

Michel Moral  
Sabine Henrichfreise

# **COACHING D'ORGANISATION**

**Outils et pratiques**

**Des mêmes auteurs**

MORAL Michel, *Le Manager global : comment piloter une équipe multiculturelle*, Dunod, Paris, 2004.

MORAL Michel et ANGEL Pierre, *Coaching : outils et pratiques*, Armand Colin, Paris, 2006.

GIFFARD Michel et MORAL Michel, *Coaching d'équipe : outils et pratiques*, Armand Colin, Paris, 2007.

LAMY Florence et MORAL Michel, *Les outils du coach*, Dunod, Paris, 2011.

**Michel MORAL**, diplômé de l'École centrale de Paris, docteur en psychologie, expérience de direction internationale, est coach, coach d'équipe et d'organisation, formateur et superviseur de coaches. Il est également spécialiste des mécanismes interculturels.

**Sabine HENRICHFREISE**, avocate et docteur en droit, expérience de management en entreprise, est coach spécialisée dans le coaching des organisations multinationales et de leurs acteurs clés. Elle est titulaire d'un Master Certified Coach (MCC) d'ICF.

Conception de maquette intérieure : Atelier Didier Thimonier

© Armand Colin, 2012.

ISBN : 978-2-200-35300-1

Internet : <http://www.armand-colin.com>

## **Extrait** : Les perspectives du coaching d'organisation

« Le chaos est rempli d'espoir parce qu'il annonce  
une renaissance. »

Coline Serreau.

Les sciences du changement des organisations sont très actives et les oscillations des consultants entre la voie expertale et la voie du coaching perdureront.

Deux tendances fortes se dessinent au niveau des clients : d'une part le souci croissant de quantifier les résultats des intervenants externes, et, d'autre part, celui de séparer les fonctions d'administration du personnel de celles, plus nobles, de la gestion des ressources managériales.

Du côté des consultants, les deux principales tendances sont le recours croissant à la technologie en vue d'atteindre un plus grand nombre de personnes et la poursuite opiniâtre de la recherche théorique et pragmatique sur les organisations.

### **1. Utilisation de la technologie**

Outre les outils permettant de s'adresser à un plus grand nombre, tels *Open Space* et *World Café*, il existe de plus en plus de systèmes automatiques permettant de mettre en œuvre les outils existants à une plus grande échelle et à un niveau de détail plus fin. Nous pouvons citer par exemple Sociomapping®, de la société tchèque Qed Group, qui permet de visualiser la carte sociale d'une organisation selon la méthode WIND (*Weighted INverse Distance*). L'approche narrative tire également profit de la technologie et il existe des systèmes intégrés permettant de recueillir, archiver, enrichir et diffuser les histoires au travers de toute une organisation de plusieurs dizaines de milliers de personnes.

### **2. Recherche théorique et pragmatique**

Au niveau des théories des organisations, les domaines encore peu explorés et qui méritent d'être considérés par ceux qui entreprennent des recherches pragmatiques sont les suivants :

- la notion de « résistance au changement » ;
- La notion de QO (Coefficient d'intelligence organisationnelle ;
  - la façon de donner du sens au changement, qu'il soit structurel, technologique ou culturel ;
  - le rôle de l'identité organisationnelle dans la construction du sens ;
  - l'efficacité comparée des diverses approches ;
  - le rôle des nouvelles technologies, abordées sous l'angle de la relation personne-machine plutôt que sous l'angle de l'effet sur l'efficacité collective ;
  - l'articulation entre donnée, information et connaissance.

Au-delà du style d'organisation postmoderne, de nouveaux avatars apparaissent qui préfigurent peut-être l'entreprise de demain. Ainsi le *crowdsourcing* (Spector, 2007), dont le principe est d'utiliser des personnes dispersées, connectées entre elles, pour effectuer une tâche : celle-ci peut être, par exemple, de répondre au téléphone (LiveOps, 16 000 agents) ou de donner des conseils à des clients (IdeaCrossing) ou encore de faire résoudre un problème technique par une communauté de spécialistes (YourEncore, 4 000 chercheurs), ou bien d'inventer et tester des idées (CrowdSpirit). Du point de vue technique, c'est bien sûr par la gestion d'un réseau de télécommunication intelligent que la question est acheminée vers un opérateur compétent et disponible. Le système de rémunération est obligatoirement créatif, parfois sur la base *d'unités de compte* pour lesquelles existent des algorithmes sophistiqués d'attribution.

L'*Intelligence Organisationnelle* quant à elle est une notion qui mériterait d'être développée. En effet, une observation assez courante faite par les coachs est que certains dirigeants ont une compréhension bien meilleure que les autres de ce qui fait qu'une organisation fonctionne efficacement et/ou en assurant le bien-être au travail. L'exemple le plus courant de dirigeants qui auraient une moindre intelligence organisationnelle est donné par ceux qui, dans une organisation matricielle, distribuent des objectifs incohérents ou favorisent les *conflits de loyauté*. L'harmonie ou la dysharmonie d'une organisation s'écoute

comme ma musique et certains le peuvent, d'autres moins. La recherche en ce domaine reste ouverte.

Le coaching d'organisation bref : Pour transformer les organisations rapidement et en profondeur, une nouvelle forme de coaching d'organisation se concrétise : le coaching d'organisation bref. Cette nouvelle forme de coaching d'organisation qui vise la transformation profonde .... ET rapide est plus radicale encore - dans son exigence de changer de regard et de levier - que le coaching d'organisation. En synthèse, il propose aux dirigeants et aux coachs le défi de faire à chaque étape l'inverse de ce qu'ils ont l'habitude de faire.

D'abord savoir arrêter pour prendre le temps de regarder vivre les organisations que nous dirigeons ont que nous accompagnons ; puis abandonner nos automatismes respectifs pour créer un vide et accueillir l'inattendu novateur.

Ensuite pour les dirigeants s'engager à ré-énergétiser l'entreprise au lieu de la réorganiser une énième fois en veillant à ce que chaque acteur apprenne à laisser une « empreinte énergétique » positive tout en permettant aux différents « clans » d'évoluer et d'oeuvrer ensemble. Cela passera par une attention accrue à l'humain qui sera valorisé à la hauteur de son unicité et inscrit dans un nouveau projet collectif porteur de sens au-delà d'une recherche de performance opérationnelle et financière.

De son côté, l'équipe de coachs sera particulièrement mise sous pression créative avec la formule : « Peu d'interventions pour beaucoup d'effets ». Cette formule poussera les coachs à aller à l'essentiel, arrêter le gâchis, se renouveler en permanence et à cibler les points de bascule qui entameront la transformation de l'organisation.

Finalement il s'agit de développer une autre compréhension de la notion du temps et de la temporalité car le coaching d'organisation bref vise une transformation profonde et rapide. Pour que cela soit possible tous les acteurs clés concernés doivent apprendre qu'il est possible de « se détendre dans l'incertitude » et de focaliser leur regard et leur compétences sur les interfaces, ces « espaces entre » les services, entre les projets et entre les différentes cultures de l'organisation, bref, les lieux d'ou les véritables changements émergeront.

### **3. La théorie de la périphérie**

Un dicton chinois énonce que « la périphérie est le centre ». Dans le coaching d'organisation, ceci signifie que le pourtour d'une organisation, c'est-à-dire ses filiales, ses réseaux, le nuage de ses agents commerciaux ou d'autres entités, risquent de se révéler comme le levier de la transformation de l'organisation tout entière. De la même manière qu'un mobile bouge beaucoup plus par ses extrémités que par son centre, l'accompagnement de la périphérie permet des résultats plus rapides et plus durables. Moins en lumière que le centre, souvent plus léger et plus agile, le pourtour est un point d'attaque plus efficace. La propagation de résultats significatifs se fait par diffusion ou par alliance et l'énergie se libère pour se diffuser dans l'organisation tout entière. La loi de la variété requise, émise par Ross Ashby (1956) et stipulant que « seule la diversité peut répondre à la diversité », prend alors toute sa valeur, car les coachs d'organisation devront développer de nouvelles alliances, changer leur vision et assurer leur propre diversité pour accompagner la diffusion de cette énergie (Ridderstale & Nordström, 2007).

## 4. Le chaos créatif et l'intelligence collective

Tout comme les organisations ressemblent de plus en plus aux organismes vivants, régis par les lois du vivant, le coaching d'organisation permettra la mobilisation de l'énergie pour entrer dans un « chaos créatif, collectif et transformateur ». Pour cela, les intervenants devront acquérir une capacité à accompagner des groupes de cinquante et cinq cents personnes, voire davantage, et maîtriser les techniques appropriées comme *Open Space*, *World Café*, *Appreciative Inquiry Summits* et la *facilitation dynamique*, connues dans le monde anglo-saxon (Seel, 2001). En focalisant un très grand nombre de personnes autour d'une question essentielle, l'organisation peut mobiliser son potentiel créatif mais aussi provoquer l'émergence de l'*intelligence collective*, phénomène qui multiplie les leviers d'action et permet ainsi de ruser avec l'homéostasie pour établir un équilibre à un niveau plus élevé. Initier et piloter le chaos collectif créatif pour accompagner la transformation se dessine comme un des grands axes du coaching des organisations dans le futur. Le client appréciera dans cette approche le gain de temps et d'argent puisque trois coachs pourront accompagner jusqu'à cinq cents ou mille personnes.

## 5. L'impasse

L'idée que les structures industrielles actuelles conduisent à une impasse commence à poindre. Ainsi, quoique de plus nombreuses fonctions de l'entreprise soient externalisées (*outsourced*) ou que la production soit sous-traitée, l'ensemble des filiales, fournisseurs et clients demeure une entité cohérente articulée autour de produits ou services liés entre eux. Se limiter à n'accompagner que le noyau de ces nébuleuses organisationnelles risque de réduire l'efficacité des interventions.

Pour répondre à cette préoccupation, les consultants, en tant que communauté mondiale informelle, réfléchissent à de nouvelles démarches d'intervention et explorent pour cela deux directions.

La première est celle des métaphores du vivant (voir chap. 1, § 1.7) ou celle de l'*écologie des populations d'organisations* (Herman & Freeman, 1977) qui restent axées sur une vision explicative du fonctionnement organisationnel. C'est une voie difficile où de nombreux concepts voient le jour, mais dont la mise en application tarde.

La seconde est celle de la *culture coaching* pour l'entreprise. L'idée est de diffuser dans le management les valeurs que véhiculent les coachs, comme la conscience de soi, la responsabilité, l'estime de soi et des autres, la communication ouverte, le partage, le respect, le support mutuel et la vision systémique. Certains préfèrent qualifier ces valeurs de *culture féminine* ou de *culture collaborative* ; peu importe après tout sauf, peut-être, au niveau du marketing de l'idée. Ce qui est essentiel est que les organisations doivent devenir plus agiles pour répondre aux besoins du marché ou, plus généralement, de l'environnement. Pour y parvenir, une des voies est de développer les aptitudes de chacun à communiquer, savoir attirer et retenir les talents, et apprendre à apprendre.

### Extrait : La loi des clans

En tant que système humain, toute organisation s'organise autour de quatre forces représentant quatre « clans » : les *Top*, les *Middle*, les *Bottom* et les *Clients*. Chaque acteur clé de l'organisation est membre d'un de ces clans et

dans le même temps membre temporaire d'un autre clan. Ces quatre clans correspondent à des champs de force qui s'expriment selon des comportements et des demandes. Un observateur verrait ces forces générer successivement des alliances, des confrontations ou des tiraillements. Ces mécanismes se développent indépendamment des personnes et tout dirigeant doit en être conscient car il fait lui-même parti prenante de ces champs de force (Oshry, 1999).

L'un des mécanismes de la loi des clans que l'on peut observer dans tous les systèmes peut se résumer à peu près comme suit :

- **les *Top***, qui se sentent en permanence critiqués, se trouvent en position de grand écart : porter toute la responsabilité de la transformation tout en voulant contrôler une complexité qu'ils ressentent comme immaîtrisable ;
- **les *Bottom*** se sentent opprimés par les injonctions d'exécuter, formulées – selon eux – sans égard et sans discussion possible ;
- **les *Middle*** se sentent fatigués, perdus et tirillés entre les multiples demandes contradictoires ;
- **les *Clients*** se trouvent en face d'un système qui ne répond pas à leurs aspirations.

Ainsi les *Top* passent leur temps à éteindre des feux, à limiter les dégâts et à maintenir le système en vie alors qu'ils devraient initier un autre futur et ré-énergétiser leur organisation, les *Middle* se sentent isolés les uns des autres alors que leur puissance potentielle vient de la coopération, les *Bottom* expriment leurs sensations négatives auprès des *Middle* et des *Top*, ce qui les empêche de mettre leurs énergies au service des produits et des services. Les *Clients*, eux, ont l'impression de ne pas être considérés comme ils le devraient. Ainsi chaque clan devient un vampire énergétique pour les autres et, tous ensemble, piégés dans cette loi des clans, ils co-crée une empreinte énergétique mortifère pour leur organisation.



....

## **Extrait : 2.2. Composer une équipe de coachs**

Une équipe de coachs d'organisation doit avoir un bon niveau de maturité collective. Choisir des professionnels qui ont déjà travaillé ensemble s'avère un atout, aussi bien pour bénéficier de leurs expériences communes antérieures que pour rassurer le client. Compléter l'équipe avec des personnes qui apportent une expérience différente ou une compétence particulière afin d'enrichir le répertoire collectif devient un facteur clé de succès. Il est bien entendu indispensable de couvrir les métiers de base de l'accompagnement : coach, animateur, formateur, et d'être en mesure de proposer, le cas échéant, des experts (voir chap. 2, § 1).

Pour prendre une métaphore, une équipe de coachs d'organisation est comparable à un artichaut : chaque feuille de l'artichaut présente une expérience ou une compétence, l'assemblage de toutes ses compétences et expériences bien distinctes donnent un fruit, une équipe bien reliée. Le fond d'artichaut, morceau le plus riche et le plus goûteux, représente le client, son organisation et sa demande.

Katharina identifie cinq coachs dont quatre sont bilingues ou trilingues et qui ont déjà travaillé ensemble. La confiance entre eux est avérée. Lors des projets antérieurs, ils ont été motivés par l'acquisition de nouvelles compétences, d'approches originales, par l'élargissement de leur réseau (collègues et clients) et par l'émulation permanente permettant à tous d'enrichir leur notoriété.

*Monique*, française, ancienne DRH, est coach de dirigeants et d'équipes de dirigeants avec une expérience opérationnelle à l'étranger ; elle est par ailleurs une experte dans l'ingénierie de formation en posture de coach. Elle parle deux langues et vit à Paris.

*Gaston*, suisse, coach depuis plusieurs années, a fait ses études aux États-Unis ; il a un véritable talent d'animation, est titulaire d'un MCC (« Master Certified Coach ICF »), il parle trois langues et vit en Suisse.

*Jacques*, français, coach de dirigeants, bénéficie de vingt-cinq ans d'expérience dans l'accompagnement et est expert en dynamique interculturelle ; il parle deux langues et vit à Paris.

*Gail*, anglaise, coach et spécialiste de l'approche systémique, a perfectionné l'art d'utiliser le reflet systémique comme levier de transformation ; elle parle deux langues et vit à Londres.

*Jonathan*, français, coach d'organisation, ancien membre d'une équipe de direction, est également titulaire d'un MCC et spécialiste de l'accompagnement des grands groupes ; il parle trois langues et vit entre Paris et Prague.

Katharina les contacte individuellement et chacun s'engage à dégager suffisamment de disponibilité pour co-crée le projet et assurer l'accompagnement. D'expérience, Katharina sait qu'une telle équipe ne peut fonctionner que si elle développe un état d'esprit particulier, une vraie communauté d'apprentissage et un partage des rôles. Les questions sensibles prévisibles concernent la rémunération, la répartition des nouvelles opportunités, les situations où le client exclut ceux qu'il juge peu performants et enfin les cas où des membres de l'équipe souhaitent la quitter.

#### • *La rémunération des coachs*

La rémunération des coachs fait partie des paramètres contractuels à préciser initialement. Quoique complexe et chargée d'émotion, cette question n'a été que peu traitée par les auteurs. Terrain privilégié pour que l'insatisfaction s'exprime, elle est originale dans le paysage des services car l'exécution de la prestation évolue perpétuellement et les accords initiaux doivent suivre cette évolution.

Le coaching d'organisation étant encore jeune, les systèmes de rémunération restent à inventer mais les grandes tendances commencent à émerger: les systèmes où l'apporteur d'affaire tente de créer une rente dans la durée sont voués à l'échec. Quant aux coachs expérimentés, ils refuseront de créer des partenariats hétérogènes quand il s'agit de grands projets. Accepter une différence juste entre la rémunération du méta coach et ses pairs intervenants semble être créateur de cohérence. Garder une flexibilité tarifaire dans la durée fait sens et la gestion d'une rémunération individualisée s'avère inévitable quand une équipe met en place deux méta coachs, des experts ponctuels et des intervenants « permanents ».

Katharina tient à accorder une rémunération tenant compte de la valeur de chacun et à pouvoir annoncer au client qu'elle a choisi les meilleurs. Elle opte donc pour trois règles simples : « même tarif pour tout le monde », « tarif différent pour la préparation et l'animation » et « pas de 'marge' pour elle mais plus de jours en raison de sa valeur ajoutée ». Elle décide par ailleurs, que toute nouvelle action fera partie d'un accord particulier. Katharina reste convaincue que, tant qu'elle assume son rôle auprès du client et auprès de l'équipe, le développement du projet profitera à tous.

• **La première réunion téléphonique de l'équipe**

Katharina fixe cinq thèmes pour cette première réunion :

- se présenter les uns aux autres et partager ses motivations ;
- identifier le socle commun autorisant la diversité au sein de l'équipe ;
- mettre en place une supervision ;
- définir les critères de succès de l'équipe ;
- établir les principes de la rémunération.

Comme il s'agit d'une équipe géographiquement dispersée, les réunions se font par conférences téléphoniques. Celle-ci dure trois heures et débute par la description du contexte, des enjeux, ainsi que par la synthèse des deux premières rencontres avec le client. La langue de travail est l'anglais avec l'option de reformuler en français si nécessaire. Cette approche permet à l'équipe de vivre les difficultés de ceux qui ne s'expriment pas assez bien en anglais et qui, de ce fait, peuvent hésiter à participer.

Chaque coach se présente et explique ses motivations.

*Pour Monique* : faire partie d'une équipe de coaches, ce qui est une nouvelle expérience, proposer une ingénierie de formation de type coaching et expérimenter différentes « postures » au sein d'un projet : conceptrice, animatrice de séminaire, coach.

*Pour Gaston* : assurer l'animation d'une formation en équipe, apporter ses outils d'animation et observer ce qui se passe lorsque le projet de formation est déclencheur d'un projet de changement organisationnel. Il n'a jamais eu l'expérience d'une formation qui débouche sur une action d'accompagnement plus large.

*Pour Jacques* : faire de la dimension interculturelle une vraie approche de transformation organisationnelle, confirmer sa réputation de spécialiste

interculturel au niveau européen et élargir son portefeuille client ainsi que son réseau.

*Pour Gail* : transférer ses connaissances systémiques à l'équipe et au client, utiliser le vécu de l'équipe de coachs comme un reflet systémique de ce qui se passe chez le client et comme un véritable réservoir d'idées et d'options.

*Pour Jonathan* : organiser une animation en très grand groupe pour gagner du temps et dépasser ainsi les résistances, accompagner une des équipes opérationnelles à l'issue de la formation et inventer une nouvelle technique d'accompagnement des organisations. La formation l'intéresse moins mais il est d'accord pour y participer.

*Katharina* exprime son désir d'animer cette équipe de coachs dans l'intérêt du client, créer une référence et conserver une fonction de « méta » proche du client.

Après avoir expliqué que Jacques, Gail et Jonathan ont déjà travaillé ensemble, Katharina expose sa proposition de rémunération qui reflète son souhait de voir cette équipe se comporter comme une vraie équipe et non comme un groupe de coachs. Elle rappelle que le but de ce projet consiste à accompagner l'organisation et non à développer du business supplémentaire, soit collectivement, soit individuellement. Elle précise aussi que le client ne lui appartient pas et que c'est la satisfaction de celui-ci qui lui importe. Enfin, elle propose la supervision de l'équipe par un coach extérieur.

#### • *La supervision d'une équipe de coachs*

1) *La supervision par un superviseur extérieur*. De façon générale, la supervision pour un coach s'impose afin de garantir son professionnalisme auprès du client (Moral & Angel, 2006 ; Giffard & Moral, 2007). La supervision d'une équipe de coachs mandatée pour accompagner le changement d'une organisation est plus importante encore.

Une équipe de coach a été constituée à la demande d'un client pour accompagner celui-ci dans la transformation de son entreprise suite à une acquisition majeure. Dès le début, l'équipe a du mal à fonctionner ensemble : le chef du projet est critiqué pour sa gestion inadaptée et son incapacité à dire « non ». Il n'a jamais animé une équipe de coachs et commet plusieurs erreurs : mettre en doute arbitrairement les qualités de l'un des équipiers ou critiquer le comportement d'un autre qui se sent alors incompris. Chaque nouvelle action est l'objet d'un conflit.

Avant que la situation ne dégénère, un des membres propose de faire appel à un superviseur extérieur qui a déjà mené des coachings d'organisation et qui est reconnu pour sa capacité à

optimiser l'intelligence collective d'une équipe de coachs constituée de fortes personnalités. Deux séances suffisent pour insuffler une autre dynamique, stabiliser la relation client et gérer le remplacement volontaire de l'un des membres. Par ailleurs, le chef de projet accepte de travailler en supervision individuelle son incapacité à dire « non » au client.

En fait, la grande originalité du coaching d'organisation par rapport à d'autres types d'intervention réside dans le fait que, du fait de leur position basse, les coachs vivent fréquemment les mêmes difficultés que celles vécues par leur client. Ils voient leur énergie consommée par la gestion des mêmes virus émotionnels et par les mêmes conflits internes. Ce mécanisme nommé *reflet systémique* (Moral, 2011a ; Moral, 2011b) est maintenant bien compris. Le recours à un superviseur formé au repérage du reflet systémique permet d'utiliser les questions émergentes, les conflits éventuels ainsi que les comportements collectifs (de succès et d'échec) comme de l'information sur les difficultés rencontrées par le client. Au-delà, il représente un vecteur de transformation ; l'équipe optimise ainsi ses ressources pour créer de nouvelles idées et élargir ses options d'accompagnement.

En revanche, il est vrai que demander aux membres d'une équipe dispersée de compléter les interventions par des réunions de coordination et des supervisions collectives peut être vécu comme une exigence injustifiée. La coordination des agendas est toujours complexe avec les décalages horaires et les contraintes de langue. Mais la puissance obtenue par l'équipe justifie pleinement l'effort.

2) *Les supervisions individuelles*. Une autre possibilité consiste à s'assurer que chaque membre bénéficie bien d'une supervision individuelle où il travaille les difficultés et les succès qu'il rencontre au sein de l'équipe.

Une variante consiste à demander au même superviseur de suivre les membres et l'équipe, ce qui permet d'alterner des supervisions individuelles et collectives. Dans la mesure où chaque coach est déjà censé avoir son propre superviseur, cette variante n'est pas simple à mettre en œuvre. Un inconvénient est que la dynamique collective devient moins centrale que les vécus individuels. En outre, la question de la confiance en la neutralité d'un même superviseur peut être posée.

3) *L'auto-supervision*. Une autre option consiste à mettre en place des fonctions assurées à tour de rôle telles que l'animateur de réunion, le gardien du temps, l'ange méta, etc. (Voir Giffard & Moral, 2007, p. 88-89.) Une telle

gestion garantit la dynamique et la circularité au sein de l'équipe : elle évite que l'équipe se trouve coincée dans ses propres mécanismes interrelationnels. Passer à ce niveau « d'auto-supervision » nécessite un bon niveau de maturité de la part des coachs, une expérience préalable d'un tel fonctionnement de la part d'une moitié des membres et un degré de confiance et de franchise assez élevé. Ce système permet en revanche de réduire le nombre de réunions et de transmettre la compréhension du mode collectif à ceux qui n'en ont pas encore l'expérience.

#### 4) *Le choix de l'équipe en matière de supervision.*

Après discussion, l'équipe décide de mettre en place un système d'auto-supervision avec une vigilance particulière accordée aux sujets nouveaux. Mais, et c'est le plus important, elle s'engage à faire appel à une supervision collective externe focalisée sur l'analyse du *reflet systémique*.

Sur la proposition de Jacques, l'équipe explore un outil d'auto-supervision, le « baromètre de supervision »<sup>1</sup> dont il a l'expérience. Il s'agit d'un diagramme qui permet à chaque membre de se positionner sur deux axes, le premier dénommé « Apprentissage & Création » et le second « Énergie & Ressources ».

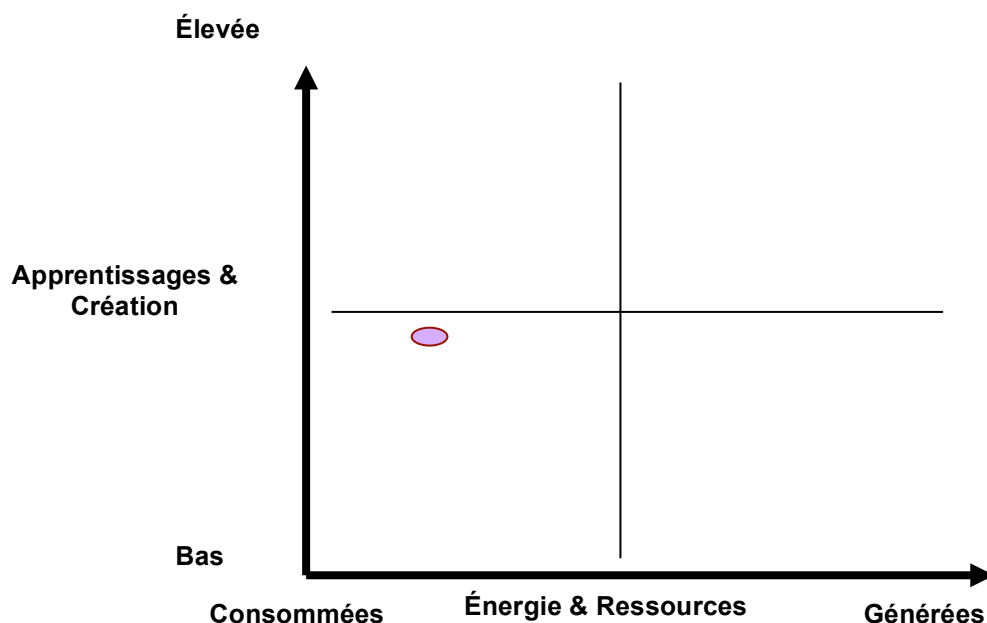


Figure 1 : le baromètre de supervision

<sup>1</sup> Cet outil a été initialement développé par JPB Consulting dans le cadre d'accompagnements de grandes coopérations internationales.

L'élaboration du baromètre se fait en deux temps. D'abord, chaque membre exprime sa sensation globale quant au fonctionnement de l'équipe et se positionne sur la grille. Dans un deuxième temps, chacun partage avec les autres les raisons qui l'ont amené à se positionner. L'équipe décide d'en faire usage pour réagir s'il apparaît des problèmes de motivation ou d'absence d'apprentissage ou de créativité. Il permet de prendre les mesures pour que tous les membres se positionnent « en haut à droite » et identifient les facteurs et les stratégies de succès garantissant un tel niveau de satisfaction.

Quant à la supervision externe, elle est confiée à un superviseur spécialiste du coaching d'organisation dans un environnement interculturel. Il utilise des techniques de supervision maintenant bien documentées (Moral, 2011c) et exerce son expertise face à un empilement complexe de systèmes en interaction les uns avec les autres :

- Un système où l'organisation est en interaction avec son marché,
- Le système où les représentants de l'organisation interagissent avec l'équipe des coachs,
- Le système constitué par l'équipe des coachs et son superviseur.

Au sein de ce dernier système le travail se concentre essentiellement sur la « chasse au reflet ». Celui-ci permet, à travers les difficultés de l'équipe des coachs, de déceler celles de l'organisation et d'étudier les différentes options pour aider le client à les résoudre.

Evidemment, *a contrario*, une équipe de consultants ou coachs non supervisée connaît des dysfonctionnements parallèles à ceux de son client mais ne peut les comprendre et risque alors de se perdre en vaines disputes internes.

Une équipe de coachs intervient auprès de la société X dont la demande est de faire évoluer la culture d'entreprise afin de s'adapter au nouvel environnement mondial. De nouvelles valeurs telles que l'*innovation* ou l'*audace* doivent permettre de dépasser la gestion prudente en vigueur jusqu'ici.

Les actions des coachs sont peu coordonnées et une vive dispute éclate lors de l'une des supervisions collectives. Les uns veulent de bonnes évaluations dans les séminaires afin de conserver le client et préconisent des sessions de travail avec un minimum de confrontation. Les autres sont prêts à prendre des risques en mettant le client face à ses contradictions internes. Soudain l'un des coachs lâche : « Il me semble que ce qui se passe ici et maintenant ressemble fichtrement aux réunions chez X... ».

Le calme revient dans la seconde. Tous ont compris qu'il y a un reflet systémique. Le superviseur ne peut s'empêcher de sourire...

• **Les critères de succès, le succès des critères**

L'équipe aborde ensuite le sujet des critères de succès sur la base de la question : « Quels seront les indicateurs de notre succès ? » Chaque membre s'exprime spontanément :

- le client nous recommande auprès d'au moins une autre entreprise ;
- il nous permet de le citer ainsi que le projet dans une publication ou comme une référence ;
- nous avons su dépasser les crises à l'intérieur de l'équipe ou avec le client ;
- chacun a appris quelque chose et élargi son répertoire d'intervention (*learning network*) ;
- cette coopération nous donne de l'énergie pour oser de nouvelles choses, ensemble ou individuellement.

Pour que ces critères puissent devenir une « boussole du succès », l'équipe s'engage à respecter une éthique comportementale définie par « les sept voies royales » :

1. Éviter le piège de l'hypothèse unique sur la situation.
2. Suspendre ses jugements, questionner ses propres certitudes et favoriser une ambiance d'apprentissage permanent.
3. Encourager le dialogue direct et créatif au lieu de faire circuler la frustration indirectement.
4. Identifier trois options quand l'équipe n'arrive pas à se mettre d'accord sur une décision.
5. Apporter de l'énergie au client pour lui permettre de prendre des risques et s'ouvrir au potentiel des options.
6. Diversifier le langage auprès du client avec des symboles et des métaphores pour augmenter ses chances de créer ses propres solutions.
7. Partager les idées et les succès avec d'autres pour créer une dynamique générale autour du coaching d'organisation.

La réunion se termine avec une mise en commun des ressentis et les coachs expriment leur confiance à Katharina qu'ils félicitent pour son action commerciale.

Le maître dit : « Je n'éveille pas celui qui n'y aspirait pas d'abord, je n'apprends rien à qui ne cherchait pas d'abord comment le dire. Si, lorsque je dévoile un coin, on ne me répond pas par les trois autres, je n'y reviens pas. »



## **Extrait : Le quatrième séminaire : au bord de l'échec ou les prémisses du succès**

Pour le quatrième séminaire, l'équipe remodelée accueille un groupe différent des précédents. Aucun membre du CoDir n'y participe et l'ouverture est faite par le directeur financier. Quant au DRH, il est remplacé par son adjointe. Une partie du groupe parle un anglais sommaire tandis que l'autre partie est rompue aux opérations internationales.

### **6.1. La force d'influence d'une ouverture de séminaire**

Les participants arrivent en fin d'après-midi. L'ouverture par le directeur financier dure une heure et son message est sensiblement différent de celui du DG : ce dernier a toujours invité les participants à profiter de ce temps privilégié pour réfléchir au futur. Le directeur financier, lui, exprime son insatisfaction quant aux derniers résultats trimestriels et demande aux participants de consacrer leurs efforts à réfléchir aux résultats à court terme, en insistant sur l'efficacité collective.

Il en profite pour annoncer la vente de la filiale brésilienne à un groupe indien, nouvelle que découvre un des directeurs concernés, ainsi que le rachat du concurrent allemand. Ainsi, souligne-t-il, le groupe confirme sa position de leader sur le marché. Maintenant, dit-il, il faut rester concentré, passer à la vitesse supérieure, faciliter une dynamique plus décentralisée et encourager le jeu collectif. Il finit son intervention avec une dernière surprise : il n'est pas exclu que le CoDir soit élargi dans un futur proche.

Pendant cette introduction, l'équipe sent que l'atmosphère se dégrade : étonnement et rejet se mêlent ; la moitié du groupe reste concentrée et présente tandis que l'autre se ferme. L'équipe de coachs, surprise et déstabilisée, comprend que le déroulement de cette session est compromis.

La partie « questions et réponses » est courte et les participants dînent tôt. Pendant ce repas, l'équipe annonce que le séminaire se poursuit à 21 h 30. La présentation et l'inclusion sont perturbées par tous ceux qui sont occupés à commenter les nouvelles annoncées par le directeur financier. Katharina profite de l'occasion pour rencontrer celui-ci et apprend que le groupe YOU est sous la pression de la maison mère. La direction voulait motiver les participants en leur donnant des informations inédites.

## 6.2. L'équipe envisage différents scénarios

L'équipe des coachs se retire pour envisager les différentes options quant au déroulement du séminaire. Il semble que le groupe soit déstabilisé par l'intervention riche en annonces – résultats, rachat, vente, élargissement du CoDir – et Gail avance l'idée que l'équipe, ainsi que les experts, risquent de devenir les boucs émissaires du choc émotif vécu par les participants.

Les options suivantes sont évoquées.

1) *Dérouler le séminaire comme prévu.* Cette option permet à ce groupe de bénéficier du même programme que les autres promotions, avec les mêmes objectifs. Les frustrations individuelles seront gérées ultérieurement. Comme l'avait suggéré le directeur financier, « il faut rester concentré ». Cette option a pour inconvénient d'occulter la différence entre le discours habituel du DG et celui du directeur financier qui illustre des caractéristiques majeures de la culture de cette entreprise : la capacité à vivre avec des conflits larvés et à gérer la rébellion. Les coachs ne veulent pas gérer les antagonismes à la place de la direction.

2) *Purger pour dépasser.* Dans cette option, l'équipe adopte une posture typique du coaching : travailler avec ce qui vient et l'utiliser comme un levier d'apprentissage et d'action. Une telle attitude permet de purger en partie le vécu négatif. Sans un tel nettoyage du champ des émotions, la participation active des stagiaires est compromise. Correctement gérée, cette phase peut permettre de créer un nouveau lien à grande valeur ajoutée.

Toutefois, en choisissant cette voie, l'équipe renforce la culture d'entreprise qui consiste à ne pas terminer les projets, en l'occurrence ce plan de formation (voir § 1.2). Or le mandat est d'aider le groupe à modifier sa culture et son organisation. Pour aller dans ce sens, l'équipe doit recréer avec les participants un programme cohérent avec les précédents. Elle doit en même temps être prête à affronter une vague d'émotion collective et aider le groupe à la traverser. Plusieurs coachs s'opposent vivement à cette option : elle encourage les travers de l'entreprise. Ils proposent au contraire de rester fermes sur la première partie du programme et de ne l'adapter que si nécessaire.

3) *S'appuyer sur une ressource différente : l'expert de crise.* L'idée est d'utiliser l'inattendu – l'intervention directe de l'expert de crise – comme accélérateur de l'apprentissage, afin d'ouvrir le champ des possibles en reliant

crise et *courbe du changement*. Toutefois cette option donne le leadership à l'expert qui n'y est pas préparé. L'équipe hésite à changer à la fois de programme et de leader, même si Jonathan, spécialiste du chaos créatif, souligne qu'il faut envisager l'échec pour parvenir au succès.

L'équipe décide de renforcer son alliance avec le groupe en s'appuyant sur la *courbe du changement* et de maintenir sa position pour ne pas perpétuer la délégation en cascade des responsabilités : CoDir – RH – coachs – experts. L'équipe confie donc le leadership de la journée à Gaston. Katharina est chargée de faire le point avec l'adjointe RH et le directeur financier sur les rumeurs colportées par les participants qui veulent modifier le contenu du séminaire.

L'adjointe RH et le directeur financier assurent Katharina de leur confiance. Ils présentent leurs excuses pour la confusion involontairement créée. Après cette entrevue, l'équipe décide de poursuivre le séminaire sans changement mais en restant vigilante. Si l'ambiance vient à se dégrader, le contenu sera modifié pour en faire un accompagnement spécifique de ce groupe. La décision appartiendra à Katharina.

### **6.3. Quand le changement devient inévitable**

Le premier jour du séminaire se passe comme prévu mais dans une atmosphère lourde : seules dix personnes sur vingt-huit participent activement, les autres restant silencieux. La constitution des sous-groupes est remise en question, le fait de travailler en anglais est critiqué, la traduction simultanée ridiculisée. L'équipe a l'impression que les vraies discussions ont lieu pendant les pauses. Lors de la session de l'après-midi, les participants ne respectent plus les horaires, utilisent leur portable et critiquent ouvertement le professionnalisme des coachs ainsi que le contenu et la méthodologie du séminaire. L'intervention du soir – pourtant pertinente – sur la crise est boycottée par la moitié du groupe, tandis que ceux qui y assistent agressent le consultant.

Au terme de la journée, l'équipe décide de changer le programme du deuxième jour de façon à ce que le mécontentement collectif s'exprime et se transforme. Le DRH contacte Katharina pour lui faire part de l'inquiétude du CoDir quant aux rumeurs sur la faiblesse du contenu et le peu de professionnalisme des coachs. Après discussion, le DRH renouvelle sa confiance à Katharina qui a carte blanche pour arrêter le séminaire si nécessaire.

Le lendemain, Katharina introduit la journée en expliquant que le groupe, tout autant que les coachs, se trouvent devant une situation particulière. Continuer comme prévu ne répond pas à la demande des participants et ne présente qu'un intérêt limité compte tenu des circonstances. Gaston remplace Jacques et propose que chacun exprime son vécu en précisant que la confidentialité sera respectée. Après un long silence rompu par un « il était temps » dans la salle, une moitié du groupe accepte la proposition et entraîne les autres.

Ce premier travail de « purge » permet à l'équipe de mettre au jour et de décoder un certain nombre de mécanismes collectifs, de virus émotionnels et quelques questions de fonds. Les participants découvrent le phénomène des *Insiders* et *Outsiders* au sein de leur groupe : les uns sont pour le changement tandis que les autres sont contre. Cela reflète le fait que l'entreprise a toujours connu une tension dynamique entre deux forces opposées : les directeurs des pays se plaignent du siège (et vice versa), les jeunes des seniors, les grands pays des petits, etc. Le groupe retrouve ce *pattern* à tous les niveaux de l'entreprise et comprend qu'il est une force bloquante plutôt que créative.

La discussion met en évidence l'amertume des plus anciens qui considèrent que leur contribution n'est pas reconnue à sa juste valeur. Ils vivent comme une trahison l'attribution à d'autres de la réussite de l'entreprise. Pour éviter d'être écartés des nouveaux projets, quelques-uns nient qu'ils ne se sentent pas à la hauteur des défis ou qu'ils ne savent pas correctement parler anglais. Tout le groupe s'accorde pour affirmer que le CoDir demande aux managers de changer mais qu'il ne fait pas lui-même cet effort. L'impression générale est que la stratégie du groupe n'est pas claire puisque les changements de cap sont devenus trop fréquents alors que la maison mère ne donne pas les moyens de répondre à ses demandes.

Gaston présente une *courbe du changement* et demande à chaque participant de s'y positionner en collant une pastille de couleur. Le nuage est centré autour de la phase « crise ». Le groupe explore les options pour répondre aux difficultés identifiées, puis les combine aux forces de l'entreprise en vue de définir des actions allant dans le sens du projet FUTUR ROSE. Avec l'aide de Jonathan, l'équipe change le mode d'animation : on passe en mode *Open Space* (« forum ouvert », Owen, 1997, 2004) pour permettre à la totalité des participants de contribuer. L'intervention de l'expert de la crise de la veille

prend alors toute sa signification. Quelques exemples réels sont insérés afin d'encourager la créativité et le réalisme.

La deuxième journée ayant été entièrement consacrée à cette « purge des émotions » et à la traversée de la crise, le groupe demande à l'équipe de poursuivre le séminaire avec des éléments du contenu initial, ce qu'elle accepte. Elle propose de travailler en sous-groupes pour gagner en efficacité. L'ancienne répartition est abandonnée au profit d'un choix par affinités et des séances de coaching individuel sont proposées en fin de journée. Le premier à demander à en bénéficier est le directeur de l'usine du Brésil.

Le troisième jour combine le rattrapage du contenu initial en sous-groupes avec le décodage des mécanismes collectifs. L'expert en créativité propose au groupe, au lieu d'un long discours, de réaliser ensemble un projet afin de vivre un succès collectif et de sentir la force de l'énergie créative.

Le quatrième jour, le groupe crée des groupes opérationnels chargés d'élaborer des propositions concrètes sur les grands thèmes stratégiques. Seules les personnes motivées sont invitées à participer, les autres pouvant, si elles le désirent, quitter le séminaire. Six participants font ce choix. Un catalogue de propositions est élaboré, incluant :

- des changements du programme du séminaire ;
- des propositions pour inclure la diversité comme centre des préoccupations du groupe ;
- la proposition de séparer le siège et les filiales ;
- la proposition de créer un réseau de mentoring pour permettre aux jeunes d'accélérer leur courbe d'apprentissage ;
- un programme d'échange de meilleures pratiques ;
- la demande d'un travail sur les critères de succès d'un changement de la culture d'entreprise.

À la fin du séminaire, les participants qui sont restés expriment leur grande satisfaction. Les coachs sont félicités pour leur sang-froid et leur posture. Conscient du mécanisme des *Insiders* et *Outsiders*, le groupe estime que ceux qui ont quitté le séminaire le considèrent sans doute comme une perte de temps et qu'ils s'en plaindront auprès de la direction.

#### **6.4. Le séminaire, vecteur de changements plus profonds**

Une réunion est immédiatement organisée entre l'équipe et le client. Katharina, accompagné de Jacques, propose l'analyse suivante : le discours du

directeur financier, focalisé sur les enjeux opérationnels et non sur la prise de recul dans un lieu de réflexion, a provoqué la résignation, la méfiance ou la peur. Les thèmes du discours ont cristallisé des sentiments diffus d'hostilité vis-à-vis du CoDir. Les changements à entreprendre, trop ambitieux pour certains, ont eu un effet démotivant. Katharina précise que les participants n'ont pas hésité à partager leurs sentiments et que la durée, l'isolement et l'effet de groupe ont été propices à la libération des frustrations latentes et des mécontentements larvés. Elle ajoute en conclusion que le groupe a bien dévoilé ses résistances au changement mais qu'il a pu les dépasser grâce aux modifications apportées au programme et à une forte alliance triangulaire entre les coachs, l'expert et une partie du groupe qui voulait sortir grandie de cette situation.

Le client remercie Katharina pour avoir su préserver le lien avec le comité de pilotage pendant toute cette période. Il la félicite pour sa détermination à un moment où le DG, très inquiet, voulait en personne aller « remettre de l'ordre » dans le groupe, ce dont le directeur financier l'avait dissuadé. En revanche, le DRH indique à Katharina ses doutes quant à la qualité de l'un des coachs.

Suite à cette discussion, les décisions suivantes sont prises.

Le CoDir aura un débriefing avec Katharina. Toujours hésitant à entamer un travail collectif, il exprime néanmoins le souhait d'être accompagné dans sa réflexion pour optimiser son fonctionnement, fixer des critères de succès et discuter des vraies questions.

Chaque action stratégique lancée dans le futur, telle que la mise en place de l'UNIVERS ROSE, sera dotée d'un sponsor au niveau du comité de direction.

Le programme des séminaires de développement intégrera les suggestions émanant du quatrième groupe ; par ailleurs, le comité de pilotage demande de renforcer les liens avec l'équipe d'Alternatives qui doit organiser les séminaires destinés aux autres populations. Le client demande aussi le remplacement de l'expert de crise car il n'a pas pu obtenir l'adhésion des participants et que son expertise se limite à une expérience française.

Gail est remplacée dans le cadre d'animation des séminaires mais reste membre de l'équipe. Le client accepte l'argument de Katharina selon lequel Gail est un bon coach individuel, moins bon en animation, notamment de crise. Toutefois, dans l'intérêt du projet, il est important qu'elle puisse continuer à faire partie de l'équipe des coachs.

L'accompagnement de l'équipe ROSE TEAM est confirmé. Katharina mènera elle-même cette action d'accompagnement.

Le comité de pilotage confirme la nomination du DRH en tant que membre du CoDir.

Le comité de pilotage du projet est reconfiguré pour intégrer des opposants au changement et représenter les différentes cellules de l'organisation. Dans le futur, précise le sponsor, le rôle de ce comité pourrait évoluer et fusionner à terme avec le ROSE TEAM.

### **6.5. Remodelage de l'équipe et Leadership collectif**

Suite à sa rencontre avec le client, Katharina fait part des décisions à l'équipe. Celle-ci remarque que ces décisions, prises par le client, sont proches de celles envisagées au début de l'accompagnement. Il est fréquent que les acteurs clés d'une organisation doivent passer par quelques expériences avant de prendre les décisions de changement. Il appartient aux coachs de laisser ce processus s'effectuer.

Gail quitte l'équipe d'animation en bouc émissaire. Faire partie d'une équipe de coachs n'est pas sans risque (voir chap. 3, § 2.1) et la transformation d'une organisation ne se fait pas sans ses victimes et ses héros. Mais c'est aussi l'occasion d'apprendre à travailler en lien créatif.

Lotta, une coach italienne, la remplace. Néanmoins on ne changera pas les animateurs pour le dernier séminaire : ce serait une perte de temps et une prise de risque. Lotta sera une ressource future. Une séance collective de supervision est planifiée, afin de permettre à l'équipe de transformer cette expérience en apprentissage pertinent.

Au-delà du remodelage de l'équipe, elle a pu vivre une expérience de « diriger ensemble ». Décrire l'idée du leadership collectif ou collaboratif nécessite un virage radical dans la façon de penser la notion même de leadership.

- Diriger ensemble nous oblige à abandonner l'idée qu'une personne a « du leadership », comme si c'était une caractéristique ou une chose, pour aller vers l'idée de « leading », c'est-à-dire d'interagir ensemble de telle façon que les bons acteurs émergent au bon moment et qu'ils ont la confiance du groupe pour prendre la prochaine initiative.

- Diriger ensemble nous oblige à renoncer à des idées obsolètes comme « Si trop de responsables, personne n'est responsable ». Cette idée incite dirigeants et coachs à restreindre les champs d'action des individus et des équipes en insistant sur la définition de responsabilité ce qui limite l'émergence de nouveaux résultats et voies de succès.

- Pour passer de l'intelligence collective à la performance collective, il importe de créer tout d'abord un contrat collectif au sein duquel les individus peuvent s'inscrire pour assumer leur responsabilité comme partie d'une responsabilité plus grande et où la notion de la contribution devient essentielle. L'équipe de coach s'est mise d'accord sur le cadre collectif – perfectionner le coaching d'organisation en accompagnant un client avec son projet complexe -. C'est de ce cadre collectif, de ce « Nous », que les responsabilités individuelles des coachs et l'expérience « diriger ensemble » ont émergé et non l'inverse. Le cycle consiste à partir du « Nous » pour aller vers le « Je ».