

## **Coaching d'organisation : aujourd'hui plus qu'hier, chaque entreprise doit inventer son propre chemin de développement.**

Dans un monde compétitif et hyper complexe, les entreprises recourent de plus en plus à des apports et des soutiens extérieurs pour assurer leur développement. C'est d'autant plus vrai, que les modèles d'organisation ou de management prêts à l'emploi marquent leurs limites et que les leviers de l'accroissement de la productivité doivent de plus en plus être recherchés à l'intérieur de l'entreprise <sup>(1)</sup>. Dans ce contexte est apparu le coaching, pratique d'accompagnement de plus en plus mobilisée par les entreprises et l'une de ses formes les plus récentes, le coaching d'organisation.

### **Vous avez dit coaching d'organisation ?**

Si le coaching est aujourd'hui non seulement reconnu mais aussi très utilisé au sein des entreprises où il se démocratise, le coaching d'organisation reste une démarche moins fréquente alors même qu'il constitue une véritable innovation dans la manière de regarder l'entreprise et de l'accompagner. Comme pour le coaching individuel que l'on peut définir comme une pratique d'accompagnement destinée à permettre à une personne de trouver en elle-même les ressources et les solutions aux questions qu'elle se pose, le coaching d'organisation peut se définir comme une démarche d'accompagnement de l'entreprise pour qu'elle découvre en elle-même des ressources et des solutions pour faire face aux difficultés et se développer. Pour autant, dans un cas comme dans l'autre, si la définition constitue une bonne manière d'appréhender une pratique particulière d'accompagnement, elle ne permet pas d'identifier les chemins qui seront empruntés et les bénéfices qui peuvent en être attendus.

---

<sup>1</sup> Voir l'excellent article de André-Yves Portnoff paru dans Le Monde du 24 avril 2012 « *La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises : le bien-être des salariés doit cesser d'être négligé* ».

**La fin des recettes de management :  
un accompagnement pour la découverte d'un chemin singulier.**

Les entreprises, et notamment les plus importantes d'entre elles, ont beaucoup vécu au cours de la période précédente et vivent encore largement, au rythme de la mise en œuvre de réorganisations successives, de la mise en place de processus et de démarches comme la qualité totale, l'orientation client, la direction par objectifs ou encore le reengineering. Ces processus ont fait leurs preuves. Ils ont apportés des améliorations, des gains de productivités, de compétitivité et de parts de marché. Ils ont aussi connu des échecs et leur application à un rythme de plus en plus rapide a créé dans le même temps qu'elle générait des progrès, de l'insécurité généralisée, des phénomènes de repli et du désenchantement. Pour mémoire, l'enquête réalisée chaque année par l'institut Gallup a montré que 70 % des salariés américains étaient désengagés à des niveaux divers. Le coût de ce désengagement a quant à lui été évalué, en termes de pertes de productivité, à près de 300 milliards de dollars par an aux Etats-Unis <sup>(2)</sup>. Dans ce contexte parfois inquiétant où stress, burn out, absentéisme, désengagement et parfois même suicide font l'actualité, des exemples de réussites spectaculaires fondés sur la confiance <sup>(3)</sup>, la liberté <sup>(4)</sup>, la participation et l'autonomie <sup>(5)</sup>, interpellent.

C'est qu'aujourd'hui plus que jamais, chaque entreprise, chaque organisation, au même titre qu'une personne, a à inventer son propre chemin de développement, son propre choix de vie pour ses salariés et ses clients et pour son propre horizon de réussite. Or, cette élaboration, cette construction, globale, progressive et collective ne va pas de soi et nécessite souvent d'être accompagnée.

**Le Coaching d'organisation : une pratique d'accompagnement intégrative au service de la croissance de l'entreprise.**

Le coaching d'organisation répond à cette nouvelle exigence d'une élaboration de solutions internes à l'entreprise. Il ne constitue ni une nouvelle approche de management, ni un nouveau courant d'analyse de l'entreprise, de ses difficultés ou de ses facteurs clefs de succès. Il s'agit d'abord d'une pratique d'accompagnement intégrative qui s'attache à coordonner dans une même démarche globale des interventions qui souvent sont déployées de manière séparée et parfois même contradictoires au sein d'une même entreprise : coaching du dirigeant, coaching du comité exécutif,

---

<sup>2</sup> Selon l'étude réalisée en 2009 sur un million de salariés aux Etats-Unis, 70% des salariés ne se sentent pas du tout ou pas vraiment engagés dans leur activité professionnelle avec pour conséquences, baisse de la performance, augmentation des incidents de sécurité (96%), augmentation de l'absentéisme (+60%) et du turnover (+33%), dégradation de la qualité (-38%).

<sup>3</sup> Oser la confiance, Propos sur l'engagement des dirigeants, B. Jarrosson, V. Leenhardt, B. Martin, INSEP Editions, Paris, 1997.

<sup>4</sup> Liberté et compagnie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, I. Getz, B. M. Carney, Editions Fayard, Paris, 2012.

<sup>5</sup> Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management ? Vineet Nayar, Editions Diatino.

programmes de formation au sein d'universités du management, séminaires concernant un niveau hiérarchique ou un territoire. Toutes ces interventions, utiles, efficaces à leur niveau, peuvent « se perdre » dans la dynamique globale de l'entreprise, ne s'arrimer qu'en partie à sa stratégie, et finalement se priver des effets de cohérence et de renforcement d'une approche plus globale et multi-niveaux.

### **La mobilisation de ressources inexploitées**

Les coaches d'organisation voient l'entreprise comme un réservoir de ressources, de créativité, d'innovations qu'ils contribuent à faire émerger et non comme le lieu de multiples problèmes soumis à l'expertise de consultants spécialisés. Aussi, n'interviennent-ils pas en pourvoyeurs de solutions mais bien en catalyseur de réflexions collectives. Ils empruntent aux sciences sociales (psychosociologie, sociologie, psychanalyse) leurs capacités de diagnostic, à l'approche systémique son regard globalisant et son attention aux « effets de système », au courant des entreprises apprenantes ou de l'intelligence collective leurs techniques d'intervention. Spécialistes des processus, constructeurs d'espaces de dialogues et d'élaboration collectives, ils se comportent en assembleurs et cherchent à faire émerger les ressources inexploitées de l'entreprise en favorisant l'engagement, la responsabilité, l'autonomie.

### **Selon quels processus et comment se déploie le coaching d'organisation ?**

Comme pour d'autres coachings, les coaches d'organisation qui interviennent en équipe le plus souvent adoptent une posture dite 'basse' d'accompagnement. Ils partagent avec la sociologie d'intervention le principe « du diagnostic avant toute chose » mais peuvent néanmoins accompagner le développement d'un projet voire dans certains cas contribuer à l'apaisement d'une crise. Qu'ils interviennent sur toute l'entreprise ou sur une de ses entités, ils ont toujours à l'esprit l'intégrité de l'entreprise qu'ils accompagnent et les effets de système qui s'y déploient. Quelle que soit la mission, leur rôle est alors d'amener les acteurs à définir des objectifs et de proposer des espaces de travail, individuels ou collectifs, intégrés dans une démarche globale. Selon les accompagnements, il s'agira de travailler différentes dimensions comme la cohésion, la capacité d'apprentissage collectif, l'intelligence collective, la coopération, la créativité. Ils cherchent ainsi à mobiliser des énergies qui restent inemployées (phénomènes de retrait, absentéisme), ou mal utilisées (tensions, conflits, peurs voire violences). Ils s'attachent à favoriser les remises en question. Ils contribuent à des évolutions quant aux croyances plus ou moins inconscientes des acteurs et permettent des évolutions de la culture de l'entreprise. Ils s'attachent à créer les conditions de l'acquisition par les salariés des savoirs être facilitant la coopération et à lever tout ce qui y fait obstacle notamment au niveau des relations.

## **Qui sont les coaches d'organisation ?**

Les coaches réalisant du coaching d'organisation sont encore peu nombreux. La plupart des cabinets et des intervenants sont soit issus du coaching individuel et ont intégrés la dimension collective, soit viennent du conseil. Ils ont été dirigeants et se sont formés sur le terrain. Néanmoins, ce métier exigeant et complexe voit s'ouvrir des formations encore rares qui cherchent à former des praticiens de l'accompagnement collectif capables à la fois de mobiliser des savoirs et des expertises sur l'entreprises tout en adoptant une posture basse permettant aux salariés de progresser et d'élaborer eux-mêmes leurs solutions. Ce sont de nouveaux maïeuticiens de l'entreprise.

**Patrick Dugois**

**Mai 2013**