en 02 (deux) modalités ainsi qu'il suit : les récompense contingentes, le management démocratique. Dans le même tableau, a été opéré le croisement de ces deux variables, ce qui a permis l'élaboration de nos hypothèses. En effet, de ce croisement, nous avons obtenu une hypothèse générale et 06 (six) hypothèses opérationnelles de recherche.

5.1.3.1. L'hypothèse générale

L'hypothèse générale formulée pour la présente étude découle de façon logique à partir de ce qui a été présenté précédemment. Elle se formule de la manière suivante : **Le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.**

Cette hypothèse, formulée de cette manière, tente de mettre en relation le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transactionnel, en montrant que ce dernier récompense les efforts de ses employés et les punit lorsqu'ils ne respectent pas les règles. Cette hypothèse suppose qu'il y aura une corrélation entre le coaching de gestion et le leadership transactionnel. Par ailleurs, le coaching de gestion prédit le leadership transactionnel. Pour rendre cette hypothèse générale plus explicite, nous l'avons opérationnalisé en 06 (six) hypothèses opérationnelles.

5.1.3.2. Les Hypothèses opérationnelles de recherche

A partir des travaux sur le processus du coaching de gestion, nous avons formulé 06 (six) hypothèses opérationnelles. Elles sont les suivantes :

Première hypothèse opérationnelle (HOp1) : le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

Cette hypothèse permet de comprendre que le dirigeant qui a reçu les techniques sur la clarification d'objectifs et qui les implémente auprès de ses collaborateurs, ces derniers poursuivront aisément ces objectifs et comprendront que s'ils les atteignent ils seront récompensés et dans le cas contraire, ils seront punis.

Deuxième hypothèse opérationnelle (HOp2) : le coaching des relations interpersonnelles du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

Cette hypothèse amène à comprendre que le dirigeant qui a reçu la formation sur la recherche ou la mise en place d'un bon réseau social et qui l'enseigne à ses collaborateurs, ces derniers comprendront que s'ils recherchent à leur tour à développer des bons rapports humains et sociaux au sein de l'entreprise, ils seront encouragés et récompensés. Mais dans le cas contraire, ils seront punis.

Troisième hypothèse opérationnelle (HOp3) : le coaching de confiance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

Pour cette hypothèse, nous comprenons que le dirigeant qui a reçu la formation sur les techniques de mise en place d'un bon climat de confiance et qui l'implémente au sein de son équipe, ses collaborateurs doivent chercher à développer et maintenir ce climat de confiance entre eux pour être récompensé et encouragé, sinon dans le cas contraire, ils seront punis.

Quatrième hypothèse opérationnelle (HOp4) : le coaching de culture du groupe du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

A partir de cette hypothèse, nous comprenons que le dirigeant qui a reçu la formation sur l'importance des valeurs du groupe et qui l'a enseigné à ses collaborateurs, ces derniers comprendront que, s'ils les respectent, ils seront encouragés et récompensés, mais dans le cas contraire, ils recevront des rétroactions négatives.

Cinquième hypothèse opérationnelle (HOp5) : le coaching stratégique du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

Cette hypothèse tente de nous faire comprendre que le dirigeant qui a reçu la formation sur le développement stratégique de l'entreprise et qui l'implémente auprès de ses

collaborateurs, ceux-ci comprendront que s'ils respectent ces stratégies, ils seront récompensés, mais s'ils ne les respectent pas, ils seront punis.

Sixième hypothèse opérationnelle (HOp6) : le coaching de croyances du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

L'hypothèse ainsi formulée tente de nous faire comprendre que le dirigeant qui a reçu la formation sur les techniques de transformation des croyances limitantes en croyances positives et qu'il l'a pratiqué auprès de ses collaborateurs, si ces derniers modifient leurs perceptions de manière positive, ils seront récompensés, mais dans le cas contraire, ils recevront des rétractions négatives.

Au regard de ce qui précède, à partir de la présentation du processus du coaching de gestion (VI) et de la littérature sur le leadership transactionnel (VD), nous avons fait la combinaison de ces deux variables qui nous a permis de formuler une hypothèse générale (le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel) et six hypothèses opérationnelles (le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. (HOp1) ; le coaching des relations interpersonnelles du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. (HOp2) ; le coaching de confiance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel (HOp3) ; le coaching de culture du groupe du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. (HOp4) ; le coaching stratégique du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. (HOp5) ; le coaching de croyances du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. (HOp6).

Pour tester ces hypothèses, nous avons utilisé les mêmes outils que ceux de la première étude à savoir : le même outil de collecte des données, de mesure du processus de coaching et de leadership, le même outil de pré-test et de validation du questionnaire, de procédure de passation du questionnaire et de traitement des données. Néanmoins, quelques nuances ont été observées au niveau de la mesure du leadership (transformatif et transactionnel). Du moment où c'est le type transactionnel qui nous intéresse dans cette étude, son échelle sera brièvement présentée.

5.1.3.3. L'échelle de mesure du leadership transactionnel

Comme nous avons présenté dans la première étude, l'échelle du leadership transformatif et transactionnel est la même. La différence se situe juste au niveau de leurs

dimensions. Dussault, Valois et Frenette(2007) ont conçu le leadership transactionnel en deux dimensions à savoir : les récompenses contingentes et le management par exception. Ils mesurent le leadership transactionnel avec 13 items sur une échelle de type Likert allant de (1) tout à fait en désaccord à (4) tout à fait d'accord. Dans l'élaboration du questionnaire, nous avons conservé les mêmes dimensions, mais les items ont été réduits au nombre de 09 compte tenu de la redondance de certaines questions qui affaiblissaient la consistance interne ($\alpha=0,53$). Après ces réaménagements, l'échelle du leadership transactionnel a présenté un niveau de consistance interne ($\alpha =0,83$), récompenses contingentes ($\alpha = 0,80$), management par exception ($\alpha = 0,71$).

Comme pour la première étude, les réponses de cette étude sont proposées sur une échelle de Likert en 4 points allant de (1) pas du tout d'accord à tout à fait d'accord (4). Le contenu de cette échelle met en évidence le fait que chaque employé dans ses réponses, affirme ou non la présence du leadership transactionnel par les dirigeants au sein de l'entreprise après avoir reçu le coaching de gestion.

Pour la dimension récompenses contingentes, nous avons demandé aux employés si leurs dirigeants ont l'habitude de les encourager et les récompenser lorsqu'ils parviennent à atteindre leurs objectifs de travail. Pour mesurer cette dimension, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle à travers quelques items à l'exemple de l'item suivant : « *votre chef hiérarchique vous adresse des lettres de félicitations* »

Pour la dimension management par exception, nous avons demandé aux employés s'ils reçoivent parfois des blâmes et des punitions de la part de leurs dirigeants lorsqu'ils ne respectent pas les normes de l'entreprise. Pour mesurer cette dimension, nous avons demandé aux employés de se positionner sur l'échelle à travers quelques items à l'instar de l'item suivant : « *Votre chef hiérarchique vous adresse des lettres de blâme* »

Nous pouvons dire que la partie de notre questionnaire réservée à l'évaluation de la VD (leadership) a porté sur le leadership transactionnel des dirigeants d'entreprise. Il s'agit de voir que le leadership transactionnel développé par le dirigeant peut l'aider à améliorer sa gestion et donc sa gouvernance. La partie de ce questionnaire consacré à la mesure du leadership transactionnel du dirigeant d'entreprise a été inspirée à travers l'échelle de Dussault, Valois, et Frenette (2007). Cette échelle mesure le leadership transformatif et transactionnel. Cette étude a mesuré le leadership transactionnel constitué de deux

dimensions, avec 04 items pour la première dimension et 05 pour la deuxième, pour un total de 09 items.

Pour tester les différentes hypothèses présentées en amont, nous avons fait des tests de corrélations et de régressions qui nous ont permis d'étudier le lien entre les deux variables de l'étude. Les résultats de ces tests seront présentés à travers l'analyse inférentielle.

5.1.3.4. Analyse inférentielle

Cette partie du travail nous permettra de faire des analyses qui vont nous aider à trouver une réponse à notre question de recherche. De façon précise, cette analyse nous permettra de tester les hypothèses opérationnelles de recherche suivantes :

HOpR1 : le coaching de clarification d'objectifs du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel ;

HOpR2 : le coaching des relations interpersonnelles du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel ;

HOpR3 : le coaching de confiance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel ;

HOpR4 : le coaching de culture du groupe du dirigeant est corrélé significativement à son leadership étant transactionnel ;

HOpR5 : le coaching stratégique du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel ;

HOpR6 : le coaching de croyances du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

Nous avons formulé l'hypothèse générale selon laquelle le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. Pour tester cette hypothèse, nous avons eu recours à l'analyse de corrélation et de régression à partir des différentes hypothèses opérationnelles formulées plus haut. Le choix de ces deux outils se justifie par le fait que nos variables sont quantitatives (coaching de gestion et leadership transactionnel). Cela étant, la corrélation permet de décrire la relation entre ces deux variables et la régression permet de prédire l'une à partir de l'autre. Nous commençons par la description du lien entre le coaching de gestion et le leadership transactionnel à partir de l'analyse corrélationnelle. Les tableaux suivants donnent les résultats de cette analyse.

5.2. Résultats

Tableau 41

Corrélations entre le coaching de clarification d'objectifs et le leadership transactionnel

	CCO	LeaderTransac	Rc
CCO			
LeaderTransac	-,029		
Rc	-,059	,839**	
ME	,012	,830**	,393**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CCO = Coaching de clarification d'objectifs ; LesderTransac=Leadership transactionnel ; RR= Récompenses contingentes ; ME= Management par exception*

Du tableau 41, nous remarquons que le coaching de clarification d'objectifs n'est pas corrélé positivement au leader transactionnel ($r(n)=-0,029$, $p >0,05$), à la récompense contingente ($r(n)=-0,059$, $p >0,05$). Par ailleurs, le leadership transactionnel est corrélé significativement à la récompense contingente ($r(n)=0,839$; $p=0,01$) et au management par exception ($r(n)=0,830$; $p=0,01$). Cela signifie que la perception que le collaborateur a de son dirigeant qui a reçu le coaching de clarification d'objectifs n'évolue pas avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Autrement dit, le fait pour le dirigeant de clarifier les objectifs avec son subordonné n'amène pas ce dernier à les clarifier comme l'a fait son chef. Ces corrélations ne sont pas significatives c'est pourquoi nous n'avons pas poursuivi les analyses. Ces résultats préliminaires ne vont pas dans le sens de notre hypothèse opérationnelle. Cette dernière est donc infirmée.

La deuxième hypothèse opérationnelle vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching de relations interpersonnelles du dirigeant et son leadership transactionnel. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 42

Corrélations entre le coaching des relations interpersonnelles et le leadership transactionnel

	CRI	LeaderTransac	Rc
CRI			
LeaderTransac	,444**		
Rc	,367**	,839**	
ME	,374**	,830**	,393**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CRI = Coaching des relations interpersonnelles ; LeaderTransac=Leadership transactionnel ; Rc= Récompense contingente ; ME= Management par exception*

Au regard du tableau 42, nos résultats montrent que le coaching de relations interpersonnelles est corrélé significativement au leader transactionnel ($r(n)=0,444$; $p=0,01$), notamment à la récompense contingente ($r(n)=0,367$; $p=0,01$), à au management par exception ($r(n)=0,374$; $p=0,01$). De plus, le leadership transactionnel est corrélé significativement à la récompense contingente ($r(n)=0,839$; $p=0,01$), au management par exception ($r(n)=0,830$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le travailleur a de son dirigeant après avoir reçu le coaching des relations interpersonnelles évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. En d'autres termes, le subordonné perçoit son dirigeant qui a reçu le coaching des relations interpersonnelles comme étant transactionnel dans la mesure où, s'il développe les bons rapports sociaux à son tour, il est récompensé et encouragé, mais dans le cas contraire, il reçoit des punitions et des sanctions. Etant donné que les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi par l'analyse de régression.

Tableau 43

Régression entre le coaching des relations interpersonnelle et le leadership transactionnel.

$R = ,444$; $R\text{-deux} = ,197$; $R\text{-deux ajusté} = ,193$; Erreur standard de l'estimation = ,666 ; $F = ,475$; $p = ,000$

Leadership transactionnel					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	1,739	,164		10,62	,000
Coaching relations interpersonnelles	des,362	,052	,444	6,89	,000

La présentation du tableau 43 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching des relations interpersonnelles est significatif ($F=0,475$; $p=0,000$). Cela laisse transparaître que le coaching des relations interpersonnelles est un prédicteur décisif du leadership transactionnel. On peut conclure que le coaching des relations interpersonnelles prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,444$; $t(n)=6,89$; $p=0,000$). C'est-à-dire qu'après avoir reçu le coaching des relations interpersonnelles de son chef hiérarchique, le subordonné doit s'attendre aux encouragements, aux récompenses de son chef s'il respecte ses prescriptions. Mais s'il ne les respecte pas, il doit s'attendre aux sanctions. A partir de ces résultats, la deuxième hypothèse opérationnelle est validée. Autrement dit, le coaching des relations interpersonnelles a une relation significative avec le leadership transactionnel. La troisième hypothèse opérationnelle, quant à elle vise à vérifier la nature de la relation entre le coaching de confiance du dirigeant et son leadership transactionnel. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 44

Corrélations entre le coaching de confiance et le leadership transactionnel

	CC	LeaderTransac	Rc
CC			
LeaderTransac	,472**		
Rc	,419**	,839**	

ME ,369** ,830** ,393**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CC = Coaching de confiance ; LesderTransac=Leadership transactionnel ; Rc= Récompense contingente ; ME= Management par exception.*

A partir du tableau 44, nos résultats montrent que le coaching de confiance est corrélé positivement au leader transactionnel ($r(n)=0,472$; $p=0,01$), notamment à la récompense contingente ($r(n)=0,419$; $p=0,01$), à au management par exception ($r(n)=0,369$; $p=0,01$). De plus, le leadership transactionnel est corrélé positivement à la récompense contingente ($r(n)=0,839$; $p=0,01$), au management par exception ($r(n)=0,830$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le collaborateur a de son dirigeant après avoir reçu le coaching de confiance évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Autrement dit, le subordonné perçoit son dirigeant comme étant transactionnel après avoir reçu les enseignements sur le coaching de confiance en ce sens que, s'il met en application ses enseignements en développant à son tour la confiance autour de lui, il est récompensé, encouragé par son chef. Mais s'il agit dans le sens contraire des enseignements reçus, il est exposé aux sanctions et aux punitions de son supérieur hiérarchique. Du moment où les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi par une analyse de régression.

Tableau 45

Régression entre le coaching de confiance et le leadership transactionnel.

$R = ,472$; $R\text{-deux} = ,223$; $R\text{-deux ajusté} = ,219$; Erreur standard de l'estimation = ,656 ; $F = ,556$; $p = ,000$

Leadership transactionnel					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	1,734	,153		11,33	,000
Coaching de confiance	de,369	,049	,472	7,45	,000

Le tableau 45 résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle de recherche. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de confiance est significatif ($F=0,556$; $p=0,000$). Cela laisse entrevoir que le coaching de confiance est un prédicteur décisif du leadership transactionnel. On peut conclure que le coaching de confiance prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,472$; $t(n)=7,45$; $p=0,000$). C'est-à-dire qu'après avoir reçu les techniques de mise en place d'un bon climat de confiance d'un dirigeant, un employé qui les implémentent au sein de son équipe, reçoit les récompenses et les encouragements de son chef, mais s'il ne le fait pas, il reçoit des rétroactions négatives. A partir de ces résultats, nous pouvons conclure que la troisième hypothèse opérationnelle est validée. Pour dire que le coaching de confiance du dirigeant a un lien significatif avec son leadership transactionnel. La quatrième hypothèse opérationnelle, quant à elle vise à vérifier la nature du lien entre coaching de culture de groupe du dirigeant et son leadership transactionnel. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 46

Corrélations entre le coaching de culture de groupe et le leadership transactionnel

	CG	LeaderTransac	Rc
CG			
LeaderTransac	,762**		
Rc	,948**	,839**	
ME	,316**	,830**	,393**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CG = Coaching de culture de groupe ; LesderTransac=Leadership transactionnel ; RR= Récompense contingente ; ME= Management par exception*

Au regard du tableau 46, nos résultats montrent que le coaching de culture de groupe est corrélé positivement au leader transactionnel ($r(n)=0,762$; $p=0,01$), notamment à la récompense contingente ($r(n)=0,948$; $p=0,01$), et au management par exception ($r(n)=0,316$; $p=0,01$). Bien plus, le leadership transactionnel est corrélé significativement à la récompense contingente ($r(n)=0,839$; $p=0,01$), au management par exception ($r(n)=0,830$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le collaborateur a de son dirigeant après avoir reçu le coaching de culture de groupe évolue avec celle qu'il a de

son leadership transactionnel. Pour dire que, le dirigeant, après avoir reçu le coaching de culture d'entreprise à travers l'identification des normes et valeurs qui règlementent son fonctionnement, est perçu par son employé comme étant transactionnel dans la mesure où, s'il respecte ces normes et ces valeurs, il reçoit les encouragements et les récompenses, mais s'il ne les respecte pas, il reçoit des sanctions et des punitions. Du moment où les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi par l'analyse de régression.

Tableau 47

Régression entre le coaching de culture de groupe et le leadership transactionnel.

R =,762 ; R-deux=,580 ; R-deux ajusté=,578 ; Erreur standard de l'estimation=,482; F=,268 ; p=,000

Leadership transactionnel					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	,969	,118		8,19	,000
Coaching de culture de groupe	,643	,039	,762	16,37	,000

Le tableau 47 ci-dessus résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle de recherche. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de culture de groupe est significatif ($F=0,268$; $p=0,000$). Cela laisse transparaître que le coaching de culture de groupe est un prédicteur décisif du leadership transactionnel. On peut donc conclure que le coaching de culture de groupe prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,762$; $t(n)=16,37$; $p=0,000$). C'est-à-dire que le subordonné perçoit son supérieur hiérarchique ayant reçu le coaching de culture de groupe comme étant transactionnel dans la mesure où, s'il implémente ce coaching à travers le respect des normes et valeurs de l'entreprise, il reçoit des encouragements et les récompenses. Mais dans le cas contraire, il est puni. A partir de ces résultats, la quatrième hypothèse opérationnelle est validée. C'est-à-dire que le coaching de culture de groupe du

dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. La cinquième opérationnelle spécifique vise à vérifier la nature du lien entre le coaching stratégique du dirigeant et son leadership transactionnel. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 48

Corrélations entre le coaching stratégique et le leadership transactionnel

	CS	LeaderTransac	Rc
CS			
LeaderTransac	,815**		
Rc	,426**	,839**	
ME	,941**	,830**	,393**

*Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CS = Coaching stratégique ; LesderTransac=Leadership transactionnel ; Rc= Récompense contingente; ME= Management par exception.*

Du tableau 48, nos résultats montrent que le coaching stratégique est corrélé positivement au leader transactionnel ($r(n)=0,815$; $p=0,01$), notamment à la récompense contingente ($r(n)=0,426$; $p=0,01$), à au management par exception ($r(n)=0,941$; $p=0,01$). Bien plus, le leadership transactionnel est corrélé significativement à la récompense contingente ($r(n)=0,839$; $p=0,01$), au management par exception ($r(n)=0,830$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le subordonné a de son dirigeant après avoir reçu le coaching stratégique évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Ceci veut dire que, le subordonné perçoit son chef hiérarchique qui a reçu le coaching stratégique (à travers le partage de la vision) comme étant transactionnel dans la mesure où, s'il implémente cette vision dans ses activités, il est encouragé et félicité. Mais s'il rame à contre courant, il est puni et sanctionné. Du moment où les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi par une analyse de régression.

Tableau 49

Régression entre le coaching stratégique et le leadership transactionnel.

$R = ,815$; $R\text{-deux} = ,665$; $R\text{-deux ajusté} = ,663$; Erreur standard de l'estimation = ,430 ; $F = ,384$; $p = ,000$

Leadership transactionnel					
Modèle	Coefficients		nonCoefficients		
	standardisés		standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	,865	,104		8,29	,000
Coaching stratégique	,700	,036	,815	19,61	,000

Le tableau 49 ci-dessus résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching stratégique est significatif ($F=0,384$; $p=0,000$). Cela laisse transparaître que le coaching stratégique est un prédicteur décisif du leadership transactionnel. On peut donc conclure que le coaching stratégique prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,815$; $t(n)=19,61$; $p=0,000$). C'est-à-dire que, le subordonné perçoit son chef comme étant transactionnel après que ce dernier ait reçu le coaching stratégique. Il le considère comme transactionnel dans la mesure où, s'il implémente la vision, il est encouragé. Mais dans le cas contraire, il est puni. A partir de ces résultats, la cinquième hypothèse opérationnelle est validée. Autrement dit, le coaching stratégique du dirigeant a un lien significatif avec son leadership transactionnel. La sixième hypothèse opérationnelle vise à vérifier la relation entre le coaching de croyances du dirigeant et son leadership transactionnel. Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse.

Tableau 50

Corrélations entre le coaching de croyances et le leadership transactionnel

	CS	LeaderTransac	Rc
CCR			
LeaderTransac	,394**		
Rc	,263**	,839**	
ME	,396**	,830**	,393**

Notes : ** corrélation est significative au niveau 0.01 ; CCR = Coaching de croyance ; LesderTransac=Leadership transactionnel ; RR= Récompense contingente ; ME= Management par exception.

Du tableau 50, nos résultats montrent que le coaching de croyances est corrélé positivement au leader transactionnel ($r(n)=0,394$; $p=0,01$), notamment à la récompense contingente ($r(n)=0,263$; $p=0,01$), au management par exception ($r(n)=0,396$; $p=0,01$). Bien plus, le leadership transactionnel est corrélé significativement à la récompense contingente ($r(n)=0,839$; $p=0,01$), au management par exception ($r(n)=0,830$; $p=0,01$). Ces corrélations sont fortes et directes. Cela signifie que la perception que le subordonné a de son dirigeant après avoir reçu le coaching de croyances évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Autrement dit, un employé perçoit son dirigeant qui a reçu le coaching de croyance comme étant transactionnel dans la mesure où, s'il modifie ses fausses croyances et analyse les problèmes de l'entreprise auxquels il fait face en toute objectivité, il est encouragé et félicité. Mais s'il maintient ses fausses croyances, il reçoit des rétroactions négatives. Du moment où les corrélations sont nécessaires mais insuffisantes pour conclure sur notre hypothèse, nous avons poursuivi par une analyse de régression.

Tableau 51

Régression entre le coaching de croyance et le leadership transactionnel.

$R = ,394$; $R\text{-deux} = ,155$; $R\text{-deux ajusté} = ,151$; Erreur standard de l'estimation = ,684 ; $F = ,356$; $p = ,000$

Leadership transactionnel					
Modèle	Coefficients standardisés		nonCoefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	P
(Constante)	2,020	,143		14,16	,000
Coaching croyance	de,317	,053	,394	5,97	,000

Le tableau 51 ci-dessus résume les résultats de l'analyse de régression appliquée à notre hypothèse opérationnelle de recherche. Il ressort de ce tableau que le modèle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de croyance est significatif ($F=0,356$; $p=0,000$). Cela laisse entrevoir que le coaching de croyance est un prédicteur décisif du leadership transactionnel. On peut donc conclure que le coaching de croyance prédit le

leadership transactionnel ($\beta=0,394$; $t(n)=5,97$; $p=0,000$). C'est-à-dire que, le coaching de croyance d'un supérieur hiérarchique est perçu par son subordonné comme étant transactionnel dans la mesure où la modification ou non des fausses croyances de ce dernier peut lui valoir des récompenses ou des sanctions. A partir de ces résultats, la sixième hypothèse opérationnelle est validée. C'est-à-dire que le coaching de croyance du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel.

Au regard de ce qui précède, nous constatons que de nos six hypothèses opérationnelles, cinq ont été validées. De ce fait, on peut dire globalement que le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. La prochaine articulation de ces analyses est la présentation des résultats de quelques facteurs secondaires de l'étude.

5.3. Résultats de l'analyse des facteurs secondaires

Tableau 52

Sexe et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	Masculin	89	2,7163	,77532
	Féminin	107	2,9065	,70587
Récompenses contingentes	Masculin	89	2,8202	,88307
	Féminin	107	2,9065	,91665
Management par exception	Masculin	89	2,6124	,97338
	Féminin	107	2,9065	,77133

Le tableau 52 rapporte les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction du genre. De manière globale, il apparaît que les hommes et les femmes scorent à peu près de la même façon. Cela est observable au niveau du leadership transactionnel ($M_h = 2,71 \approx M_f = 2,90$) et de ses principales dimensions qui sont : Récompenses contingentes ($M_h = 2,82 \approx M_f = 2,90$), Management par exception ($M_h = 2,61$

≈ Mf = 2,90). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction du genre, nous poursuivons la présentation avec la variable âge.

Tableau 53
Age et leadership transactionnel

		N	Moyen ne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	entre 20 et 25 ans	33	2,7500	,66732
	entre 26 et 31 ans	97	2,7964	,81756 ,67762
	entre 32 et 37ans	55 2,9091		
	entre 38 et 43 ans	7	2,5357	,60257
	entre 44 et 49 ans	2	3,2500	,00000
	entre 50 et plus	2	3,2500	,35355
	Récompenses contingentes	entre 20 et 25 ans	33	2,6515
entre 26 et 31 ans		97	2,8763	,95751
entre 32 et 37ans		55	2,9727	,84118
entre 38 et 43 ans		7	2,6429	,89974
entre 44 et 49 ans		2	3,5000	,00000
entre 50 et plus		2	3,2500	,35355
Management par exception		entre 20 et 25 ans	33	2,8485
	entre 26 et 31 ans	97	2,7165	,99715
	entre 32 et 37ans	55	2,8455	,78689
	entre 38 et 43 ans	7	2,4286	,73193
	entre 44 et 49 ans	2	3,0000	,00000
	entre 50 et plus	2	3,2500	1,06066

Le tableau 53 rapporte les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de l'âge. De manière globale, il apparaît que les différentes tranches d'âge scorent à peu près de la même façon. Cela peut s'observer au niveau du leadership transactionnel (Ma 20 et 25ans =2,75 ≈ Ma 26 et 31ans =2,79 ≈ Ma 32 et 37ans =2,90 ≈Ma 38 et 43ans =2,53 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,25Ma 50 ans et plus = 3,25) et de ses principales dimensions qui sont : Récompenses contingentes (20 et 25ans =2,75 ≈ Ma 26 et 31ans =2,79 ≈ Ma 32 et 37ans =2,90 ≈Ma 38 et 43ans =2,53 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,25Ma 50 ans et plus = 3,25) et management par exception (20 et 25ans =2,75 ≈ Ma 26 et 31ans =2,79 ≈ Ma 32 et 37ans =2,90 ≈Ma 38 et 43ans =2,53 ≈Ma 44 et 49 ans = 3,25Ma 50 ans et plus = 3,25). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de l'âge, nous poursuivons la présentation avec la variable statut matrimonial.

Tableau 54

Statut matrimonial et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	Célibataire	33	2,8030	,73090
	Marié	108	2,8148	,73891
	Union libre	42	2,7619	,83365
	Divorcé	6	2,7917	,33229
	Veuf(ve)	7	3,3571	,34932
Récompenses contingentes	Célibataire	33	2,8333	,81650
	Marié	108	2,8704	,94812
	Union libre	42	2,7857	,93145
	Divorcé	6	2,9167	,58452
	Veuf(ve)	7	3,4286	,34503

Management par exception	Célibataire	33	2,7727	,85779
	Marié	108	2,7593	,85512
	Union libre	42	2,7381	1,02552
	Divorcé	6	2,6667	,60553
	Veuf(ve)	7	3,2857	,56695

On observe dans le tableau 54 les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de leur statut matrimonial. Globalement, il apparaît que les différentes dimensions du statut matrimonial ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire au niveau du leadership transactionnel ($M_c = 2,80 \approx M_m = 2,81 \approx M_u = 2,76 \approx M_d = 2,79 \approx M_v = 3,35$). Il en est de même pour ses principales dimensions qui sont : Récompenses contingentes ($M_c = 2,83 \approx M_m = 2,87 \approx M_u = 2,78 \approx M_d = 2,91 \approx M_v = 3,42$), le management par exception ($M_c = 2,77 \approx M_m = 2,75 \approx M_u = 2,73 \approx M_d = 2,66 \approx M_v = 3,28$). Après avoir présenté des moyennes des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction du statut matrimonial, nous poursuivons la présentation avec la variable niveau d'étude.

Tableau 55

Niveau d'étude et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	Primaire	31	2,7903	,61609
	Secondaire	104	2,8558	,80025
	Universitaire	61	2,8093	,68911
Récompenses contingentes	Primaire	33	2,7742	,77286
	Secondaire	104	2,9423	,90121
	Universitaire	59	2,8475	,91564
Management par	Primaire	31	2,8065	,69134

exception	Secondaire	106	2,7692	,95765
	Universitaire	59	2,7712	,84242

Le tableau 55 ressort les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de leur niveau d'étude. De façon globale, il apparaît que les différentes dimensions du niveau présentent à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire au niveau du leadership transactionnel ($M_p = 2,79 \approx M_s = 2,85 \approx M_u = 2,80$). Il en est de même pour ses principales dimensions à savoir : les récompenses contingentes ($M_p = 2,77 \approx M_s = 2,94 \approx M_u = 2,84$) et le management par exception ($M_p = 2,80 \approx M_s = 2,76 \approx M_u = 2,77$). Après la présentation des moyennes des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction du niveau d'étude, nous poursuivons la présentation avec la variable type de formation.

Tableau 56
Type de formation et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	Professionnelle	8	2,6563	,80109
	Académique	121	2,8967	,74139
	Les deux	28	2,7232	,84803
	Dans le tas	39	2,6859	,64308
Récompenses contingentes	Professionnelle	8	2,3125	1,16305
	Académique	121	2,9711	,90208
	Les deux	28	2,7679	,96688
	Dans le tas	39	2,7308	,74203
Management par exception	Professionnelle	8	3,0000	1,13389
	Académique	121	2,8223	,83382
	Les deux	28	2,6786	1,06471
	Dans le tas	39	2,6410	,82676

Le tableau 56 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction du type de formation. De façon globale, il apparaît que les différentes dimensions type de formation ont à peu près de les mêmes scores. Cela est observable au niveau du leadership transactionnel ($M_{fp}=2,65 \approx M_{fa} = 2,89 \approx M_{pa}=2,72 \approx M_{ft} = 2,68$) et de ses principales dimensions qui sont récompenses contingentes ($M_{fp}=2,31 \approx M_{fa} = 2,97 \approx M_{pa}=2,76 \approx M_{ft} = 2,73$) et management par exception ($M_{fp}=3 \approx M_{fa} = 2,82 \approx M_{pa}=2,67 \approx M_{ft} = 2,64$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction du type de formation, nous poursuivons la présentation avec la variable appartenance religieuse.

Tableau 57

Appartenance religieuse et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	Catholique	48	2,8177	,87327
	Protestant	80	2,8000	,69628
	Musulman	38	2,8618	,76162
	Pentecôtiste	17	2,8971	,58669
	Animiste	5	2,8500	,37914
	Autres	8	2,6563	,87564
Récompenses contingentes	Catholique	48	2,8438	,98476
	Protestant	80	2,8250	,88982
	Musulman	38	2,9605	,95423
	Pentecôtiste	17	2,9118	,71229
	Animiste	5	3,0000	,61237
	Autres	8	2,8125	,92341
	Catholique	48	2,7917	,98301
	Protestant	80	2,7750	,80701
	Musulman	38	2,7632	,88330

Pentecôtiste	17	2,8824	1,02362
Animiste	5	2,7000	,67082
Autres	8	2,5000	,88641

Le tableau 57 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de l'appartenance religieuse. De façon globale, il apparaît que les différentes dimensions appartenance religieuse ressortent à peu près les mêmes scores. Cela est observable au niveau du leadership transactionnel ($M_c = 2,81 \approx M_p = 2,80 \approx M_m = 2,86 \approx M_{pe} = 2,89 \approx M_a = 2,85 \approx M_{au} = 2,65$) et de ses principales dimensions qui sont récompenses contingentes ($M_c = 2,84 \approx M_p = 2,82 \approx M_m = 2,96 \approx M_{pe} = 2,91 \approx M_a = 3 \approx M_{au} = 2,81$) et management par exception ($M_c = 2,79 \approx M_p = 2,77 \approx M_m = 2,76 \approx M_{pe} = 2,88 \approx M_a = 2,70 \approx M_{au} = 2,5$). Après avoir présenté les moyennes des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de l'appartenance religieuse, nous poursuivons la présentation avec la variable ancienneté.

Tableau 58

Ancienneté et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	entre 2 et 5 ans	135	2,8352	,73566
	entre 6 et 15 ans	55	2,7727	,78804
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,9167	,49160
Récompenses contingentes	entre 2 et 5 ans	135	2,8667	,88983
	entre 6 et 15 ans	55	2,8545	,95099
	entre 16 et 20 ans et plus	6	3,0000	,77460
Management par exception	entre 2 et 5 ans	135	2,8037	,87694
	entre 6 et 15 ans	55	2,6909	,91029
	entre 16 et 20 ans et plus	6	2,8333	,68313

Le tableau 58 présente les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de leur ancienneté. De façon globale, il apparaît que

les différentes dimensions du niveau présentent à peu près de les mêmes scores. Cela est observable au niveau du leadership transactionnel (Ma 2 et 5ans =2,83 ≈ Ma 6 et 15ans =2,77 ≈ Ma 16 et 20ans et plus =2,91). Il en est de même pour ses principales dimensions qui sont : récompenses contingentes (Ma 2 et 5ans =2,86 ≈ Ma 6 et 15ans =2,85 ≈ Ma 16 et 20ans et plus =3) et management par exception (Ma 2 et 5ans =2,80 ≈ Ma 6 et 15ans =2,69 ≈ Ma 16 et 20ans et plus = 2,83). Après avoir présenté les moyennes sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de la variable ancienneté, nous poursuivons l'analyse avec la variable service.

Tableau 59
Service et leadership transactionnel

		N	Moyenne	Ecart-type
Leadership Transactionnel	Approvisionnement	5	2,9500	,79844
	Broderie	40	2,8438	,63973
	Sérigraphie	15	2,6833	,72251
	Coupe	50	3,0850	,87571
	Teinture	27	2,7593	,73210
	Tricotage	32	2,5234	,69084
	Client	10	3,1000	,47434
	Maintenance	3	2,0833	,80364
	Contrôle qualité	2	2,6250	,88388
	Informatique	2	2,3750	,17678
	Magasin	2	3,0000	,35355
	Comptabilité	2	3,0000	,35355
	Planification	3	2,5000	,43301
	Gardiennage	3	2,5833	,38188
Récompenses contingentes	Approvisionnement	5	3,3000	,83666
	Broderie	40	2,9625	,77118

		Sérigraphie	15	2,8667	,81211
		Coupe	50	3,0300	1,11305
		Teinture	27	2,8148	,81037
		Tricotage	32	2,5156	,90237
		Client	10	3,2500	,35355
		Maintenance	3	2,1667	1,04083
		Contrôle qualité	2	2,7500	1,06066
		Informatique	2	2,2500	,35355
		Magasin	2	3,2500	,35355
		Comptabilité	2	3,2500	1,06066
		Planification	3	2,0000	,50000
		Gardiennage	3	2,6667	,28868
<hr/>					
Management exception	par	Approvision nement	5	2,6000	,96177
		Broderie	40	2,7250	,80024
		Sérigraphie	15	2,5000	,88641
		Coupe	50	3,1400	,93699
		Teinture	27	2,7037	,92257
		Tricotage	32	2,5313	,80259
		Client	10	2,9500	,86442
		Maintenance	3	2,0000	1,00000
		Contrôle qualité	2	2,5000	,70711
		Informatique	2	2,5000	,00000
		Magasin	2	2,7500	1,06066
		Comptabilité	2	2,7500	,35355
		Planification	3	3,0000	1,00000
		Gardiennage	3	2,5000	,50000
<hr/>					

Dans le tableau 59 on observe les moyennes et les écarts types des participants sur l'échelle du leadership transactionnel en fonction de leur service. Globalement, il apparait que les différentes dimensions service ont à peu près de les mêmes scores. Cela peut se lire au niveau du leadership transactionnel ($M_a = 2,95 \approx M_b = 2,84 \approx M_s = 2,8 \approx M_c = 3,08 \approx M_t = 2,75 \approx M_{tri} = 2,52 \approx M_{cl} = 3,1 \approx M_m = 2,02 \approx M_{co} = 2,62 \approx M_i = 2,37 \approx M_{ag} = 3 \approx M_{cbte} = 3 \approx M_{pl} = 2,5 \approx M_g = 2,58$). C'est la même chose pour ses principales dimensions qui sont récompenses contingentes ($M_a = 3,3 \approx M_b = 2,96 \approx M_s = 2,86 \approx M_c = 3,03 \approx M_t = 2,81 \approx M_{tri} = 2,51 \approx M_{cl} = 3,25 \approx M_m = 2,16 \approx M_{co} = 2,75 \approx M_i = 2,25 \approx M_{ag} = 3,25 \approx M_{cbte} = 3,25 \approx M_{pl} = 2 \approx M_g = 2,66$) et management par exception ($M_a = 2,6 \approx M_b = 2,72 \approx M_s = 2,5 \approx M_c = 3,14 \approx M_t = 2,7 \approx M_{tri} = 2,53 \approx M_{cl} = 2,95 \approx M_m = 2 \approx M_{co} = 2,5 \approx M_i = 2,5 \approx M_{ag} = 2,75 \approx M_{cbte} = 2,75 \approx M_{pl} = 3 \approx M_g = 2,5$).

Au regard de ce qui précède, nous avons présenté l'analyse descriptive des résultats entre les variables sociodémographiques et les dimensions du leadership transactionnel. La prochaine articulation consistera à discuter les résultats.

5.4. Discussion

Cette étude avait pour objectif de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership transactionnel. Il s'agissait concrètement de voir si la pratique du coaching de gestion auprès des cadres d'entreprises avait une incidence sur leur leadership transactionnel. Autrement dit, il était question de voir si l'accompagnement des responsables d'entreprise améliorerait leur façon d'échanger et de gérer avec leurs collaborateurs. Après avoir coaché le comité de direction de l'entreprise BUETEC à partir d'un programme pré établi, nous avons mené des enquêtes à travers un questionnaire auprès d'un échantillon de 196 participants, tous travailleurs dans cette entreprise afin d'étudier l'effet de ce coaching de gestion sur le leadership transactionnel. Les résultats ont mis en évidence que le coaching des responsables d'entreprise améliore leur qualité d'échanges avec leurs collaborateurs. Ceci a été vérifié à partir de la confirmation de cinq sur six hypothèses opérationnelles.

5.4.1 Coaching de clarification d'objectifs et leadership transactionnel

La première hypothèse opérationnelle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de clarification d'objectifs n'est pas significative. Nos résultats ont montré que le coaching de clarification d'objectifs ne prédit pas le leadership transactionnel ($F=0,160$; $\beta=-0,029$; $t(n)=-0,4$; $p=0,69$). Plus précisément, on a pu observer que le coaching de clarification

d'objectifs ne prédit pas le leadership transactionnel ($F=0,160$; $p=0,69$), il en est de même pour la récompense contingente ($r(n)=-0,059$; $p>0,05$). On peut donc remarquer qu'il n'existe pas de corrélations entre la clarification d'objectif et le leadership transactionnel. Ce résultat traduit le fait que la perception que le salarié a de la clarification d'objectifs par son supérieur hiérarchique n'évolue pas avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Ainsi, moins le salarié ne perçoit pas que les objectifs à atteindre sont clairement définis, moins il ne perçoit les échanges faites avec lui en terme de transactions. Il convient de rappeler que le leadership transactionnel développe les échanges de nature économique entre le supérieur hiérarchique et son subalterne (Burns, 1978). C'est pourquoi Bass (1985), dans une étude montre que le leader transactionnel agit plutôt sur les intérêts personnels des subalternes à travers la motivation. Nous sommes donc portés à croire que les objectifs clarifiés par le supérieur hiérarchique bien que se situant dans le cadre professionnel, devrait contribuer aussi au bien-être du subalterne, c'est pourquoi il manifesterait peut-être moins d'intérêt. Cet aspect est développé dans les travaux de Judge et Piccolo (2004) qui montre que dans la récompense contingente (*contingent reward*), le leader cherche à clarifier les tâches et objectifs à effectuer par le subalterne, pour ensuite récompenser l'employé qui les accomplissent de façon satisfaisante. En revanche, un employé qui n'est pas satisfait ou bien récompensé après avoir bien accompli sa tâche ou atteint ses objectifs aura tendance à ne plus travailler dans l'atteinte des objectifs bien que ceux-ci soient bien clarifiés par le supérieur hiérarchique ou l'employeur. C'est cette seconde approche qui expliquerait certainement cette inadéquation de notre première hypothèse entre le coaching de clarification d'objectifs et le leadership transactionnel.

5.4.2. Coaching des relations interpersonnelles et leadership transactionnel

La deuxième hypothèse opérationnelle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching des relations interpersonnelles est significative. Nos résultats ont montré que le coaching des relations interpersonnelles prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,444$; $t(n)=0,89$; $p=0,000$). Plus clairement, on a pu observer que le coaching des relations interpersonnelles prédit le leadership transactionnel ($F=0,475$; $p=0,000$), notamment la récompense contingente ($r(n)=0,367$; $p=0,01$) et le management par exception ($r(n)=0,374$; $p=0,01$). Ce résultat traduit de façon claire que la perception qu'a le subalterne en ce qui concerne la gestion des relations interpersonnelles par son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Dans une étude portant sur l'impact du leader sur le niveau de socialisation, Olivier-Lane (2013) montre que le leadership transactionnel

influence positivement la socialisation de ses collaborateurs. En effet, lorsque les récompenses contingentes et le management par exception sont bien mise en place par le leader, les collaborateurs développent des bonnes relations interpersonnelles à travers une bonne circulation des informations et une bonne communication entre eux et avec leurs chefs hiérarchiques. Bien avant, en développant le leadership relationnel ou transactionnel en termes de processus de développement social au sein d'une entreprise, Campbell, Ward, Sonnenfeld et Agle (2008) et Graen (2006) avaient déjà proposé la théorie des échanges sociaux pour examiner les échanges entre les dirigeants et leurs collaborateurs. A travers ces travaux, ils montrent la nécessité des dirigeants à bien gérer les échanges entre eux et leurs subalternes car les bons échanges sont à la base des bonnes relations interpersonnelles pour un meilleur développement social au sein de l'entreprise. Ces différents travaux confortent nos résultats parce que les auteurs (Cunliffe & Eriksen, 2011) pensent que ce qui importe dans les relations interpersonnelles au sein des entreprises, c'est que les travailleurs doivent sentir que ce qu'ils disent ou ce qu'ils font est important et qu'ils ont un intérêt à cela, et que leurs contributions vont être appréciées par leurs supérieurs hiérarchiques.

5.4.3 Coaching de confiance et leadership transactionnel

La troisième hypothèse opérationnelle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de confiance est significative. Nos résultats ont montré que le coaching de confiance prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,472$; $t(n)=7,45$; $p=0,000$). Plus précisément, on a pu observer que le coaching de confiance prédit le leadership transactionnel ($F=0,556$; $p=0,000$), notamment la récompense contingente ($r(n)=0,419$; $p=0,01$) et le management par exception ($r(n)=0,369$; $p=0,01$). Ce résultat traduit de façon claire que la perception qu'a le subalterne en ce qui concerne la confiance que lui fait son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Ce résultat est similaire à certaines études de Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) ; Pillai, Schriesheim et Williams (1999) qui soutiennent que c'est d'abord à travers la récompense contingente du leadership transactionnel que la confiance peut s'installer entre un supérieur hiérarchique et son subalterne. Doucet (2006) dans la même perspective insiste sur l'importance de la forme transactionnelle et plus particulièrement, de la dimension de récompense contingente puisque c'est à travers cette dernière que le supérieur initie les premiers échanges constructifs avec ses employés à partir desquels la confiance se développe entre lui et ses subalternes. Cette hypothèse a été vérifiée dans les travaux de Podsakoff et al. (1990) ; Pillai et al. (1999) qui font tous deux états de relations positives entre la récompense

contingente et la confiance du supérieur. Bien plus, selon Rhoades et Eisenberger (2002) les récompenses et les marques de reconnaissance contribuent à la perception de la confiance parce qu'elles communiquent une évaluation positive de la contribution des employés. Contrairement à ces travaux, d'autres études ont pu démontrer que malgré la récompense contingente déployée par le supérieur hiérarchique, le subalterne a développé sa confiance envers l'organisation plutôt que envers son supérieur (Dirks & Ferrin, 2002). Cette dynamique trouve son explication dans les travaux de Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986) et Levinson (1965) par le phénomène de personnification de l'organisation. En effet, au sein des organisations, les employés interprètent, à travers le temps, la somme des actions des agents organisationnels comme des actions de l'organisation en elle-même. Il nous apparaît donc tout à fait pertinent d'étudier le leadership transactionnel dans une perspective d'échange social.

5.4.4 Coaching de culture de groupe et leadership transactionnel

La quatrième hypothèse opérationnelle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de culture de groupe est significative. Nos résultats ont montré que le coaching de confiance prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,762$; $t(n)=16,37$; $p=0,000$). De façon précise, on a pu observer que le coaching de groupe prédit le leadership transactionnel ($F=0,268$; $p=0,000$), notamment la récompense contingente ($r(n)=0,948$; $p=0,01$) et au management par exception ($r(n)=0,316$; $p=0,01$). Ce résultat traduit de façon claire que la perception qu'a le subalterne en ce qui concerne la culture de groupe grâce à son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Dans une étude sur le leadership et le contexte culturel, Bass (1997) et Lonner (1980) abordent le leadership transactionnel pour étudier dans quelle mesure la performance, le leadership transactionnel peut dépendre des caractéristiques culturelles des subordonnés, subordonnés qui seraient selon leurs systèmes de référence de valeurs, de normes et d'attitudes plus enclins à accepter certains types de leadership que d'autres. Dans un environnement organisationnel où le pouvoir constitue une valeur culturelle, la distance hiérarchique du point de vue transactionnel a un impact sur les attentes des subordonnés au regard des comportements, attitudes et rôles des leaders (House & al, 2002). Ainsi, une entreprise à forte culture hiérarchique va mettre le dirigeant au centre de toutes les activités (plannification, organisation...) par contre une entreprise à faible culture hiérarchique va valoriser les compétences telles la délégation, la responsabilisation, la décentralisation, etc. (Cornet & Bonnivert, 2008). La culture d'entreprise des pays en voie de développement se caractérisant généralement par un haut

indice de distance à l'autorité (Pellegrini et al, 2007), il nous semble donc pertinent de solliciter le coaching de culture d'entreprise camerounaise afin de proposer le changement de paradigme.

5.4.5. Coaching stratégique et leadership transactionnel

La cinquième hypothèse opérationnelle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching stratégique est significative. Nos résultats ont montré que le coaching stratégique prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,815$; $t(n)=19,61$; $p=0,000$). De façon précise, on a pu observer que le coaching stratégique prédit le leadership transactionnel ($F=0,384$; $p=0,000$), notamment la récompense contingente ($r(n)=0,426$; $p=0,01$) et le management par exception ($r(n)=0,941$; $p=0,01$). Ce résultat traduit de façon claire que la perception qu'a le subalterne en ce qui concerne le coaching stratégique par son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Ce résultat peut se comprendre à travers le concept de changement émergent, qui dans une vision globale de la psychologie dynamique du processus de l'être humain, propose le développement stratégique du leader avec ses collaborateurs sous trois axes à savoir : le contrat de vision, le contrat de coopération et le contrat de mission (Laugeri, 2010). Bien plus, au sein des organisations, certaines études conçoivent leur fonctionnement selon la qualité de la gestion stratégique de leurs dirigeants (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984; Mazutis & Slawinski, 2008), qui doivent déterminer la vision et la mission, développer le capital-compétences, soutenir la culture organisationnelle de productivité et établir des mesures de contrôle. Pour ces différents travaux, les différents développements stratégiques impulsés par les dirigeants se font à partir des échanges autour des récompenses contingentes et le management par exception avec les subalternes afin de mieux atteindre les objectifs de l'entreprise.

5.4.6. Coaching de croyance et leadership transactionnel

La sixième hypothèse opérationnelle qui prédit le leadership transactionnel à partir du coaching de croyance est significative. Nos résultats ont montré que le coaching de croyance prédit le leadership transactionnel ($\beta=0,394$; $t(n)=5,97$; $p=0,000$). De façon précise, on a pu observer que le coaching de croyances prédit le leadership transactionnel ($F=0,356$; $p=0,000$), notamment la récompense contingente ($r(n)=0,263$; $p=0,01$) et au management par exception ($r(n)=0,396$; $p=0,01$). Ce résultat traduit de façon claire que la perception qu'a le subalterne en ce qui concerne le coaching de croyance par son supérieur hiérarchique évolue avec celle qu'il a de son leadership transactionnel. Ce résultat peut se comprendre à partir des écrits de

Pichat (2014) sur le coaching cognitif et comportemental. Il pense que les techniques de coaching cognitif interviennent afin de faire évoluer les croyances limitantes qui vont se révéler être des obstacles à l'atteinte des objectifs précédemment définis. En entreprise, ces croyances sont des « *micro-théories* » que le travailleur a fabriqué sur :

- Lui-même : ce qu'il pense qu'il est, qu'il n'est pas ou qu'il devrait (absolument) être / avoir / obtenir / devenir / faire / accomplir / montrer / ressentir.
- Son employeur, son chef hiérarchique, ses collaborateurs : ce qu'il pense que les autres sont, ne sont pas ou devraient (absolument) être / faire.
- Son entreprise / son environnement : ce que le travailleur pense que l'entreprise devrait ou ne (absolument) pas être, la façon dont elle fonctionne ou devrait fonctionner.

Le supérieur hiérarchique du point de vue transactionnelle avec son subalterne mettra en œuvre les techniques cognitives afin de déstabiliser et de remplacer ces visions problématiques (en montrant qu'elles sont fausses, non confirmées par les faits et contre-productives) par des versions plus aidantes, susceptibles de permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de le faire évoluer lui-même. Dans un autre domaine bien différent du nôtre, une autre étude avait été réalisée par Mokrani (2015). Elle porte sur l'effet des croyances épistémiques sur l'efficacité personnelle chez les adolescents scolarisés. Dans cette étude, il montre que le fait de posséder une forte croyance en ses capacités à réussir une tâche influencerait sur l'intérêt que l'on ressent pour cette activité. Autrement dit, si le sentiment d'efficacité personnelle influe clairement sur les résultats scolaires, il influe également sur l'intérêt que lui n'a que peu de lien avec les résultats. Cela témoigne du lien conceptuel que partagent la croyance épistémique et l'efficacité personnelle à résoudre une tâche. Ces travaux montrent que les croyances ont une grande influence sur nos comportements et qui plus est, lorsqu'on est en entreprise, elles peuvent constituer des obstacles énormes dans les relations sociales, dans le fonctionnement de l'entreprise et l'atteinte des objectifs. Au regard de ce qui précède, il nous a semblé pertinent de convoquer le coaching des croyances, susceptible d'améliorer le leadership transactionnel en terme d'échanges des opinions, des perceptions entre le dirigeant et ses collaborateurs.

Au regard de ce qui précède, nous avons pu rappeler, expliquer les résultats de notre deuxième étude et avons pu mettre en relation ces résultats avec les travaux antérieurs. Il apparaît que le coaching de gestion du dirigeant est lié significativement à son leadership

transactionnel. Cette liaison est soutenue par une littérature actualisée du coaching et en psychologie du travail et des organisations. Dans la suite de nos réflexions, nous allons aborder la synthèse de discussion de nos études et la conclusion générale.

CHAPITRE SIXIEME : DISCUSSION GÉNÉRALE ET PERSPECTIVES

Introduction

Cette thèse avait pour objectif général de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership afin d'espérer une amélioration de sa gouvernance. La recension des écrits sur le leadership des dirigeants camerounais nous a permis de faire le constat selon lequel, la plupart des dirigeants d'entreprises camerounaises reste attaché à leur pouvoir, ce qui peut occulter leur gestion (Dia, 1992 ; Kamdem, 2002 ; Mendy, 2010 ; Wassouo, 2017). C'est pourquoi nous nous sommes proposé de coacher les dirigeants d'une PME camerounaise afin d'observer leur leadership car comme le dit Chavel (2006), la qualité de gestion du dirigeant est liée à son style de leadership. A partir de cette idée, nous avons postulé que le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé deux études. Les résultats vont dans le sens de nos prédictions et ont fait l'objet d'une discussion partielle. Dans la présente section réservée à la discussion générale, un effort est fait pour mettre le tout ensemble (Mvessomba, 2013). Ici, le tout se réfère au problème posé, aux théories utilisées, aux procédures méthodologiques et aux différents résultats.

L'étude du leadership s'avère incontournable pour la compréhension des phénomènes de gouvernance aussi bien dans les sciences de gestion et managériales (NgokEvina, 2008, 2010 ; Fotso, 2011 ; MougouMbenda & Nyonsamba, 2015 ; MougouMbenda & Sabine Patricia, 2017) qu'en psychologie du travail et des organisations (Hollingsworth & Fassinger, 2002 ; Levy-Leboyer & Pineau, 1981 ; Dagot, 2006). Bien que ce soit un phénomène mondial, le problème de mal gouvernance est plus présent dans les pays en voie de développement et de façon incisive au Cameroun (PNUD, 2010 ; TI, 2015). Malgré l'élaboration et l'implémentation des théories et les mesures nationales et internationales visant à réduire les fautes de gestion, les détournements, la corruption, l'on a constaté que le problème de gouvernance demeure au sein des entreprises camerounaises. L'intervention du coaching comme autre moyen d'accompagnement du leadership du dirigeant (Chavel, 2006 ; Mélançon, 2018 ; Phaneuf, 2015) nous a semblé intéressant pour améliorer le leadership du dirigeant d'entreprise camerounaise et par ricochet sa gestion ou sa gouvernance.

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire subdivisé en trois parties auprès d'un échantillon de 196 employés de la société BUETEC. Elle avait pour objectif de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership.

Les résultats ont montré que chacune des dimensions du processus du coaching de gestion à savoir : le coaching de clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture de groupe, le coaching stratégique et le coaching des croyances était corrélé significativement à chacune des dimensions du leadership à savoir : le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle et la considération personnelle (leadership transformatif) d'une part, et de la récompense contingente, du management par exception (leadership transactionnel) d'autres parts. A partir de là, nous avons conclu qu'il existait un lien significatif entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership. Pour observer le niveau de lien entre ces deux variables, nous avons lancé l'analyse des régressions entre les dimensions de chaque variable et les résultats de ces régressions ont montré que le coaching de gestion du dirigeant prédit significativement son leadership. C'est-à-dire, plus on coache le dirigeant à partir des dimensions retenues, plus il se montre transformatif et transactionnel pour ses collaborateurs à travers son charisme, son déploiement intellectuel, la prise en compte des valeurs de chaque collaborateur, la récompense contingent. Ce leadership se manifeste au sein de l'entreprise à travers la présence d'une bonne communication, la transparence, la décentralisation, la délégation, l'implication, la satisfaction au travail et de la coopération. Un tel leadership correspond aux critères de la bonne gouvernance. Cette étude nous a permis de comprendre que le processus de coaching de gestion du dirigeant que nous avons mis sur pied dans le contexte africain en général et camerounais en particulier, influence son leadership. Bien plus, il favorise la mise en place de la bonne gouvernance.

6.1. Apports méthodologiques et pratiques

Nous avons procédé à l'adaptation et à la mise sur pied d'un processus de coaching de gestion des dirigeants d'entreprises Camerounaises à partir des travaux de Kampa-Kokesch et Anderson (2001), Baron et Morin (2010), de Ménard (2013), de l'ICF (2016) et de Mélançon (2018). Bien plus, une étude a été menée par Ménard (2016) portant sur l'impact d'un processus du coaching de gestion sur l'efficacité du leadership des gestionnaires, étude dans laquelle l'auteure a pratiqué le coaching de gestion avec les gestionnaires pour ensuite enquêter les employés à l'aide d'un questionnaire afin d'évaluer l'efficacité du coaching de gestion sur le leadership de leurs dirigeants. C'est à partir de ces études que nous avons

coaché les dirigeants de l'entreprise BUETEC sous la base des dimensions du processus du coaching de gestion mis sur pied. A la suite de ce coaching, nous avons évalué les employés de cette entreprise à l'aide d'un questionnaire afin de mesurer la capacité du dirigeant à implémenter ces dimensions de coaching auprès de ses subordonnés. Cette évaluation a été faite à partir de l'échelle du CCS de Moen et Frederici (2012). D'autres chercheurs pourront aussi utiliser ce processus de coaching de gestion des dirigeants que nous avons mis sur pied dans leurs futures recherches.

En ce qui concerne le leadership, l'échelle a été construite à partir du modèle de Dussault, Valois, et Frenette (2007). Nous avons adapté cette échelle, qui a été construite et utilisée par les experts en entreprise dans le contexte européen pour mesurer le leadership du dirigeant d'entreprise dans le contexte africain et particulièrement dans le contexte camerounais.

Sur le plan pratique, notre recherche a montré que les professionnels en entreprise et les politiques de gouvernement en matière de gestion d'entreprise doivent prendre en considération le processus de coaching de gestion du dirigeant que nous avons mis en place car il influence considérablement le leadership transformatif et transactionnel et contribue également à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

6.2. Apports théoriques de l'étude

Cette étude contribue à la littérature sur le développement du leadership en général et à la recherche du coaching de gestion du dirigeant en particulier. Dans cette étude, nous avons montré à partir des travaux de (Chavel, 2006 ; Ménard, 2013 ; Ménard, 2016 ; Phaneuf, 2015) et bien d'autres que le coaching de gestion du dirigeant a un lien avec son leadership. Pour y parvenir, nous avons fait une recension d'écrits à partir du cadre conceptuel et théorique qui nous a permis de saisir les concepts d'entreprise dans son organisation et son fonctionnement, de gouvernance d'entreprise, de leadership et de coaching.

Dès lors, cette thèse se positionne dans une logique pluri et interdisciplinaire dans la mesure où elle fait intervenir à la fois les sciences de gestion et de management, la psychologie du travail et des organisations, la psychologie sociale et le coaching pour améliorer la gouvernance d'entreprise au Cameroun. A titre de rappel, l'entreprise est une organisation ayant pour principale activité la production des biens et services marchand ou non avec pour finalité l'épanouissement de l'Homme. Ceci étant, nous avons montré à travers les sciences de gestion et du management que la gestion ou la gouvernance du dirigeant

dépend du mécanisme d'équilibre de pouvoir entre les différentes parties prenantes qui se trouvent à la tête de l'entreprise (Charreaux, 1997). Les écrits de Fotso (2011) nous ont montré que la gestion des entreprises dans le contexte africain et particulièrement au Cameroun, a été fortement influencée par le modèle des colons impérialistes (Anglais et Français).

Le modèle anglo-saxon, à travers la théorie de l'agence, Jensen et Meckling (1976), montrent qu'il existe une réelle séparation des pouvoirs entre l'actionnaire et le dirigeant. L'actionnaire investi sur des projets et cherche un dirigeant pour sa gestion tout en mettant sur pied un système de contrôle de la gestion du dirigeant.

Or le modèle français, à travers la théorie de l'intendance, Davis, Donaldson, Schoorman (1997) montrent qu'il n'existe pas une différence fondamentale entre l'actionnaire et le salarié. Le dirigeant est parfois gestionnaire et actionnaire. Cette théorie a montré que c'est un modèle qui favorise l'autonomie du dirigeant et lui donne des pouvoirs plutôt que celui qui met sur pied le système de contrôle de la gestion du dirigeant. Par exemple comme nous l'avons relevé, le législateur OHADA ne fait pas obligation quant à la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ; ceci est l'une des spécificités françaises. En France par exemple, le Président directeur Général a des comportements monarchiques et hiérarchiques qui favorisent la concentration du pouvoir entre ses mains. Au Cameroun, le modèle français est dominant à travers l'application du code OHADA. Il aurait influencé fortement les dirigeants qui sont à la tête des administrations et des entreprises publiques et parapubliques à travers le système éducatif et de formation mis en place par ces colons impérialistes. Bien plus, à travers l'étude du leadership africain, Bourgoin (1984) ; Dia (1992) ; Kamdem (2002) ; Mendy (2010) et Wassouo (2017), nous avons relevé que pour le cas du Cameroun en particulier, il y a une forte concentration du pouvoir entre les mains des dirigeants administratifs et d'entreprises. Ce style de leadership ne favorise pas la décentralisation, la transparence, la délégation, etc.

En psychologie du travail et des organisations, les travaux de Hollingsworth et Fassinger (2002), Levy-Leboyer et Pineau (1981) nous ont montré que le meilleur leadership est celui qui favorise la faible distance hiérarchique. Aussi, la recension des écrits théoriques sur le leadership nous ont permis de comprendre que les meilleurs styles de leadership qui favorisent la meilleure gestion ou la bonne gouvernance de nos jours sont le leadership transformatif et transactionnel (Brangier, Lancry, & Louche, 2004 ; Burns, 1978) car ils permettent de mettre en place la transparence, la décentralisation, la délégation, la coopération, etc. La pratique du coaching de gestion chez certains cadres d'entreprise nous a

donc permis d'observer ces deux types de leadership. Les travaux de (Giffard & Moral, 2007 ; Délivré, 2013 ; Ménard, 2013 ; Phaneuf, 2015 Mélançon, 2018, Rosinski, 2018) nous ont permis de mettre sur pied un processus de coaching de gestion pour les dirigeants d'entreprises camerounaises.

La première étude nous a montré que le coaching de gestion du dirigeant à travers toutes ses dimensions était un prédicteur significatif du leadership transformatif. C'est-à-dire que le coaching du dirigeant à partir de la clarification d'objectifs, des relations interpersonnelles, de la confiance, de la culture de groupe, de la stratégie et des croyances permettait au dirigeant d'être un leader transformatif pour ses collaborateurs c'est-à-dire à développer le charisme inspirant, la stimulation intellectuelle, et considération personnelle.

La deuxième étude nous a montré que le coaching du dirigeant à travers cinq dimensions sur les six était un prédicteur significatif du leadership transactionnel. En effet, c'est le coaching de clarification d'objectifs qui n'avait pas un lien significatif avec le leadership transactionnel. Le reste des dimensions du coaching du dirigeant lui ont permis d'être un leader transactionnel pour ses collaborateurs c'est-à-dire de développer la récompense contingente et le management par exception. Ces deux types de leadership étudiés à travers nos deux études permettent au dirigeant de développer la transparence, la décentralisation, la coopération, la délégation, l'implication, les récompenses, les punitions ; éléments qui correspondent aux critères de la bonne gestion et donc de la bonne gouvernance tel que prescrit par l'OCDE, 2004 et qui valident l'objectif de cette thèse.

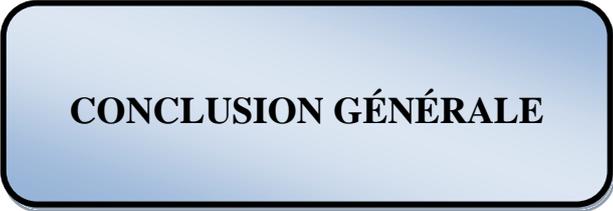
6.3. Limites et perspectives de la thèse

Inévitablement, la présente thèse comporte certaines limites qu'il convient d'identifier afin de conserver un regard objectif quant à la portée des résultats obtenus. Sur le plan méthodologique, en dépit de toutes les précautions prises lors de la conception du questionnaire et ainsi que l'attention portée à maintenir une posture neutre pendant la passation auprès des employés, certains facteurs ont pu contaminer les données recueillies. Par exemple, en expliquant certains items mal compris, il se peut que certains participants aient volontairement ou non déformé la réalité, surtout qu'il était question pour eux d'évaluer le coaching et le leadership de leurs dirigeants. Dans les recherches futures, il serait d'avantage pertinent de réserver une partie du questionnaire aux dirigeants afin d'évaluer l'auto-efficacité de leur leadership dans l'optique de comparer et enrichir les données recueillies.

Sur le plan contextuel, nous n'avons pas coaché les dirigeants sur certains facteurs traditionnels (coutumes, rituels) afin de vérifier leur influence sur le leadership car ces facteurs sont difficiles à opérationnaliser à cause de la multiplicité des coutumes et des rituels au Cameroun. Nous avons plutôt coaché les dirigeants sur certains facteurs culturels liés à l'environnement de l'entreprise afin de vérifier la nature de leur relation sur leur leadership.

Sur le pan pratique, les techniques de coaching sont exigeantes car il faut une bonne maîtrise théorique pour la réussite de sa pratique. Pour dire qu'il ne suffit pas d'enseigner les différentes techniques de coaching, mais il faut une bonne dose de volonté de la part des coachés. Nous voulons par là dire que certes, nous avons accompagné les dirigeants d'entreprise Buetec à travers quelques dimensions de coaching qu'ils ont sollicitées, mais il leur reviendra la volonté et la responsabilité d'implémenter les outils et les techniques de coaching auprès de leurs collaborateurs afin de faire de la pratique du coaching une valeur à promouvoir dans la culture d'entreprise camerounaise.

En dépit de ces limites, certaines avenues de recherche pourraient découler de cette thèse. D'entrée de jeu, nous pouvons rappeler que l'état des connaissances et de la théorisation conceptuelle étant limité, cette recherche est de nature exploratoire. Puisque la synthèse théorique élaborée autour du processus de coaching de gestion pratiqué avec les cadres d'entreprise camerounaise constitue une première ébauche, il s'agirait de la peaufiner, la tester et la valider lors d'investigations complémentaires déployées auprès d'autres experts et des diverses parties impliquées dans la relation de coaching en entreprise. Par exemple, il s'avérerait pertinent d'étudier l'effet du coaching des dirigeants d'entreprise sur leur leadership au moyen d'un devis quantitatif, en parcourant d'autres entreprises de catégories variées avec un échantillon beaucoup plus important, et ainsi chercher à confirmer à plus grande échelle les résultats de la présente étude.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette thèse avait pour objectif de vérifier la nature de la relation entre le coaching de gestion des dirigeants de l'entreprise Buetec et leur leadership dans l'optique d'améliorer leur gestion et donc leur gouvernance. La motivation de cette recherche part du constat fait au sein des entreprises Camerounaises. Constat selon lequel, la quasi majorité des entreprises Camerounaises (publiques, parapubliques et privées) connaissent des problèmes de gouvernance car 2 316 entreprises sur 6 458 ont été fermées entre 2009 et 2016, soit un taux de cessation de 36% ceci à cause de la mauvaise gestion (INS, 2018). Bien plus, le niveau élevé de corruption et de détournements que nous avons présenté dans la première partie de l'étude peut être revisité. Les résultats de cette recherche ont effectivement montré que les dimensions du coaching de gestion mises en place avec les dirigeants ont eu une influence sur leur leadership. Ces résultats nous amènent à dire que les professionnels en entreprise et les politiques en matière de gestion des entreprises au Cameroun doivent prendre en compte la pratique systématique du coaching des dirigeants d'entreprise.

La recension des écrits nous a permis de comprendre que les concepts de gouvernance d'entreprise et de leadership sont interchangeables. En effet, nous avons montré qu'à la tête des entreprises se trouvent des gestionnaires. La bonne ou la mauvaise gestion de ces derniers est fonction de leur leadership. C'est pourquoi, après avoir présenté l'entreprise à travers son fonctionnement, ses différents types et catégories, il nous a semblé opportun de convoquer d'abord quelques travaux et théories en science de gestion pour comprendre les modèles de gouvernance et les rapports qui lient les différentes parties prenantes à la tête de l'entreprise à l'instar des travaux de (NgokEvina, 2008, 2010 ; Fotso, 2011 ; MoungouMbenda & Nyonsamba, 2015). Pour ce qui est de la théorie d'agence Jensen et Meckling (1976) et de l'intendance de Davis, Donaldson & Schoorman (1997), l'analyse de ces travaux nous a effectivement montré qu'il existe un réel problème de gestion de pouvoir, d'autorité et donc de leadership à la tête des entreprises. Ce problème de leadership est également bien présent à la tête des entreprises au Cameroun qui se manifeste par un fort attachement des dirigeants à leur pouvoir à travers les processus de donneurs d'ordre, une grande distance hiérarchique qui en conséquence, ne favorise pas une bonne gestion des ressources de l'entreprise.

L'étude théorique du leadership à travers la recension d'écrits en psychologie du travail et des organisations (Bass, 1999 ; Bass & Bass, 2008 ; Blake & Mouton, 1964 ; Bono & Judge, 2004 ; Doucet, Simard & Tremblay, 2006 ; Graen & Uhl-bien, 1995 ; Hersey & Blanchard, 1988 ; Lewin, 1939 ; Louche, 2001 ; Phaneuf, 2015) a permis d'identifier le leadership transformatif et transactionnel qui favoriseraient la bonne gestion et donc la bonne

gouvernance car ils reposent sur la transparence, la décentralisation, l'implication etc. Il restait donc de trouver les voies et moyens pour accompagner le dirigeant à implémenter ce leadership qui pourrait l'aider à améliorer sa gestion. A partir des travaux de Ménard (2013, 2016), ICF (2016), Mélançon (2018) et bien d'autres, nous avons mis sur pied un processus de coaching de gestion du dirigeant afin de vérifier la corrélation entre ce coaching et son leadership. Bien plus, la psychologie sociale à travers le modèle ternaire (Castellan (1970, 1986 ; Mvessomba, 2012) nous a permis d'expliquer la pratique du coaching avec les dirigeants d'entreprises. A cet effet, deux études ont été menées. Ces études ont été réalisées à l'aide d'un questionnaire subdivisé en trois parties auprès d'un échantillon de 196 employés de la société BUETEC, et avaient pour objectif comme relevé plus haut de vérifier la relation entre le coaching de gestion du dirigeant et son leadership.

La première étude postule que, le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transformatif. Les résultats ont montré que le coaching de gestion du dirigeant à partir des six dimensions mis sur pied à savoir le coaching de clarification d'objectifs, le coaching des relations interpersonnelles, le coaching de confiance, le coaching de culture de groupe, le coaching stratégique et le coaching des croyances présentent un lien significatif avec le leadership transformatif. Ainsi, le coaching du dirigeant à partir de ces dimensions l'amenait à être plus transformatif pour ses collaborateurs c'est-à-dire à mieux partager la vision, à être transparent, à stimuler leur réflexion, etc.

La deuxième étude qui complète la première, soutient que le coaching de gestion du dirigeant est corrélé significativement à son leadership transactionnel. Appliquant le même processus de coaching de gestion comme pour la première étude, les résultats ont montré qu'en dehors de la première dimension du coaching qui n'a pas été corrélée positivement avec le leadership transactionnel, les cinq autres dimensions ont été testées significativement positives et ont de ce fait prédit le leadership transactionnel. C'est-à-dire que, plus ces dimensions sont coachées, plus le dirigeant devient plus transactionnel en donnant à ses collaborateurs des récompenses s'ils ont respecté les prescriptions et en les punitions s'ils ne les ont pas respecté.

Au regard des résultats des deux études, nous pouvons conclure que la pratique du coaching de gestion du dirigeant d'entreprise Camerounaise a un lien avec son leadership, notamment le leadership transformatif et le leadership transactionnel qui améliorent sa gestion et par ricochet sa gouvernance. Dans le monde du travail, plus particulièrement dans les entreprises camerounaises, ces résultats peuvent permettre aux différents responsables de faire

appel aux experts en la matière, ou de solliciter un accompagnement dans ce domaine dans l'objectif d'implémenter la pratique du coaching auprès des dirigeants en fonction de leurs difficultés afin d'observer son effet dans leurs gestions au quotidien. Cette pratique du coaching peut réellement impulser la révolution dans le monde des entreprises camerounaises de manière à améliorer le style de leadership du dirigeant qui pourrait se traduire de façon concrète dans sa gestion et donc dans sa gouvernance.

Si cet outil est mis sur pied de façon systématique par les politiques en charge des entreprises, l'économie camerounaise connaîtra un regain de vitalité. La répercussion se fera ressentir au niveau social à travers : la réduction du taux de chômage, la réduction du nombre de gestionnaire dans le milieu carcéral, le panier de la ménagère sera garni, les populations auront accès aux meilleurs soins de santé, à l'eau et à l'électricité, le nombre de revendication pourra être réduit, les vellétés sécessionnistes que connaît notre pays pourraient s'estompées. Bref, à travers cette nouvelle dynamique, le Cameroun sera réellement engagé sur la voie de l'émergence. Cette proposition du coaching de gestion du dirigeant d'entreprise Camerounaise suscite de l'espoir du moment où il vise l'amélioration de son système de gouvernance. L'orientation qui pourra faire l'objet de nos futures recherches est contenue dans ce que nous pouvons appeler « *la problématique de l'implémentation du coaching de gestion auprès des dirigeant des entreprises Camerounaises* ».



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adam, S. (1776). *The wealth of nations*. Traduction française. Paris : Garnier.
- Agostini, S. G. (2011). *L'utilisation des techniques créatives, pour favoriser le changement en coaching* (Mémoire du DESU). Université Paris 8 : France.
- Allen, T.D. & Eby, L.T. 2007. *The Blackwell Handbook of Mentoring : A Multiple Perspective Approach*. West Sussex, UK: John Wiley and Sons.
- Ammiar, B. & Kohneh-Chahri, O. (2015). *La boîte à outils du coach en entreprise* (2e éd.). Paris: Dunod.
- Amin, M. (2005). *Social science research, conception, methodology and analysis*. Uganga: Makerere University.
- Angel, P. & Amar, P. (2012). *Le coaching* (5e éd.). Paris: PUF.
- Anzieu, D. (2003). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Argyris, C. (1973a). Organization man : Rational and self-actualizing, *Public Administration Review*, 33, 253-267.
- Archambault, C. (2005). *La pratique émergente du coaching des cadres par des ressources à l'interne de l'organisation* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Arrivé, J.-Y. (1996). Le coaching: un accompagnement professionnel personnalisé, *Humanisme et Entreprise*, 96(219), 17-27.
- Aubret, J. & Gilgert, P. (2003). *Evaluation des compétences*. Hayen : Mardaga.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire : manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bachelard, G. (1938-1983). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Vrin.
- Bandura, A. (1991). Social-cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Banque Mondiale (1989). *L'Afrique Subsaharienne. De la crise à une croissance durable* : Washington.
- Barge, J. K. (1996). The dialectics of leadership. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Small group communication and decision-making* (pp. 301-344). Beverly Hills: Sage.
- Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230-244.

- Baribeau, C. & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Bartholomew, S. & Adler, N. (1996). Building networks and crossing borders: the dynamics of knowledge generation in a transnational world. In: Joynt, P. & Warner, M. (eds), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* (pp. 7-32). London: International Thompson Business Press.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S. & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 2-13.
- Barnett, B.O. (1990). Peer-assisted leadership: Expending principals' knowledge through reflexive practice. *Journal of Educational Administration*, 28(3), 67-76.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Baron, L., & Morin, L. (2010a). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 18-38.
- Baron, L. & Morin, L. (2010b). Le coaching exécutif : mieux le définir pour mieux intervenir. *Gestion*, 35(1), 47-55.
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching. The effect of working alliance discrepancy on the development of coachee's self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30(9), 847-864.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New-York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Bass B. M., Avolio B. J. & Atwater L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45(1), 5 – 34.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130–139.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.

- Bassi, L., Cheney, S. & Lewis, E. (1998). Trends in workplace learning: Supply & demand in interesting times. *Training & Development*, 52(11), 51-77.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. New York : University Of Chicago Press.
- Beaud, M. (2006). *L'art de la thèse*. Paris : La Découverte.
- Becht, M., Bolton, P., Roell, A. (2002). *Corporate governance and control*, NBER: working paper n° w 9371.
- Belf, T. (1995). In the beginning on purpose. *Being in Action: The Professional and Personal Coaching Association Journal*, 4, 11-16.
- Bellavance, J. (2004). *Bilan de la pratique du coaching exécutif au Québec et en Colombie-Britannique* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Beitone, A., Carzorla, A. C., & Draï, A. M. (2001). *Dictionnaire des Sciences économiques*. Paris : Armand Colin.
- Bekolo, C. (2003), Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 200, 33-48.
- Ben-Hador, B. (2016). Coaching executives as tacit performance evaluation: A multiple case study. *Journal of Management Development*, 35(1), 75-88.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching, *Harvard Business Review*, 80(6), 86-92.
- Berle, A.A. et Means, G.C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Mac Millan.
- Bergamaschi, A. (2011). Attitudes et représentations sociales. *Revue européenne des sciences sociales*, 49(2), 93-122.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (2002). *Cross-cultural psychology: research and applications* (Second, revised edition). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bierstedt, R. (1950). « An analysis of social power », *American sociological review*, 15, 730-738.

- Bernard, C. (1938). *The functions of executive*. Boston, initiaux de l'Etat: Harvard Business Press.
- Bernard, J. L., & Lemoine, C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod.
- Berne, E. (1947). *Psychiatrie et psychanalyse à la portée de tous*. Paris : Fayard.
- Bertrand, M., Lenhardt, V., & Jarrosson, B. (1996). *Oser la Confiance*. Paris : Insep consulting Editions.
- Biwolé, O. V. (2014). *Au secours, je suis patron*. Yaoundé : Editions Clé.
- Bandler, R. (1981). *Un cerveau pour changer : La Programmation Neurolinguistique*. Paris : InterEditions.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston : Gulf Publishing.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Blacke, R. R. & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6, 439-456.
- Becker, M. H., & Rosenstock, I. M. (1987). Comparing social learning theory and the health belief model. In W. B. Ward, (Ed). *Advances in Health Education and Promotion* (pp.245-249). Greenwich CT: JAI Press.
- Bethlehem, D. W. (1990). Attitudes, social attitudes and widespread beliefs. In C. Fraser & G. Gaskell (Eds.), *The social psychological study of widespread beliefs* (pp. 65-77). Oxford: Oxford University Press.
- Bloch, H. (1997). *Dictionnaire fondamental de la psychologie*. Paris : Bordas.
- Bluckert, P. (2005a). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training*, 37(2/3), 91-96.
- Bluckert, P. (2005b). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial Training*, 37(4/5), 171-178.
- Bluckert, P. (2005c). Critical factors in executive coaching - the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(6/7), 336-340.
- Bluckert, P. (2006). *Coaching in practice: Psychological dimensions of executive coaching*. Maidenhead, England; New York: Open University Press.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Edition d'Organisation.
- Bonardi, C., & Roussiau, N. (1999). *Les représentations sociales*. Paris : Dunod.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices, *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Bossons, P., Kourdi, J. & Sartain, D. (2009). *Coaching essentials: Practical, proven techniques for world-class executive coaching*. London: A & C Black.
- Bouba-Olga, O. (2003). *L'économie de l'entreprise*. Paris : Editions points.
- Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 119-138.
- Bourgoin, H. (1984), « *L'Afrique malade du management* », Paris : PICOLLEC.
- Bournois, F., Chavel, T. & Filleron, A. (2008). *Le grand livre du coaching*. Paris: Eyrolles.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Boutheina, D. & Wafa, K. (2011). *L'influence des variables psychosociales sur la décision de communication volontaire : cas des dirigeants tunisiens*. Doi : ha-00650416
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blame, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Boyce, L. A., Jackson, R. L., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- Bozer, G., Joo, B. K. & Santora, J. C. (2015). Executive coaching: Does coach-coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 218-233.
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014a). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897.
- Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014b). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(4), 9-14.
- Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (2004). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Nancy, PUN.
- Brennan, D. & Wildflower, L. (2010). Ethics in coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (dir.), *The complete handbook of coaching* (pp. 369-380). Los Angeles: SAGE.

- Brock, V. (2009). Professional challenges facing the coaching field from an historical perspective. *International Journal of Coaching in Organizations*, 7(1), 27-37.
- Brocato, R. (2003). Coaching for improvement: an essential role for team leaders and managers. *The Journal for Quality & Participation*, 26(1)17-22.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organization*. London: Sage.
- Buratti, L. & Lenhardt, V. (2013). *Le coaching* (2e éd.). Paris: InterÉditions.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New-York, NY : Harper & Row.
- Buschini, F. & Lorenzi-Cioldi, F. (2013). Représentations sociales. In L. Bègue, & O. Desrichard, (Eds). *Traité de psychologie sociale : La science des interactions humaines*, (pp. 395-415). *Bruxelles : De Boeck*.
- Caby, J., (2003). La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats. *Cahier de recherche de GREGOR, n° 2003-07*, 16-21.
- Campbell S. M., Ward, A. J, Sonnenfeld, J. A., & Agle, B. R. (2008). Relational ties that bind: Leader-follower relationship dimensions and charismatic attribution. *Leadership Quarterly*, 19(5), 556–568.
- Campono, F. (2015). Executive coaching practices in the adult workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148, 59-67.
- Cannio, S. & Launer, V. (2010). *Cas de coaching commentés* (2e éd.). Paris: Eyrolles.
- Cardon, A. Lenhardt, V. & Nicolas, P. (2015). *L'analyse transactionnelle*. Paris: Eyrolles.
- Cardon, A. (2014). *Le coaching d'équipe*. Paris : Eyrolles.
- Carré, C. (2007). *Animer un groupe : leadership, communication et résolution de conflits*. Eyrolles : Editions d'organisations.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leadership behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353–358.
- Castellan, Y. (1970, 1986). *L'initiation à la Psychologie Sociale*. Paris : Armand Collins.
- Castel-Girard, M. G. & Baron, L. (2015). Retombées et facteurs associés à l'efficacité du coaching de gestion : une recension des écrits. *Humain et organisation*, 1(1), 30-37.
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-Stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-423.
- Charreaux, G., (1992). Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes. *CREGO, cahier de recherche*, 9206, 1-44.

- Charreaux, G., (1993). Conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise, *Revue d'Economie Financière*, 31, 1-32.
- Charreaux, G., (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 111, 50-64.
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Chareaux (Ed.), *Edition le gouvernement des entreprises, théories et faits*, (pp. 421-469). Paris : Economica.
- Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, finance, contrôle, stratégie. *Crego*, 5(3), 5-65.
- Charreaux, G. (2002). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue Française de Gestion*, 28(141), 77-107.
- Chapman, T., Best, B. & Van Casteren, P. (2003). *Executive coaching: Exploding the myths*. New York: Palgrave Macmillan.
- Chavel, T. (2003). *Profession : Coach de la théorie à la pratique*. Paris : Demos.
- Chavel, T. (2006). *Le coaching du dirigeant : retrouver le sens de son action*. Eyrolles.
- Chavel, T. (2007). *Le coaching du dirigeant : retrouver le sens de son action*. Eyrolles: Edition d'Organisation.
- Chavane, B. (1996). *Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : une étape de la démocratisation*. Genève : Bureau international du travail.
- Chédru, M. & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité. Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *Revue des sciences de gestion*, 5(239-240), 61-68.
- Chernet, D. (2009). *Coacher avec l'Analyse Transactionnelle*. Paris : Eyrolles.
- Ciporen, R. (2015). The emerging field of executive and organizational coaching: An overview. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148, 5-15.
- Ckouekam, O. (2015). *Géographie du capital et contrôle des entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique et culturel* (Thèse de Doctorat). Université de bordeaux et de l'Université de Yaoundé II.
- Clark, C. (1941). *The conditions of Economic progress*. London : Macmillan.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2004). All good things must come to an end: Winding up and winding down a mentoring relationship. Dans D. Clutterbuck & G. Lane (Eds), *The Situational Mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring* (179-193). Aldershot: Gower.
- Cohen, E. (2000). *Dictionnaire de gestion*. Paris : La découverte.

- Colin, C. (2006). *Le coaching, facilitateur d'un mieux-être en entreprise*. Armand Colin : Groupe ICN.
- Collins, J. (2006). *De la performance à l'excellence*. Paris : Pearson-Village mondial.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, (pp.78-97). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cornet, A., Bonnivert, S. (2008). *De l'importance d'introduire les contextes culturels et nationaux pour comprendre la relation leadership et genre*. Paris, PUF.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009a). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87(1), 91-97.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009b). *The Realities of Executive Coaching*. Harvard Business Review Research Report. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Cox, E. (2010). Last things first: ending well in the coaching relationship. Dans S. Palmer & A. McDowall (dir.), *The coaching relationship: Putting people first*, (pp.159-181). London: Routledge.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (dir.). (2010). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: SAGE.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Paris : Edition du Seuil.
- Cruellas, P. (1993). *Coacher un nouveau style de management*. Paris : ESF.
- Cudicio, C. (2015). *Le grand livre de la PNL*. Paris : Eyrolles.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Leadership relationnel. *Relations humaines*, 64 (11), 1425–1449.
- Dagot, L. (2006). *100 Petites expériences de psychologie en entreprise*. Paris : Dunod.
- Darwin, C., & Spencer, H. (1859). *Origine of espèces*. London : Edition britannique.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Davy, M. (1966). *La connaissance de soi*. Paris : PUF.

- Day, D. (2000). *Leadership development: A review in context*. The Pennsylvania State University, University Park, PA USA. 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
- Day, A., de Haan, E., Sills, C., Bertie, C. & Blass, E. (2008). Coaches experience of critical moments in the coaching. *International Coaching Psychology Review*, 3(3), 207-218.
- De Haan, E. (2008). I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 91-105.
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010). Critical moments of clients and coaches: A direct-comparison study. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 109-128.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- Dejou, J. (2010) *Les céramiques*. Support de cours. Sociétés francophone des biomatériaux dentaires.
- Delanoë-Gueguen, S. (2015). Aide à la création d'entreprise et auto-efficacité entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (14), 47-71.
- De Lassus, R. (1992). *La communication efficace par la PNL*. Paris : Marabout.
- Delhomme, P., & Meyer, T. (2002). *La recherche en psychologie sociale. Projets, méthodes et techniques*. Paris : Armand colin.
- Delobbe, N., Vandenberghe, C. (2004). Culture organisationnelle. In E. Brangier, A., Lancry, & C. Louche (Eds). *Les dimensions humaines du travail*, (pp. 503-524).
- Delivré, F. (2004). *Le métier de coach*. Paris : Eyrolles.
- Délivré, F. (2007). *Le métier de Coach*. Paris : Eyrolles.
- Délivré, F. (2008). *Le métier de Coach*. Paris : Eyrolles.
- Delivré, F. (2013). *Le métier de coach*. Paris: Eyrolles.
- Devillard, O. (2005). *Coacher* (2e éd.). Paris: Dunod.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Desgraupes, P. & J. M. Morin (2007). *La face cachée du coaching 360° sur un nouvel outil*. Levallois-Perret: Studyrama.

- Deslauriers, J.-P. & Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitatif. In J. Poupard, L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 85-111). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
- Devillard, O. (2005). *Coacher* (2e éd.). Paris: Dunod.
- Dewald, P. A. (1965). Reactions to the forced termination of therapy. *Psychiatric Quarterly*, 39, 102-105.
- Dewald, P. A. (1982). The clinical importance of the termination phase. *Psychoanalytic Inquiry*, 2(3), 441-461.
- Dia, M. (1992). Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne: il est temps de saisir les ressorts psychologiques des décisions économiques en Afrique”, *Finance et développement*, 10-13.
- Diedrich, R. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 61-66.
- Diel, P. (1996). *Psychologie de la motivation*. Paris : Payot.
- Dilts, R. (1994). *Croyances et Santé*. Paris : La Méridienne.
- Dilts, R. (2008). *Etre Coach*. Paris : InterEditions.
- Dion, M. (2009). Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations. *Éthique publique*, 11(2), 111-128.
- Dirks K.T., & Ferrin D.L. (2002), « Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice ». *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dolan, S.L., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Dorval, B. (1980). *Gouvernance, théorie et pratiques*. *Classiques des sciences sociales*. Montréal : Editions de l’Institut International de Montréal.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2006). L’effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et l’engagement. Papier présenté au XVIIe congrès de l’AGRH, Reims.
- Douglas, C. A. & Mc Cauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220.
- Doutre, E. (2009). *La dimension psychologique de l'exercice du Pouvoir dans les organisations de travail en changement. De l'exercice du pouvoir à l'introduction du changement: effet de la dimension psychologique sur les conduites des chefs et de leurs collaborateurs*, HDR, Université Pierre Mendès France, Grenoble II.

- Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Duck, S. (1981). Toward a research map for the study of relationship breakdown. Dans S. Duck & R. Gilmour (Eds), *Personal Relationships 3: Personal Relationships in Disorder* (pp. 1-29). London: Academic Press.
- Duluc, A. (2000). *Leadership et confiance*. Paris, Dunod.
- Dussault, M., Payette, D., & Leroux, M. (2008). Principals' transformational leadership and teachers' collective efficacy. *Psychological Reports*, 102, 401-410. <http://dx.doi.org/10.2466/pro.102.2.401-410>.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eggers, J. H. & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins, *Yvey Business Journal*, 65(1), 66-70.
- El Khouri, N. (2001). *Importance et facteurs de succès du coaching exécutif : le point de vue de coachs externes* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of effective managerial coaching. *Journal of European Industrial*, 32(4), 240-257.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Emmenecker, A.-P. & Rafal, S. (2004). *Coaching : mode d'emploi*. Paris: Marabout.
- Ennis, S., Hodgetts, W. H., Otto, J., Stern, L. R., Vitti, M. & Yahanda, N. (2015). *The Executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership* (6th ed.). Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum. Repéré à <http://www.executivecoachingforum.com>
- Erickson, M. H. (1964). « Une technique hypnotique pour les patients résistants : le patient, la technique et sa description, son application pratique », *The American journal of clinical hypnosis*, n° 7, juillet, 8-32.
- Eunseong, C. & Seonghoon, K. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha : Well Known but Poorly Understood. *Organisational Research Methods*, 18(2), 207-230.
- Evola, R. (2012). *Comprendre le phénomène de l'émergence*. Paris : Publibook.

- Evola, R. (2013). *Manuel d'enquête par questionnaire en sciences sociales expérimentales*. Paris : Publibook.
- Fatien Diochon, P. & Nizet, J. (2015). Ethical codes and executive coaches: One size does not fit all. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 277-301.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Fédération francophone de coachs professionnels (2007). *Agir en coach: les bonnes pratiques d'un coaching professionnel*. Issy-les-Moulineaux: ESF éditeur.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Feudjo, J. R. (2006), Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 115-128.
- Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. Dans M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and research: Perspectives and directions*, (pp. 1-28). London : Academic Press Limited.
- Fiedler, F. E. (1969). Style of Circumstance: The Leadership Enigma. *Management Review*, 58, 25-32.
- Fillery-Travis, A. & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *The American Behavioral Scientist*, 24, 619.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership : Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1981). Attitudes and voting behavior: An application of the theory of reasoned action. In G. M. Stephenson & J. M. Davis (Eds.), *Progress in Applied Social Psychology*, (pp. 253-313). London: Wiley.
- Fishbein, Martin and Coombs, Fred S. (1974). Basis for decision: An attitudinal analysis of voting behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 95-124.
- Fishbein, M., & Ajzen, A. (1975). Beliefs, attitudes, intentions and behaviour: *An introduction to theory and research*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Fisher, A.B. (1986). Leadership When does the Difference Make a Difference. In R.Y., Hirokawa & M.S. Poole, *Communication and Group Decision-Making* (pp.197 – 215) California: Newbury Park.

- Fischer, R. L. & Beimers, D. (2009). "Put me in, Coach": A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(4), 507-522.
- Fischer, G. N. (1990): *Les domaines de la psychologie sociale, le champ du social*. Paris : Dunod.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: Mc Graw-Hill.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In S. T. Fiske & D. T. Gilbert (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 357-411). New York : McGraw Hill.
- Fiske, S.T. (2008). *Psychologie sociale*. Paris : deboeck.
- Flament, C. (1987). Pratiques et représentations sociales. In J.L. Beauvois, R.V. Joule & L. Monteil (Eds), *Perspectives cognitives et conduites sociales* (pp. 143-150). Cousset : Delval.
- Flament, C. (2001). Pratiques sociales et dynamique des représentations. In P. Moliner (Ed). *La dynamique des représentations sociales* (pp. 43-58). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Follenfant, A., Légal, J.-B., Marie dit Dinard, F., & Meyer, T. (2005). Effet de l'Activation de Stéréotypes sur le Comportement : une Illustration en Contexte Sportif. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 55, 121-129.
- Forestier, G. (2002). *Regards croisés sur le coaching*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Fortin, M-F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Montréal: Décarie éditeur.
- Fortin-Bergeron, C., Doucet, O. et Hennebert. M.A. (2013). Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical. Le rôle modérateur de la justice. *Relations industrielles*, 68(3),408-430.
- Fotso, S. R. (2011). *Efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises* (Thèse de Doctorat). Université de Franche-Comté, Franche Comté.
- Francoeur, V. (2011). *Coaching, management et société* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Fraser, C. (1994). Attitudes, social representations and widespread beliefs. *Papers on Social Representations*, 1, (3), 13-25.
- Fraser, C. & Gaskell, G. (1990). *The social psychological study of widespread beliefs*. Oxford: Oxford University Press.

- Fraïssé, C. & Stewart, I. (2008). Articulation entre deux formes de croyances : principe d'incorporation et stéréotypes de sexe. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 77 (1), 15-28.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamique de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Frisch, M. H., Lee, R. J., Metzger K. L., Robinson J. & Rosemarin J. (2012). *Becoming an exceptional executive coach: use your knowledge, experience, and intuition to help leaders excel*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 240-250.
- Frisch, M. H. (2005). Extending the reach of executive coaching: The internal coach. *Human Resource Planning*, 28(1), 23-24.
- Gagné, C. & Godin, G. (1999). *Les théories sociales cognitives : guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire*. Document inédit. Groupe de recherche sur les aspects psychosociaux de la santé. Ecole des sciences infirmières, université Laval.
- Garant, M., Letor, C. & Bonami, M. (2010). Leadership et apprentissage organisationnel. In L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud & L. Savoie- Zaczj (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes* (pp. 63-77). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- García-Morales, V.J., Lloréns-Montes, F.J. & Verdú-Jover, A.J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.
- Gather Thurler, M., Pelletier, G. & Dutercq, Y. (2015). Leadership éducatif? *Recherche et formation*, 78(1), 95-109.
- Gélinas-Proulx, A. et Shields, C.M. (2016). Le leadership transformatif : maintenir la langue française vivante au Canada. *Revue canadienne de l'éducation*, 39(1), 1-24.
- Geissler, H., Hasenbein, M., Kanatouri, S. & Wegener, R. (2014). E-coaching: Conceptual and empirical findings of a virtual coaching programme. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 165-187.
- Gendron, P. J. & Faucher, C. (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching: comment devenir un meilleur gestionnaire*. Québec: Les éditions de l'homme.
- Gendron, M. & Gosselin, G. (2001). *Jouer son rôle de coach. Guide pratique de management*. Montréal: Le Groupe CFC.

- Giffard, M. (2007). *Coaching d'équipe. Outils et pratiques. Collection 128. Psychologie.* Paris : Armand Colin.
- Gilles, A. (2004). *Psychanalyse et organisations.* Paris : Armand Colin.
- Glover, E. (1955). *The technique of psychoanalysis.* New York: International Universities Press.
- Glunk, U. & Follini, B. (2011). Polarities in executive coaching. *Journal of Management Development, 30(2), 222-230.*
- Godin, J., Lapointe, C., Langlois, L. & St-Germain, M. (2004). Le leadership éducationnel en milieu francophone minoritaire : un regard inédit sur une réalité méconnue. *Francophonies d'Amérique, 18, 63-76.*
- Godin, J. (2004). *Les déterminants de l'efficacité du coaching exécutif et son efficacité perçue* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Godin, J. & Gosselin, A. (2004). Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif. *Congrès ASAC, Québec, 15 p.*
- Goguelin, P. (1992). *Le management psychologique des organisations T2.* Paris : ESF.
- Gomez, P.Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion.* Paris : Inter Editions.
- Gomez, P.Y. (2002). Gouvernement des entreprises et incidences sur son développement. In : Durand, R.. (Dir.), *Développement de l'organisation : nouveaux regards* (pp. 59-83). Paris : Economica.
- Gomez, P.Y., (2003), Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie, 6 (4), 183-208.*
- Gomez, P.Y (2004), Institutionnalisme et gouvernement des Entreprises: Traduction et Trahison. In : Huault, I., (Dir.), *Institutions et gestion,* (pp. 777-787). Vuibert.
- Gomez, P.Y. & Mendy, M., (2005). L'analyse des institutions, entre culturalisme et économisme : l'exemple des institutions de la propriété au Sénégal, *Management International, 3(9), 19-31.* Printemps.
- Gollwitzer, P.M., & Bargh, J.A. (1996). *Psychology of action. Linking cognition and motivation to behavior.* New York, NY: Guilford Press.
- Gosselin, G., & Gendron, M. (2001). *Jouer son rôle de coach : Pour une alliance entre apprentissage et performance.* Montréal : Les Publications CFC.
- Grant, A. M. (2006). Workplace and executive coaching: A bibliography from the scholarly business literature. Dans R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching*

- handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 367-388). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Grant, A. M. (2008). *Workplace, executive and live Coaching: An annotated bibliography from the behavioral science literature (July 2008)*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: Towards a more holistic approach using a wellbeing and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, A. M. & Greene, J. (2001). *Its' your life. What are you going to do with it?* UK: Perseus Publishing.
- Grinder, J. & Bandler, R., (1975). *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton and Erickson*. Chicago : Meta Publications.
- Grinder, J. & Bandler, R. (1976). *The structure of magic II, A book about communication and change*. Pa10 Alto, California, Science and Behavior Books, Inc.
- Grinder, J. & Bandler, R., (1982). *Les secrets de la communication*. Paris : Le Jour.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A critical View. *Academy of Management Review*, 8, 532-560.
- Graen G (2006) Post Simon, March, Weick, and Graen: New leadership sharing as a key to understanding organizations. In G. Graen, & A. J. Graen (Eds.), *Sharing Network Leadership* (pp. 269–279). Greenwich, CT : Information Age Publishing.
- Grant, A. M. & Greene, J. (2004). *Coach yourself: Make real changes in your life*. 2e edition. Momentum.
- Gray, D. E. (2010). Towards the lifelong skills and business development of coaches: An integrated model of supervision and mentoring. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 60-72.
- Gray, D. E. & Goregaokar, H. (2010). Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process. *Management Learning*, 41(5), 525-544.

- Grootenboer, P. & Hardy, I. (2017). Contextualizing, orchestrating and learning for leading: The praxis and particularity of educational leadership practices. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 402-418.
- Guernic, A. (2011). *Pour mieux se connaître et améliorer ses relations*. Bruxelles : Ixelles.
- Guignon, S. & Morrissette, J. (2013). La mobilisation d'une perspective interactionniste pour éclairer la négociation du territoire de pratique des coachs en gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 78-102.
- Guimelli, C. & Rouquette M.-L. (1992). Contribution du modèle associatif des schèmes cognitif de base à l'analyse structurale des représentations sociales. *Bulletin de Psychologie*, 45(405), 196-202.
- Guimelli, C. (1994). *Structures et transformations des représentations sociales*. Neuchatel : Delachaux et Niestlé.
- Guimelli, C, & Reynier, J. (1999). Structuration progressive d'une représentation sociale : la représentation de l'infirmière. In M.L Rouquette & C. Garnier (Eds.), *La genèse des représentations sociales* (pp. 171-181). Montréal : Editions Nouvelles.
- Guimelli, C. ; Deschamps, J.C. (2000). Effets de contexte sur la production d'associations verbales. Le cas des représentations sociales des gitans. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*. 47-48, (3-4/00), 44-54.
- Guimond, R. (2010). L'acquisition des habiletés de coaching de gestionnaires comme levier de changement culturel : le cas d'une grande entreprise manufacturière. *Gestion*, 1(35), 56-60. DOI : 10.3917/riges.351.0056.
- Guimond, S. (2010). *Psychologie sociale : perspectives multiculturelle*. Wavre: Mardaga.
- Guimond, S. (2013). Soi, identité et culture. In Bègue, L. & Desrichard, O. (Eds.), *Traité de psychologie sociale: la science des interactions humaines* (pp.130-146). Bruxelles : De Boeck.
- Guillaumont, P. (1992). *Ajustement structurel, Ajustement informel : le cas du Niger*. Paris : l'Harmattan.
- Guinslain, P. (1995). *Les privatisations : un défi stratégique, juridique et institutionnel*. Bruxelles, De Boeck Université, Droit et Economie.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (2010a). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
- Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending, *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.

- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 16(2), 193-206.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of "coaching", "organization development", and "human resource development". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Hanafey, F. T. & Vitulano, L. A. (2013). Ethics and executive coaching: An agency theory approach. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 599-603.
- Heffernan, T. (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 114-125.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Héon, L., Lapointe, C. & Langlois, L. (2007). Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation. *Recherches féministes*, 20(1), 83-99.
- Hemphil, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Le leadership situationnel*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50, 42-47.
- Hersey, P. (2009). Situational Leaders. *Leadership Excellence*, 26, 12.
- Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In E. T. Higgins & A. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp.133- 168). New York: Guilford Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7e éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hévin, B. & Turner, J. (2008). *50 fiches pour tout savoir sur le coaching*. Rosny: Bréal.
- Higy-Lange, C., & Gellman, C. (2002). *Le coaching. Edition d'organisation*. Paris : Eyrolles.

- Higy-Lang, C. & Gellman, C. (2000). *Le Coaching*. Paris Cedex: Éditions d'Organisation.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organisation: What can go wrong (and how to prevent it). Dans C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive coaching: Practices & perspectives* (pp. 203-223). Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2e ed.) Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hofstede, G (2005). *Culture and Organizations: Software of the Mind* (2nd Edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Hollandts, X. (2007). *Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise* (Thèse de Doctorat). Université Jean Moulin Lyon 3, France.
- Hollingsworth, M. A., & Fassinger, R. E. (2002). The role of faculty mentors in the research training of counseling psychology doctoral students. *Journal of Counseling Psychology*, 49(3), 324–330. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.49.3.324>.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W. (1999). Cultural influences on leadership and organizations : Project GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stanford, CN: JAI-Press.
- House, R., Hanges, P., Ruiz-quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., D, M., & Gupta, V (2002). *Leadership, culture, and organizations*. The GLOBE study of 62 societies.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larsson (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, Il: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. W. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stanford, CN: JAI-Press.

- Howden, J. (2002). *Cultiver la collaboration. Un outil pour les leaders pédagogiques*. Montréal, Québec : Chenelière/McGraw-Hill.
- Huault, I. (2004). Institutions et organization: quels points de rencontre? In I. Huault (Ed.), *Institutions et gestions* (1-7). Paris : Frege et Vuibert.
- Human Capital Institute & D. B. Morin (2007). *Trends in Executive Coaching: New Research Reveals Emerging Best Practices*. Décembre 2007.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61.
- Institut national de la statistique. (2018). *Recensement général des entreprises au Cameroun*. Yaoundé : MINEPAT.
- Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K.E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Jap, S. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95-108.
- Jensen, M. C., & Mecking, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Joumard, R. (2009). *Le concept de gouvernance*, 52. hal-00489237.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584-596.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Joo, B. K., Sushko, J. S. & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Jowett, S., Kanakoglou, K. & Passmore, J. (2012). The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 183-197.

- Judge T.A., & Piccolo R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 5 (89), 755-768.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Kamdem, E., (2002). *Management et Interculturalité en Afrique, Expérience Camerounaise, Québec*, Paris, Les presses de l'Université de Laval/l'Harmattan.
- Kampa, S. & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know. In R. L. Lowman (Dir.), *The California School of Organizational Studies. A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques: Handbook of Organizational Consulting Psychology* (pp. 139-158). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kanté Nguihé, P. (2002). Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et par publiques au Cameroun. *Revue internationale de droit économique*, 16(4), 603-625.
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : éditions du CRP.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2e ed.) New York: John Wiley.
- Kauffman, C. & Bachkirova, T. (2008). Coaching is the ultimate customizable solution: an interview with David Peterson. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(2), 114-119.
- Kauffman, C. M., Russell, S. G. & Bush, M. W. (2008). *100 coaching research proposal abstracts*. International Coaching Research Forum. Cambridge, MA: The Coaching and Positive Psychology Initiative, McLean Hospital, Harvard Medical School and The Foundation of Coaching.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.

- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2002). Failure and negative outcomes: The taboo topic in executive coaching. In C. Fitzgerald & J. G. Berger (dir.), *Executive Coaching: practices & perspectives* (p. 283-301). Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Ko.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 319-333. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160404>.
- Koonce, R. (1994). One on one: Executive coaching for underperforming top level managers, *Training and Development*, 48 (2), 34-40.
- Koonce, R. (2007). How to make executive coaching work for your company and executives. *The Conference Board Executive Action Series*, 225, 1-10.
- Korzybski, A. (1963). *Le rôle du langage dans les processus perceptuels*. The International Non-Aristotelian Library Publishing Compagny, New-York.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kram, K. (1988). *Mentoring at Work*. London: University Press of America.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Development Analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Kupers, T. A. (1988). *Ending therapy: The meaning of termination*. New York: University Press.
- Labelle, J. & Jacquin, P. (2018). Leadership transformationnel des directions d'école et communauté d'apprentissage professionnelle : une analyse. *Éducation et francophonie*, 46 (1), 179–206. <https://doi.org/10.7202/1047142>.
- Labruffe, A. (2008). *Le coaching gagnant!* La Plaine Saint-Denis, France: AFNOR éditions.
- Lacan, J. (1958). *Remarque sur le rapport de Daniel Lagache : Psychanalyse et structure de la personnalité*. Paris : Seuil.

- Lafortune, L., Deschênes, C., Williamson, M.C. & Provencher, P. (2008). *Le leadership des femmes en STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques)*. Montréal, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Landsberg, M. (1997). *The tao of coaching*. Great Britain: HarperCollins Business.
- Lawley, J. & Tompkins, P. (2006). *Des métaphores dans la tête. Transformation par la Modélisation Symbolique et le Clean Language*. Paris : InterÉditions.
- La Porta, R., Lopez, F. De silanes, Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of financial economics*, 58, 3-27.
- Laroche, H. (1991). *Culture organisationnelle*. Dans N. Aubert, J. P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, & S. Michel (1991). *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). *Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership*, *The Leadership Quarterly* <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>.
- Lamy, F. & Moral, M. (2017). *Les outils du coach*. Paris : Dunod.
- Langlois, L. (2011). Le leadership éthique: un concept en émergence. In Y. Boisvert (Dir.), *Éthique et gouvernance publique, principes, enjeux et défis (777-780)*. Montréal : Éditions Liber.
- Laugeri, M. (2010) *Changement Emergent et Analyse Transactionnelle. Les clefs du dialogue hiérarchique*. Nyon (Suisse) : LTCO.
- Ledman, S. (2004). *Satisfactory Endings*. British Association for Counselling and Psychotherapy (BACP) Information Sheets: 10.
- Ledentu, F. (2008). *Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas Suisse*. (Thèse de Doctorat). Fribourg : Université de Fribourg.
- Leithwood, K., Mascal, B. et Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. New York, NY : Routledge.
- Lefrançois, D. (2009). *La bible du coaching aujourd'hui : Tout sur le coaching et son évolution*. Paris: Maxima.
- Lévi-Strauss, C. (1947). *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lenhardt, V. (1993). L'accompagnement individuel des dirigeants : le coaching. *La formation des dirigeants*, 114, 91-104.
- Lenhardt, V. (2002). *Les responsables porteurs de sens*. Paris : INSEP Editions.

- Lenhardt, V. (2003). *Coaching for meaning: The culture and practice of coaching and team building*. London: Palgrave Macmillan.
- Levinson H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9(4), 370-390.
- Levy-Leboyer, C. (1980). *Le psychologue et l'entreprise*. Paris: Masson.
- Levy-Leboyer, C., & Pineau, C. (1981). Caractéristiques organisationnelles, style de leadership et réussite dans la recherche biomédicale. *Revue de psychologie appliquée*, 31(3), 201-235.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. Dans T. E. Newcomb & Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. pp. 197- 211. New York, NY : Holt.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Liu, J. & Liu, X. (2006). A Critical Review of Leadership Research Development. *International Journal of Business and Management*, 1(8)3-11.
- Lonner, W.J. (1980). The search for psychological universals. In: H.C. Triandis & W.W. Lambert, Editors, *Perspectives Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 143–204). Allyn and Bacon, Boston .
- Lord, R. G., De Vader, C., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Louart, P. (2002). *Le coaching : son intérêt, ses méthodes*. Lille : les cahiers de la recherche du Clarée IAE de Lille.
- Louiza, A., Siham, A., & Nadia, C. (2013). *L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe Cas pratique : SONATRACH (RTC) de Bejaïa*. Université Abderrahmane MIRA. (Mémoire de Master2). Bejaia Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales. Département Des Sciences Humaines. Algérie.
- Madiot, B. (2012-2013). *Psychologie du fait social*. Repéré à <http://www.ep.univ-paris-diderot.fr/IMG/pdf/intro11site.pdf>.
- Maisons, C. (1999). *Le coaching stratégique*. Paris : Maxima.
- Malarewicz, J. A. (2003). *Réussir son coaching, une approche systémique*. Paris : Village mondial.

- Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-182.
- Mander, G. (2000). Beginnings, endings and outcome: A comparison of methods and goals. *Psychodynamic Counselling*, 6(3), 301-317.
- Melançon, I. (2018). *La fin du processus de coaching de gestionnaires et de dirigeants : le point de vue du coach externe*. Ville : Hec Montréal.
- Marchand, M. E., & Morais, H. (2009). Le coaching : tout le monde en parle, mais...qu'est-ce que c'est au juste? *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, 5(2), 22-23.
- Marshal, A. (1890). *Principles of Economics, Cambridge, traduction Française*. Paris : Principes d'économie politique.
- Marx, k. (1867). *Le capital*. Paris. Maison d'édition.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard.
- McCauley, C. D. & Hezlett, S. A. (2002). Individual development in the workplace. Dans D. Z. Ones, N. Anderson & H. K. Sinangil (Dir.), *Handbook of Industrial, work and organizational psychology, Personnel Psychology* (vol. 1, pp. 313-335). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *Human Resource Planning*, 30(2), 30-37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- Maslow, A. H. (2004). *L'accomplissement de soi*. Paris : Edition d'organisation.
- Matalon, B. (1988). *Décrire, expliquer et prévoir*. Paris: Armand Colin.
- Matalon, B. (1993). Expérimentation et observation. In R. Ghiglione & J. F. Richard (Eds.), *Cours de psychologie* (pp. 303-329). Paris : Dunod.
- Matalon, B. (1995). *La méthode expérimentale : la psychologie et ses méthodes*. Paris : De Fallois.
- Martin, B., Lenhardt, V., & Jarrosson, B. (1996). *Oser la confiance*. Paris : Consulting éditions.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Managing Learning*, 39(4), 437-456

- Megginson, D. & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action: a practical guide for managers*. London: Kogan Page.
- Ménard, S. (2013). *L'étude des relations entre les stratégies d'intervention des coachs et les types d'insight dans le coaching de dirigeants* (Thèse de Doctorat). Université du Québec en Outaouais, Canada.
- Ménard, S. (2016). *Impacts d'un processus de coaching de gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle au leadership*. (Mémoire de Master 2). Québec : UQAR.
- Meyer, T. (2005). Psychologie Sociale. On peut s'intéresser à tout ? In T. Meyer (Dir.), *Psychologie sociale* (pp.11-15). Paris : Hachette.
- Mc Arthur, J. (2012). Leadership in the development of inclusive school communities. *New Zealand Educational Administration and Leadership Society*, 3, 6-7.
- Mc Gregor, D. (1971). *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars.
- Michel, R. (1994). *Les courants de la psychologie*. Paris : Editions Chronique Sociale.
- Miguel Ruiz, D. (2015). *Les quatre accords toltèques*. Danemark : Presses de l'imprimerie Norhaven.
- Mihiotis, A. & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448-463.
- Mill, J. S. (2001). *L'utilitarisme*, Flammarion, Collection, champ flammarion n° 201(1^{ère} édition, 1861).
- Miller, G., Galanter, E., & Pribram, k. (1960). *Plans and structure of behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston INC.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation
- Moen, F., & Frederici, R. A. (2012). Perceived Leadership Self-efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching Based Leadership Self-Efficacy Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), pp.1-16.
- Moën, F. & Skaalvike, E. M (2009). Coaching and the effects on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (2), pp. 31-49.
- Moine, J., F. & Colombo, J. (2002). *Communiquer en situation de crise*. Paris : Edition ESF.
- Mokrani, S. (2006). *L'effet des croyances épistémiques sur l'efficacité personnelle chez les adolescents scolarisés* (Mémoire de Master 2). Université Abderrahmane mira de béjaia faculté des sciences humaines et sociales département des sciences sociales, Algérie.

- Moral, M., & Giffard, M. (2007). *Coaching d'équipe outils et pratiques*. Paris : Armand Colin.
- Ménard, C. (1990). *Economie des organisations*. Paris : La Découverte, Collection Repère.
- Moral, M. & Angel, P. (2014). *Coaching: Outils et pratiques (3e éd.)*. Paris: Armand Colin.
- Morin, E. (1986). *La méthode. La connaissance de la connaissance*. Paris : Seuil.
- Moscovici, S. (1970). Préface. In D. Jodelet, J. Viet., & Ph. Besnard (Eds.). *La psychologie sociale : une discipline en mouvement*. pp. 9-64. Paris/ La Haye : Mouton.
- Moscovici, S. (1984) : *Psychologie sociale*. Paris : Press Universitaire de France.
- Moungou Mbenda, S. P., & Nyonsamba, E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue Internationale PME*, 28(1), 57-85.
- Mousli, M. (2002). *Mary Follett, Diriger au-delà du conflit*. Paris : Village mondial.
- Murphy, C. A. (2008). *Le coach professionnel en entreprise et sa loyauté envers son double-client* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Rimouski..
- Mvessomba, A. E. (2012). *Eléments de psychologie sociale pour l'analyse des relations inter-groupes : Les fondamentaux historiques, méthodiques et conceptuels* (Tome II). Yaoundé : PUY.
- Mvessomba, A. E. (2013). *Guide de méthodologie pour une initiation à la méthode expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales*. Yaoundé : Groupe Inter Press.
- Myers, A., & Hansen, C. H. (2003). *Psychologie expérimentale*. Paris : De Boeck.
- Nadeau, M. & Labre, D. (2011). *Coaching, mentorat, tutorat : quelle est la différence?* *La Presse*, édition du 29 janvier 2011.
- Natale, S. M. & Diamante, T. (2005). The five stages of executive coaching: Better process makes better practice. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 361-374.
- Ndikeu, N. A. (2017). *Corruption et croissance économique au Cameroun: de l'effet direct et des effets indirects à travers la répartition des dépenses publiques* (Thèse de Doctorat). Université de Rennes et Université de YaoundéII- SOA, Cameroun.
- Ngok Evina, J. F. & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 89-98.
- Ngok Evina, J. F. (2008), La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230, 79-86.

- Ngok Evina, J. F. (2010), Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. *La Revue des Sciences de Gestion*, 243, 53-62.
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L. & Denison, D. (2013). What does an executive coaching intervention add beyond facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145-176.
- Nizet, J. (2012). Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 4(110), 24-33.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Ville: Cambridge University Press.
- Novick, J. (1982). Termination: Themes and issues. *Psychoanalytic Inquiry*, 2(3), 329-365.
- Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine, du besoin au projet d'action*. Paris : PUF.
- Nyock Ilouga, S. (2012). Le climat d'entropie et le stress dans les organismes de santé. *Revue de psychologie du travail des organisations*. 18(4), 398-417.
- OCDE, (2004). *Principe de gouvernement de l'entreprise*. Paris, PUF.
- OCDE, (2004). lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, en ligne sur www.oecd.org, Paris, PUF.
- OCDE, (2005). Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques. Paris, PUF.
- OCDE/Banque africaine de développement (2012). *Inventaire des lois, politiques et pratiques pour l'intégrité dans les affaires et la lutte contre la corruption dans vingt pays africains*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169630-fr>
- OHADA, (1997). Actes Uniformes relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique, *Journal officiel*.
- OHADA, (2000). Droit et Système Comptable OHADA, *Journal Officiel*.
- Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- O'Neill, M. B. (2000). *Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Oman, C., & Blume, D. (2005). *La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement*. Paris : La découverte.

- Ouellet, S., Caya, I. et Tremblay, M.P. (2011). L'apport d'une communauté d'apprentissage pour développer des pratiques collaboratives et inclusives : une recherche-action. *Éducation et francophonie*, 39(2), 207-226.
- Pacquement, F. & Porcher, R. (1992). *Les rôles de l'Etat dans la transition vers l'économie de marché*. Paris : Ministère de l'économie et des Finances, CFPP.
- Paige, H. (2002). Examining the effectiveness of executive coaching on executives. *International Education Journal*, 3(2), 61-70.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2008). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Routledge.
- Palmer, S. & McDowall, A. (2010). *The coaching relationship: Putting people first*. London: Routledge.
- Pannozzo-Mochon, D. (2004). *La PNL (programmation neuro linguistique) ou le fabuleux destin d'une thérapie brève ?* France : Europe Editions.
- Pareto, V. (1981). *Manuel d'économie politique*. Genève : Librairie Droz.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: the implication for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Peaucelle, J. L. (2003). *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*. Paris : Economica.
- Pellegrini, E. K. Scandura, T. A. (2007), Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research, *Academy of Management Proceedings*, 7, 1-6.
- Pelletier, G. (2015). Entre pilotage par les résultats et leadership participatif : enjeux, défis et avatars de l'encadrement des réseaux scolaires au Québec. In Y. Duterqcq, M. Gather Thurler & G. Pelletier (Eds.), *Le leadership éducatif: Entre défi et fiction* (pp. 37-49). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Pelletier, G. (2017). L'évolution de la notion de leadership en France : regard d'un chercheur universitaire québécois. *Revue France Forum*. Paris, France : Institut Jean Lecanuet.
- Perez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La découverte.

- Perls, F. (1969). *Gestalt Therapy Verbatim* ISBN 0-911226-02-8
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78-86.
- Peterson, D. B. (2002). Management development: Coaching and mentoring programs. In K. Kraiger (dir.), *Creating, implementing and managing effective training and development* (p. 160-191). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 527-566). Washington, DC: APA.
- Peretti, J. M. (2007). *Ressources humaines et gestion des personnes*. Paris : Vuibert.
- Phaneuf, J. E. (2015). *Emergence des comportements de leadership transformationnel : Examen de l'apport d'une approche basée sur les composites de personnalité et d'une perspective interactionniste* (Thèse de Doctorat). Université de Montréal, Canada.
- Piaget, J. (1963). Le problème biologique de l'intelligence in la naissance de l'intelligence chez l'enfant. Lonay. Delachaux et Niestlé, actualités pédagogiques et psychologiques.
- Piaget, Jean (1968). *Le structuralisme*. Paris, PUF.
- Pichat, M. (2014). *Manuel de coaching cognitif et développement*. Paris : Inter Editions.
- Pigeon, M. (2013). *L'habilitation individuelle au travail : validation d'une mesure d'habilitation comportementale et vérification du rôle de trois facteurs de l'environnement de travail* (Thèse de Doctorat). Université de Montréal, Canada.
- Pigeyre, F. & Vernazobres, P. (2013). Le management au féminin. Entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international*, 17(4), 194-209.
- Pillai R., Schriesheim C.A., & Williams E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pinchot, E. & Pinchot, G. (2000). Roots and boundaries of executive coaching. Dans M. Goldsmith, L. Lyons & A. Freas (dir.), *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Plunkett, B. L., Egan, T. M. & Garza, M. (2004). Current states of executive coaching interventions as identified by selected consultants of multinational organizations. Dans T. Marshall & L. M. Morris, (dir.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference*, Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development (AHRD).

- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., & Fetter R. (1990). The influence of transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Poilpot-Rocaboy, G. & Charpentier, N. (2010). Pourquoi les cadres recourent-ils au coaching de gestionnaires? *Gestion*, 35(1), 65-73.
- Poirel, E. & Yvon, F. (2012). Le leadership distribué : l'épreuve des réformes éducatives. *Éducation et francophonie*, 40(1), 94-118.
- Popper, M. & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15, 3-7.
- Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, *Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20*, Septembre 2015, disponible en ligne sur <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/>, 76p.
- Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004), en ligne <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PD>, 77p.
- Raczy, D. (2012). *Coaching individuel et Collectif, coaching PNL*. Marseille : Le chariot.
- Ragins, B. R. & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rateau, P. (2000). Idéologie, représentation sociale et attitude : étude expérimentale de leur hiérarchie. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 13 (1) p. 29-57.
- Rekalde, I., Landeta, J. & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697.
- Regan, D.T. & Fazio, R.H. (1977). On the consistency between attitude and behavior: look to the method of attitude formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 38-45
- Reyes Liske, J. M. & Holladay, C. L. (2016). Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 936-948.
- Reynolds, W. R. (2009). Development of a cultural values and Beliefs Scale among Dakota/Nakota/Lakota people: Psychometric properties and an initial validation. *Dissertation Abstracts International: Section B: the Sciences and Engineering*, 69(10-B), p.6470.

- Reynolds, W. R., Quevillon, R. P., Boyd, B., & Mackey, D. (2006). Initial development of a cultural values and beliefs among Dakota/Nakota/Lakota people: A pilot study. *The Journal of the National Center*, 13(3), 70-93.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Rhoades L., & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Richard, W. (2008). Skeptic Magazine Quirkology, Dawkins. Psychology religion review, 13(4), pp. 1-34.
- Richard, D. & Engle, S. (1986). After the Vision: Suggestion to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199-215). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Rocque, J. (2011). *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire*. Winnipeg, Manitoba : Presses universitaires de Saint-Boniface.
- Roques, C. (2012). *Bien finir une session de coaching*. Repéré à <http://www.roquesci.com/bien-finir-une-session-de-coaching>.
- Reyes Liske, J. M. & Holladay, C. L. (2016). Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 936-948.
- Roe, D. (2007). The timing of psychodynamically oriented psychotherapy termination and its relation to reasons for termination, feelings about termination, and satisfaction with therapy. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis and Dynamic Psychiatry*, 35(3), 443-453.
- Roe, D., Dekel, R., Harel, G. & Fennig, S. (2006). Clients' reasons for terminating psychotherapy: a quantitative and qualitative inquiry. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 79(4), 529-538.
- Rogers, C. (1994). *Relation et psychologie*. Paris: ESF.
- Rogers, C. (1967). *Développement de la personne*. Paris : Dunod.
- Rosinski, P. (2018). *Coaching et leadership global*. Combronde : Valeurs d'avenir.
- Rossi, J.P. (1989). *La méthode expérimentale en psychologie*. Paris : Bordas.
- Rotenberg, C. T. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching: Overlapping paradigms. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 28(4), 653-663.

- Rouquette, M.-L. (1994). *Sur la connaissance des masses*. Essai de psychologie politique. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Rouquette, M.-L & Rateau, P. (1998). *Introduction à l'étude des représentations sociales*. Grenoble : Presse universitaire de Grenoble.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Paris: Economica.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête (chapitre 9). In P. Roussel, & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp.245–276). Bruxelles: De Boeck.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325.<http://dx.doi.org/10.1080/10413200600944082>.
- Rubin, H. (2002). *Collaborative leadership: Developing effective partnerships in communities and schools*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1992). *L'entreprise une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sahnoun, P. B. (2006). *L'Art de coacher : méthodes, cas pratiques et outils*. Paris : Inter éditions.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage Publications Inc.
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103.
- Sary, P. (1990). *La programmation neuro-linguistique dans l'entreprise*. Paris : Retz.
- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Satir, V. (1964). *Conjoint Family Therapy*. Palo Alto, California, Science and Behavior Books.
- Schuster, J. P. (2014). *Therapy, depth psychology and executive coaching: Where and how do they meet?* Repéré à : <http://www.evocateurblog.com/wp-content/uploads/2013/12/Coaching-and-Therapy-Article-For-Download.pdf>.

- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education, 10*(2), 204-221.
- Ségrestin, D. (1992). *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Armand Colin. Collection U.
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*, 981-1003.
- Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 10*, 257.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory. *Organization Science, 4*, 577-594.
- Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 10*, 257.
- Shankland, R. & Valhiac, J-P. (2013). Santé. In L. Bègue, & O. Desrichard, (Eds). *Traité de psychologie sociale : La science des interactions humaines* (pp. 480-503). Bruxelles : De Boeck.
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review, 82*(11), 82-90.
- Sherrod D. R., Hage J. N., Halpern P. L., Moore B. S. (1977), Effects of personal causation and perceived control on response to an aversive environment: the more control, the better *Journal of Experimental Social Psychology, (13)*1, 14-27.
- Smith, P. B., Tayeb, M. (1989). Organizational structure and processes. In M. Bond (Dir.), *The crosscultural challenge to social psychology* (pp. 12-24). Newbury Park: Sage.
- Sketch, E. (2001), Mentoring & coaching help employees grow, *HR Focus, 78*(9), 11-15.
- Smith, P.B. (2002). Culture's Consequences: Something old and something new. *Human Relations, 55*(1), 119-135.
- Smith, I. M. & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 6*(1), 57-71.
- Smither, J. W. & Reilly, S. P. (2001). Coaching in organizations: A social psychological perspective. In M. London (Dir.), *How People Evaluate Others in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology* (p. 221-252). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2ed.) San Francisco: Jossey Bass.
- Schermerhorn, R., Templer, A., Cattaneo, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Comportement humain et organisation*. Saint-Laurent, Qc : Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Schuster, J. P. (2014). *Therapy, depth psychology and executive coaching: Where and how do they meet?* Repéré à : <http://www.evocateurblog.com/wp-content/uploads/2013/12/Coaching-and-Therapy-Article-For-Download.pdf>.
- Schwartz, S. H. (1994): Are there universal aspects in the structure and contents of human values ? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45. 319
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.
- Schwartz, S.H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182. Doi:10.1163/156913306778667357.
- Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Doi: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Shields, C.M. (2003). *Good intentions are not enough: Transformative leadership for communities of difference*. Lanham, MD : Scarecrow/Technomics.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257.
- Sillamy, N. (1965). *Dictionnaire de la psychologie*. Paris : Larousse.
- Simon, Y., Joffre, P. (1997). *Encyclopédie de la gestion*. Paris : Economica.
- Singer, C. (2001). *Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi ?* Paris : Albin Michel.
- Singer, C. (2005). *N'oublie pas les chevaux écument du passé*. Paris : Albin Michel.

- Smith, S. C., & Scott, J. J. (1990). *The collaborative school : A work environment for effective instruction*. Reston, VA : National association of secondary school principals (ERIC Service de reproduction de documents N° ED 316918).
- Smither, J. W., & Reilly, S. P. (2001). Coaching in organizations: A social psychological perspective. In M. London (Dir.), *How People Evaluate Others in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology* (pp. 221-252). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sorrintino, R. M., & Higgins, E. T. (1986). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. New York, NY: Guilford Press.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling and coaching. *Individual Psychology*, 49(2), 257-266.
- Sperry, L. (2013). Executive coaching and leadership assessment: Past, present, and future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 284-288.
- Stacke, E. (2000). *Coaching d'entreprise*. Paris : Village mondial.
- Starr, J. (2008). *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles, and skills of personal coaching* (2nd ed.). Harlow, England: Pearson/Prentice Hall Business.
- Stec, D. (2011). *Coaching: Arena Life, Organizing Performance and Managing Hopes* (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal.
- Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162.
- Stevens, J. H., Jr. (2005). Executive coaching from the executive's perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(4), 274-285.
- Stewart, I. & Joins, V. (1991). *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEdition.
- St-Onge, S. & Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires : mesure de l'efficacité et conditions de succès. *Revue internationale de psychologie*, 17(42), 89-114.
- Stober, D. R. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. In D.R. Stober & A. M. Grant (Eds), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 17-50). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual dor the Leader Behavior Description Questionnaire*, Form XII. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY : Free Press.
- Stratégie Nationale de Gouvernance (2015). MINEPAT.

- Tähtinen, J. & Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook, *Marketing theory*, 2(2), 165-188.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale* (pp. 272–302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1978). The psychological structure of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 23, 10-49.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tafari, E. (2001). Attitude, Engagement et Dynamique des Représentations Sociales: études expérimentales. *International Review of Social Psychology*, 14 (1), 7- 29
- Tafari, E. & Deschamps J.-C. (2004). Identité sociale et dynamique représentationnelle. Positions sociales, menace identitaire et processus de différenciation. *Nouvelle Revue de Psychologie Sociale*, 3, 38-46.
- Taylor, F. W. (1927). *Principes d'organisations scientifiques*. Paris : Dunod.
- Tchouassi, G. (2005). *Eveil entrepreneurial, engagement et coaching des femmes en création d'activités entrepreneuriales au Cameroun*. Papier présenté au 4^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat les 24 et 25 Septembre, Paris.
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Thiry, A. (2008). *Les 3 types de coaching: La PNL de 3^e génération en entreprises et organisations* (1^{re} éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Thibault J.W. Et Kelley H.H. (1959). *The social psychology of Groups*, New York: Wiley
- Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1995). Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation. *Psychologie du travail et des organisations*. 1(1): 87-106.
- Thiébaud, M., & Rondeau, A. (1997). *Le changement dans le travail : subir ou agir. Quel rôle pour la gestion des ressources humaines* (Colloque international). Université de Neuchâtel, Suisse.
- Thile, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18, 235-241. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)
- Thompson S. (1981), Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. *Psychological bulletin*, 90(1), 89-101.

- Thompson, H. B., Bear, D. J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, C. L. (2008). *Coaching: A global study of successful practices: Current trends and future possibilities 2008-2018*. New York: American Management Association.
- Tichy, N. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Willey & Son.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95.
- Ton-Nu, T.-A. (2014). *Théories implicites du leadership et différences culturelles: Comparaison entre la France, les Etats-Unis et le Vietnam*. Thèse de Doctorat, Université Montpellier III-Paul Valéry.
- Trudel, L., Simard, C. & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives, Hors-Série*, 5, 38-45. ISSN 1715-8702
- Turnbull, S., (1997), « Corporate Governance: Its scope, concerns and theories », *Corporate Governance : An International Review, Blackwell*, 5(4), 480-205.
- Vandenberghe, C. (2002). Extension of the tree component model of commitment to five foci: development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Van Engen, M. L; Van der Leeden, R.; Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (5), 581– 598
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in socialization to Work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.
- Visser, P. S., & Krosnick, J. A. (1998). Development of attitude strength over the life cycle: Surge and decline. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1389-1410.
- Volkoff, L. (2013). *Leadership et formation des managers* (Thèse de Doctorat). Aix-Marseille Université, France.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41, 968-978.
- Wassouo, E. A. (2009). *Perception sociale du leadership politique féminin et résistance au changement chez les femmes politiques du Mfoundi*. Mémoire de DEA en psychologie sociale. Université de Yaoundé I.
- Wassouo, E. A. (2017). *Représentations du leadership politique féminin et différences culturelles: comparaison entre la France et le Cameroun* (Thèse de Doctorat). Université Grenoble Alpes et Université de Yaoundé I.

- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Watzlawick, P., Helmick, J. & Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris : Seuil.
- Weber, M., (1971). *Economie et Société*. Paris : Plon
- Weber, G. (1999). *Zweierlei Glück*, Carl Auer, Heidelberg.
- Weber, M. (2003). *Economie et société*, Pocket.
- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*. New York: Free press.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1, 125-151.
- Westmacott, R. (2011). *Reasons for terminating psychotherapy: Client and therapist perspectives*, ProQuest Dissertations Publishing.
- Westmacott, R., Hunsley, J., Best, M., Rumstein-McKean, O. & Schindler, D. (2010). Client and therapist views of contextual factors related to termination from psychotherapy: A comparison between unilateral and mutual terminators, *Psychotherapy Research*, 20(4), 423-435.
- Westmacott, T. & Hunsley, J. (2010). Reasons for terminating psychology: A general population study. *Journal of Clinical Psychology*, 66(9), 965-977.
- Whiterspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (5), 581-598.
- Wiley, M. G. (1995). Sex category and gender in social psychology. In K. S. Cook, G. Fine, & J. S. House (Eds), *Sociological perspectives on social psychology* (pp. 326-386). Boston: Allyn & Bacon.
- Wierzbicki, M. & Pekarik, G. (1993). A meta-analysis of psychotherapy dropout. *Professional Psychology: Research and Practice*, 24(2), 190-195.
- Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Newbury Park Californie : Sage.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, C. (2011). *Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations*. London; Philadelphia: Kogan Page.

- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996a). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- Whitworth, J. (1999). *Le guide du coaching*. Paris : Maxima.
- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996b). Executive coaching: What's in it for you? *Training and Development*, 50(3), 14-16.
- Wright, P. L. (1996). *Managerial Leadership*. London: Routledge.
- Yukl, D (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organisation* (5th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ZadyKessy, M. (1998). *Culture africaine et gestion moderne de l'entreprise*. Abidjan : Ceda.
- Zaleznik, A. (1994). *Les ressorts de l'action*. Paris : Inter-Editions.
- Zedda, M.L., Thibodeau, S. & Forget, P. (2017). Vers une meilleure compréhension de la résistance au changement des directeurs d'école. *SensPublic*. Répéré à <http://www.sens-public.org/IMG/pdf/SP1253-docx-md.pdf>.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The coaching at work toolkit. A complete guide to techniques and practices*. North Ryde, Australia: McGraw Hill.
- Site web** : www.douala.cm
- Site web International Coach Federation. 2016. <http://www.coachfederation.org>
- Site web de l'Ordre des psychologues du Québec : www.ordrepsy.qc.ca. 2018.



ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Le présent questionnaire a été élaboré pour un travail de recherche en Psychologie du travail et des organisations, portant sur la pratique du coaching au sein de votre entreprise. Nous voulons avoir votre avis sur les questions énumérées ci-dessous. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Le questionnaire est anonyme et servira uniquement à des fins académiques.

SECTION I : IDENTIFICATION

Consigne: Veuillez reporter le numéro correspondant à votre choix dans la case à l'extrême droite

Q01 : Sexe	1 Masculin	2 Féminin	
Q02 : Age	1) Entre 20 et 25ans, 2) entre 26 et 31ans, 3) entre 32 et 37ans, 4) Entre 38 et 43, 5) Entre 44 et 49, 6) Entre 50 et plus		
Q03 : Statut matrimonial :	1 célibataire 2 marié (préciser depuis quand).....3 Union libre 4 Divorcé(e) / séparé(é) 5 Veuf (ve)		
Q04 : Niveau d'étude	1 Primaire	2 Secondaire	3 Universitaire
Q05 : Type de Formation :	1 Formation académique	2 Formation professionnelle	3 Les deux 4 Dans le tas
Q06 Appartenance religieuse	1 Catholique	2 Protestant	3 Musulman 4 Pentecôtiste 5 Animiste 6 Autres
Q07 Ancienneté	1 entre 2 et 5 ans	2 entre 6 et 15ans	3 entre 16 et 20 ans et plus
Q08 : Services	1 Approvisionnement 2 Broderie 3 Sérigraphie 4 Coupe 5 Teinture 6 Tricotage 7 Client 8 Maintenance 9 Contrôle qualité 10 Informatique 11 Magasin 12 Comptabilité 13 Planification 14 Gardiennage		

Reportez le chiffre qui exprime le mieux votre opinion sur chacune des propositions ci-dessous dans la case située à l'extrême droite de la feuille

Section II : SECTION RELATIVE A LA PRATIQUE DU COACHING DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE	
Q09 : Il existe des séances de clarification d'objectifs de travail au sein de notre entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	

<p>Q10 : Pendant les séances de clarification d'objectifs, votre supérieur hiérarchique vous a donné la différence entre un but et un objectif</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q11 : Il existe des séances d'auto-critique après le travail au sein de notre entreprise</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q 12 : Il existe des séances d'évaluation du travail au sein de notre entreprise</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q13: Il existe une bonne communication entre vous employés au sein de l'entreprise</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q14 : Il existe une bonne circulation des informations au sein de l'entreprise</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q15 : Il existe un élan de solidarité au sein de l'entreprise</p> <p>Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q16 : Il existe de bons rapports humains entre vous employés au sein de l'entreprise</p> <p>Il existe un élan de solidarité au sein de l'entreprise</p> <p>Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q17 : Il existe un climat de confiance entre nous employés au sein de l'entreprise</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q18 : Il existe un climat de confiance entre vous et vos supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>	
<p>Q19 : Votre supérieur hiérarchique vous confie souvent certains dossiers de l'entreprise à gérer</p>	

1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q20 : Votre supérieur hiérarchique vous permet parfois de prendre certaines initiatives face à certains problèmes que vous pouvez rencontrer dans votre service	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q21 : Il existe un ensemble de valeurs que vous respectez au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q22 : L'honnêteté est une valeur au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q23 : La bienveillance est une valeur au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q24 : La transparence est une valeur au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q25 : La ponctualité est une valeur au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q26 : Il existe une manière propre de communiquer entre vous employés au sein de l'entreprise (langage)	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q27 : Il existe une vision que vous partagez au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q28 : Vous êtes l'un des porteurs de la vision de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q29 : vous êtes impliqués dans la prise de certaines décisions au sein de votre service	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q30 : Il existe des réunions pour le développement stratégique au sein de l'entreprise	
1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait	

d'accord	
Q31 : Il existe des moments pendant lesquels vous échangez avec votre chef hiérarchique sur ce que vous pensez au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q32 : Il existe des moments pendant lesquels vous échangez avec votre chef hiérarchique sur ce que vous ressentez au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q33 : Il y a eu des changements positifs en ce qui concerne votre attitude au sein de votre service / entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q34 : Vos idées ont changé positivement en ce qui concerne la façon dont vous perceviez votre chef hiérarchique 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	

Reportez le chiffre qui exprime le mieux votre opinion sur chacune des propositions ci-dessous dans la case située à l'extrême droit de la feuille

Section III : SECTION RELATIVE AU LEADERSHIP	
Leadership transformatif	
Q35 : Votre supérieur hiérarchique suscite de la loyauté chez les employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q 36 : Votre dirigeant suscite de l'enthousiasme chez les employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q37 : Votre supérieur hiérarchique suscite de la transparence chez les employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord	
Q38 : Votre supérieur hiérarchique est un modèle pour les employés au sein de l'entreprise	

1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
39 : Il existe une faible distance hiérarchique le supérieur hiérarchique et les employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q40 : Votre dirigeant vous permet de prendre des initiatives dans l'exécution de vos tâches au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q41 : Votre dirigeant encourage le personnel à innover 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q42 : Votre dirigeant tient compte de vos points de vue pendant les séances de travail au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q43 : Votre dirigeant encourage la formation des employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q44 : Votre dirigeant encourage la culture intellectuelle des employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q45 : Votre dirigeant remet en question les façons de faire des employés au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q46 : Votre supérieur hiérarchique manifeste de l'attention à votre égard au sein de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q47 : Votre chef hiérarchique prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord

Q48 : Votre chef hiérarchique encourage les efforts des employés 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q49 : Votre supérieur hiérarchique reconnaît les compétences des employés 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Leadership transactionnel
Q50 : votre chef hiérarchique adresse des lettres de félicitations aux employés qui atteignent les résultats attendus 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q51 : votre chef hiérarchique adresse des lettres de félicitations aux employés qui respectent les valeurs de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q52 : Le supérieur hiérarchique octroie des primes aux employés qui atteignent ou vont au-delà des résultats attendus 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q53 : Le supérieur hiérarchique accorde des missions aux employés qui portent la vision de l'entreprise et réalisent des résultats attendus 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q54 : Le supérieur hiérarchique adresse des demandes d'explication aux employés qui ne respectent pas les normes de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q55 : Le supérieur hiérarchique adresse des lettres de blâmes aux employés qui ne respectent pas les valeurs de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q56 : Le supérieur hiérarchique donne des mis à pied aux employés qui boycottent les décisions de l'entreprise 1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord
Q57 : Le supérieur hiérarchique supprime les primes des employés qui n'atteignent pas les

<p>résultats attendus</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>
<p>Q58 : les employés qui ne respectent ni les normes, ni les valeurs de l'entreprise et qui n'atteignent pas les résultats attendus sont licenciés</p> <p>1 Pas du tout d'accord, 2 Pas d'accord 3 D'accord 4 Tout à fait d'accord</p>

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT	v
SOMMAIRE.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES SCHEMAS.....	x
LISTE DES ABREVIATIONS	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :.....	7
Cadre theorique.....	7
Introduction.....	8
Chapitre premier : Contexte de la gouvernance au sein des entreprises camerounaises.....	8
1.1. Constat empirique sur la mal gouvernance d’entreprise.....	8
1.1.1. Cas de mal gouvernance dans quelques à travers le monde	10
1.1.2. Cas de mal gouvernance au Cameroun.....	11
1.1.3. Les causes de la mal gouvernance dans les entreprises au Cameroun	12
1.1.4. Les conséquences de la mal gouvernance au Cameroun.....	14
1.1.5. Les mesures de promotion de la gouvernance d’entreprise au Cameroun.....	15
1.1.5.1 Les mesures de promotion de la bonne gouvernance par les organismes internationaux.....	16
1.1.5.2. Mesures de promotion de la bonne gouvernance par l’Etat Camerounais.....	17
1.1.5.2.1. Les mesures réglementaires pour la promotion de la bonne gouvernance....	17
1.1.5.2.2. Les mesures répressives pour la promotion de la bonne gouvernance.....	21
1.6. Quelques limites des mesures de promotion de la bonne gouvernance	22
1.2. Constat théorique	24
1.2.3. Position et énoncé du problème de recherche.....	26
Conclusion du chapitre premier.....	32

Chapitre deuxième : gouvernance d'entreprise	33
2.1. L'entreprise.....	34
2.1.1. Définitions	34
2.1.2. Approche historique de l'entreprise.....	35
2.1.2.1. Processus de création des entreprises en Afrique.....	36
2.1.2.2. Statistiques sur les entreprises au Cameroun.....	38
2.1.2.3. La classification des entreprises au Cameroun	39
2.1.2.3.1. Classification des entreprises par type au Cameroun	39
2.1.2.3.2. Classification des entreprises par secteur d'activités au Cameroun	41
2.1.2.3.3. Classification des entreprises par forme juridique au Cameroun	43
2.1.2.4. Les principales fonctions de l'entreprise	44
2.1.2.5. Les structures de l'entreprise	45
2.1.2.5.1. La structure hiérarchique.....	46
2.1.2.5.2. La structure fonctionnelle.....	47
2.1.2.5.3. La structure staff and line	48
2.1.2.5.4. La structure dévisionnelle	49
2.1.2.5.5. La structure matricielle.....	51
2.1.2.5.6. Organigramme DE BUETEC	52
2.2. Gouvernance d'entreprise	55
2.2.1. Définitions	55
2.2.2. Origines et évolution de la gouvernance d'entreprise	56
2.2.3. Modèles de gouvernance d'entreprise	58
2.2.3.1. Le modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprises.....	58
2.2.3.2. Modèle Français de la gouvernance d'entreprise	62
2.2.3.3. La spécificité du modèle Camerounais de la gouvernance d'entreprise	65
Chapitre troisième: Leadership et coaching.....	69
Introduction.....	68
3.1. Le leadership.....	68
3.1.1. Approche définitionnelle du Leadership.....	70

3.1.2. Quelques analyses à propos du rôle du leader au sein des entreprises	70
3.1.3. Distinction entre leader et manager.....	73
3.1.4. Concepts fondamentaux du leadership	75
3.1.5. La théorie du leadership de Kurt Lewin	75
3.1.6. Le modèle théorique du leadership axé sur les traits	77
3.1.7. Le modèle théorique du leadership axé sur les comportements	79
3.1.8. Le modèle théorique du leadership axé sur les contingences	81
3.1.9. Le modèle théorique du leadership transformationnel	85
3.1.10. Le modèle théorique du leadership transactionnel	88
3.2. Le Coaching.....	93
3.2.1. Définition et historique.....	93
3.2.2. Différence entre le coaching et les autres métiers professionnels.....	95
3.2.2.1.Coaching et psychothérapie.....	94
3.2.2.2.Le coaching et le conseiller	95
3.2.2.3.Le Coaching et le mentorat.....	96
3.2.2.4.Le coach et le formateur	97
3.2.2.5.Coaching et management.....	97
3.2.3.Typologie de coaching.....	97
3.2.3.1.Le coaching centré sur la personne (individuel)	98
3.2.3.2. Le coaching d'équipe.....	101
3.2.4. Les modèles de coaching	102
3.2.4.1.La PNL	103
3.2.4.2. L'Analyse transactionnelle	111
3.2.4.3. Le coaching systémique.....	117
3.2.4.4. Le coaching de gestion ou coaching exécutif.....	121
3.2.4.4.1. Coaching de clarification d'objectifs.....	132
3.2.4.4.2. Coaching des relations interpersonnelles.....	134

3.2.4.4.3. Coaching de confiance.....	135
3.2.4.4.4. Coaching de culture de groupe.....	137
3.2.4.4.5. Coacging stratégique.....	137
3.2.4.4.6. Coaching de croyances.....	138
3.2.5. Explication du coaching à partir de la psychologie sociale	138
Conclusion de la première partie de la recherche	140
Deuxieme partie : Cadre pratique.....	142
Chapitre quatrième : Coaching du comité de direction et leadership Transformatif (étude 1)	143
4.1. Méthode	144
4.1.2 Participants et échantillon.....	145
4.1.3. Variables et hypothèses de recherche	149
4.1.4. Les variables de l'étude.....	149
4.1.4.1. La variable indépendante.....	149
4.1.4.2. La variable dépendante	151
4.1.4.3. Les hypothèses	156
4.1.4.3.1 L'hypothèse générale.....	156
4.1.4.3.2 Les Hypothèse opérationnelles	156
4.1.5 Outils de collecte des données.....	158
4.1.5.1 Mesure du coaching de gestion	159
4.1.5.2 Echelle de mesure du leadership	162
4.1.5.3 Pré-test et validation du questionnaire	164
4.1.5.4 Procédure de passation du questionnaire	166
4.1.5.5 Outils de traitement statistique.....	167
4.1.6. Résultats	168
4.1.7. Résultats de l'analyse des facteurs secondaires.....	182
4.1.8. Discussion	209
4.1.8.1. Coaching de clarification d'objectifs et leadership transformatif	209
4.1.8.2. Coaching des relations interpersonnelles et leadership transformatif	210
4.1.8.3. Coaching de confiance et leadership transformatif	212
4.1.8.4. Coaching de culture de groupe et leadership transformatif	213

4.1.8.5. Coaching stratégique et leadership transformatif	214
4.1.8.6 Coaching de croyance et leadership transformatif	215
Chapitre cinquième : Coaching du comité de direction et leadership Transactionnel (étude 2)	217
5.2.1 Méthode	217
5.2.1.1 Variable dépendante : le leadership transactionnel	217
5.2.1.2 Les hypothèses	222
5.2.1.2.1 L'hypothèse générale.....	222
5.2.1.2.2 Les Hypothèse opérationnelles	222
5.2.1.2.3. L'échelle de mesure du leadership transactionnel	224
5.2.1.2.4 Analyse inférentielle.....	226
5.2.2 Résultats.....	227
5.2.3. Résultats de l'analyse des facteurs secondaires	236
5.2.4. Discussion	245
5.2.4.1 Coaching de clarification d'objectifs et leadership transactionnel.....	245
5.2.4.2 Coaching des relations interpersonnelles et leadership transactionnel.....	246
5.2.4.3 Coaching de confiance et leadership transactionnel.....	247
5.2.4.4 Coaching de culture de groupe et leadership transactionnel	248
5.2.4.5 Coaching stratégique et leadership transactionnel.....	249
5.2.4.6 Coaching de croyance et leadership transactionnel	249
Chapitre sixième : Discussion générale et perspectives.....	252
Apports méthodologiques et pratiques	253
Apports théoriques de l'étude.....	254
6.2. Limites et perspectives de la thèse	256
Conclusion générale	257
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	257
ANNEXES	257