

QUAND L'ENTREPRISE S'ÉPUISE. QUELLES RÉPONSES PEUT APPORTER LE COACHING D'ORGANISATION ?

BURN-OUT, STRESS, RISQUES PSYCHOSOCIAUX SONT LE SIGNE D'UN ÉPUISEMENT DE L'ENTREPRISE.

Depuis quelques années les risques psychosociaux, le stress au travail, les burn-out quand ce ne sont pas les suicides, ont fait une entrée marquée et quelque fois tragique dans l'actualité des entreprises. Ces phénomènes sont la forme exacerbée et la plus visible de phénomènes moins spectaculaires mais tout aussi présents que sont la démotivation, la démobilitation, la perte de sens et les multiples formes du retrait-absentéisme, désengagement, non-coopération. Ils ont un coût financier très important et un coût humain inestimable et peuvent être regardés comme les signes d'un épuisement des salariés et de l'entreprise elle-même. L'expression burn-out renvoie elle-même clairement à un phénomène énergétique et les suicides par immolation, même s'ils sont heureusement totalement exceptionnels, ont ici valeur de symptôme d'une sorte de surchauffe, de surtension dont les salariés se protègent comme ils peuvent.

UNE ENTREPRISE PEUT ÊTRE DÉFINIE COMME UN AGENCEMENT DES ÉNERGIES.

C'est qu'on l'oublie trop souvent, l'entreprise est d'abord un lieu social où interagissent des personnes (salariés, cadres, actionnaires, clients) qui y mobilisent leur temps, leur énergie physique et de plus en plus leur énergie psychique. Aussi, ces symptômes sont-ils le signe d'une urgence à agir et notamment à intervenir sur la régulation des énergies individuelles et collectives. Or, au sein des entreprises, chacun peut le constater beaucoup d'énergies sont en réalité mobilisées à autre chose qu'à l'activité elle-même.

QUE D'ÉNERGIES PERDUES... QUE DE DÉCOURAGEMENTS !

Pour n'évoquer que quelques-unes de ces pertes d'énergies, citons les conflits de pouvoir et de territoire, les activités excessives de contrôles ou encore les activités de résistance face à des changements auxquelles il faudrait encore ajouter quelques puits énergétiques inconscients qui minent les relations, aveuglent l'organisation sur elle-même au point parfois de disparaître. Quelques exemples récents et retentissants sont à méditer.

LE COACHING D'ORGANISATION POUR RÉ-ÉNERGISER L'ENTREPRISE

Plus qu'une approche de type consultant/expert ou l'intervention par des coachings au niveau individuel, le coaching d'organisation est particulièrement adapté pour faire face aux difficultés énergétiques que rencontre l'entreprise et à leurs conséquences en termes de mal être des salariés et de perte de productivité. Les coachs d'organisation cherchent ainsi à faire émerger au sein de l'entreprise des prises de conscience et les solutions qui en découlent. Ils n'apportent pas de réponses toute faites mais proposent les dispositifs et les espaces propices à des changements de point de vue, puis de comportements et enfin de culture.

Face à l'épuisement et comme on le ferait pour une habitation, ils proposent la réalisation d'un diagnostic d'énergie permettant de travailler avec les acteurs à des prises de consciences quant aux ressources énormes gaspillées : batailles aux frontières, protection de territoires, isolement et non coopération, contrôles permanents et désincarnés voire déconnectés de l'activité réelle. L'inventaire des gaspillages est alors la source qui ne demande qu'à ré-énergiser l'entreprise autour de l'implémentation de mécanismes nouveaux : réduction de toutes les fonctions contrôles, levée des obstacles à la relation, travail sur les obstacles aux coopérations, renégociation des contributions individuelles de chacun autour d'un projet commun porteur de sens.