

INTRODUCTION

Les entreprises sont aujourd'hui entraînées dans une course effrénée à la performance et à la compétitivité. Il est étrange de constater que, dans cette course et dans la lutte qu'elles mènent pour leur survie et leur développement, elles ne se soucient pas davantage du grand gâchis de ressources auquel nous assistons. Gâchis humain avec son lot de stress¹, de désengagement des salariés voire de *burn out*². Gâchis économique avec les coûts colossaux générés par l'activité de contrôle des salariés, par les changements incessants, par les phénomènes de retrait, l'absentéisme, le désenchantement. Il est étrange que l'évidence de ces difficultés et leur coût exorbitant ne soient pas davantage identifiés comme les symptômes d'une impasse... tout autant que comme le ressort potentiel d'une nouvelle compétitivité, plus humaine, plus autonome, plus responsable et plus heureuse.

-
- 1 Selon le Rapport publié fin 2014 par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, près de 80% des managers expriment leur inquiétude concernant le stress au travail. *Psychosocial risks in Europe : Prevalence and strategies for prevention*, European Agency for Safety and Health at Work, oct. 13, 2014.
 - 2 En 2014, le cabinet de prévention des risques psychosociaux Technologia estimait à 3 millions le nombre d'actifs « en risque élevé de *burn-out* ».

Le grand gaspillage économique

Selon Peter Senge³, l'un des meilleurs spécialistes mondiaux du changement dans les entreprises, près de 70% des projets d'accompagnement du changement initiés au sein des entreprises soit n'aboutissent jamais, soit ne produisent pas les résultats qui étaient attendus, alors même que des moyens financiers et humains colossaux y ont été consacrés⁴.

De son côté, le sociologue François Dupuy⁵, au terme d'une enquête ayant concerné de très nombreuses entreprises en France et à l'étranger, estime de 20% à 25% les phénomènes de « non travail » aussi bien dans les entreprises que dans les administrations et les collectivités⁶.

Plus inquiétant encore, selon des études comme celle menée régulièrement par l'institut de sondage Gallup, seuls 13% des salariés dans le monde sont réellement motivés par leur travail (seulement 9% en France) et près de 26% sont activement désengagés, nourrissant des sentiments hostiles à l'encontre de leur entreprise. Ce désengagement dégrade la performance au point que Gallup estime les pertes de productivité liées à ce phénomène aux États-Unis à près de 300 milliards de dollars par an.

En termes de coût, ce n'est encore presque rien comparé aux conséquences du stress au travail et des différents risques psychosociaux qui, à eux seuls, sont à l'origine de près de 50% de l'absentéisme en Europe lequel a été estimé

3 Peter Senge s'est fait connaître notamment par son best-seller, *La cinquième discipline*. C'est un des meilleurs experts internationaux de l'accompagnement des entreprises.

4 Peter Senge, *La danse du changement*, First éditions, Paris, 1999.

5 François Dupuy est aujourd'hui le sociologue le plus représentatif de l'analyse stratégique des organisations introduite par Michel Crozier dont il a été l'un des collaborateurs.

6 Ces résultats sont notamment repris dans François Dupuy, *Lost in management*, Editions du Seuil, Paris, 2011.

à près de 90 milliards d'euros par an⁷ et à 60 milliards d'euros pour la France en 2014⁸.

Il y a là, à l'évidence, un énorme gâchis financier et humain dont les entreprises sont les premières à payer le prix.

Et pourtant, ce n'est encore pas tout.

Il faudrait ajouter à ces gâchis tous les coûts, difficiles à évaluer, liés aux phénomènes de retrait des salariés, bien connus des sociologues, qui s'expriment par de la non-coopération entre collègues voire à une protestation silencieuse liée à un sentiment fréquent d'impossibilité d'exécuter correctement son travail, de perte de sens, de découragement, de désenchantement.

La course à la productivité des entreprises s'apparente ainsi de plus en plus à la fameuse « bataille perdue-gagnée » chère à Shakespeare⁹ ou encore à une victoire à la Pyrrhus. Les gains obtenus ne le sont qu'au prix de sacrifices humains toujours plus importants et d'un énorme gâchis financier.

La situation est si évidente, les pertes si importantes que l'on peut s'étonner que des gestionnaires avertis, bien formés, experts en leur matière, agissant sous la pression de conseils d'administration et d'actionnaires toujours plus exigeants n'y mettent pas bon ordre. C'est que l'évidence partagée, les constats maintes fois réalisés ne constituent pas pour autant des solutions. Au-delà des constats, les gestionnaires paraissent souvent démunis quant à la façon d'y remédier.

7 « Pourquoi l'absentéisme au travail : une comparaison européenne », Sabine Chaupain-Guillot, Olivier Guillot, *Les Échos*, janvier 2011.

8 Le baromètre de l'absentéisme 2015, publié par Alma Consulting Group, met en exergue pour l'année 2014 un taux d'absentéisme national de près de 4,5% et un coût associé estimé de 60 milliards d'euros (coûts directs de 45 milliards d'euros et coûts indirects de 15 milliards).

9 Cette expression se trouve dans *Macbeth*, Acte 1, scène 1.

Des chemins moins fréquentés pour la croissance des entreprises

Pourtant une autre croissance est possible. Des entreprises ont montré qu'elles pouvaient réussir économiquement en redonnant de la liberté à leurs salariés, en misant sur leur intelligence individuelle et collective, en développant leur autonomie, en leur faisant confiance, en prenant soin d'eux et en s'intéressant à leur bonheur.

En effet, de plus en plus d'entreprises empruntent aujourd'hui un autre chemin de réussite et de croissance. Un chemin qui n'est pas nécessairement un chemin de croix, qui n'oppose pas rentabilité et bien-être des salariés. La démonstration n'est certes pas nouvelle. Déjà, lorsque Bernard Martin est appelé au début des années 1990 à la Présidence de la CCM, filiale du groupe suisse Sulzer spécialisée dans la fabrication de gros moteurs de propulsion pour les navires, l'entreprise est en crise et perd de l'argent. Bernard Martin la redresse en quelques mois. Quel est son secret ? La réponse pourra paraître iconoclaste : la confiance¹⁰. C'est en renonçant aux solutions préfabriquées, aux réponses toutes prêtes, en associant l'ensemble des salariés, en multipliant les espaces d'échanges et de coopération et en leur faisant confiance qu'il remet l'entreprise en mouvement, renouant rapidement avec les bénéfices.

D'autres réussites aussi spectaculaires qu'inclassables quant à leurs ressorts suscitent aujourd'hui un intérêt particulier. Celle de Vineet Nayar, PDG de HCL Technologies, qui assoit la croissance exceptionnelle de son groupe spécialisé dans le développement de services informatiques aux entreprises sur un secret managérial *a priori* surprenant et pourtant de bon sens : faire passer les employés avant les clients. Vineet Nayar s'attache à susciter l'engagement de ses salariés. Son obsession : faire en sorte que tout le monde

¹⁰ Bernard Martin a raconté son expérience dans un livre cosigné avec Vincent Lenhardt et Bruno Jarrosson, *Oser la confiance*, éditions Insep Consulting, Paris, 1996.

monte dans le train de l'entreprise, que personne ne reste en gare afin de générer des processus de changement dynamiques et un courant permanent d'innovation. Sa croyance : les clients seront d'autant mieux traités que les employés se sentiront bien et auront envie de contribuer à la réussite de l'entreprise. Son expérience illustre le résultat des études portant sur les programmes « qualité » comme sur l'engagement des salariés et qui montrent que l'amélioration de la satisfaction des clients est directement liée à celle des salariés¹¹. Ces exemples encore minoritaires ne sont pas isolés et ne peuvent être renvoyés à l'idée qu'il s'agirait d'exceptions confirmant la règle ou même de hasards heureux. Il s'agit en réalité de réussites qui s'appuient sur des ressorts internes inhabituels.

C'est le cas de la société SAS. Cette société, non cotée en Bourse, a toujours été dans le peloton de tête des sociétés américaines « où il fait bon vivre »¹². Elle est le n°1 des producteurs privés de logiciels avec près de 14 000 salariés, 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires et une croissance annuelle à deux chiffres depuis 1976. Détail qui a son importance : cette entreprise applique une semaine flexible de 35 heures depuis 1977.

Tout comme la société SAS, l'entreprise américaine Zappos dont le PDG Tony Hsieh explique dans son livre *L'Entreprise du Bonheur*¹³ comment il a contribué à construire le leader mondial de la vente de chaussures sur Internet, en concentrant son action sur la recherche du bonheur de ses salariés et de ses clients. Belle réussite du e-commerce qui a

11 « La motivation des employés a un effet direct sur la satisfaction de la clientèle », Etude Gallup 2012 citée dans *Les Echos*, 19.04.2012 ; et aussi « Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes : A Meta-Analysis » – James K. Harter The Gallup Organization, Frank L. Schmidt University of Iowa, Theodore L. Hayes U.S. Immigration and Naturalization Service, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, n°2, 268-279.

12 N° 1 en 2010 et N° 2 en 2014 dans le classement Great Place to Work, organisation qui établit chaque année un palmarès des entreprises où il fait bon vivre.

13 *L'entreprise du bonheur*, Tony Hsieh, Editions Leduc, Paris, 2011.

conduit le géant mondial de la distribution Amazon à racheter cette entreprise pour 1,2 milliard de dollars, dix ans tout juste après sa création.

En France, la réussite de la société FAVI, fabricant de pièces en laiton pour boîtes de vitesses automobiles comptant aujourd'hui 400 salariés, est exemplaire. Sous l'impulsion de Jean-François Zobrist qui a dirigé la société durant 25 ans, tout a changé : le pointage et les primes individuelles ont été abrogés. Les ouvriers choisissent eux-mêmes leur leader et chacun jouit d'une autonomie totale dans l'organisation de son travail. Ces choix qui pourraient surprendre ont permis à l'entreprise de proposer des niveaux de qualité et de prix exceptionnels et ainsi de traverser sans trop de dommages la crise de 2008. L'entreprise est devenue le leader mondial sur son segment de marché et l'un des rares industriels français à exporter vers la Chine. On pourrait citer bien d'autres entreprises (Gore-Tex, Harley-Davidson, Chronoflex, Poulton,...) qui parviennent à concilier valeurs humaines et valeurs économiques¹⁴. Elles témoignent chacune à leur manière de ce que, plus que jamais, la réussite économique est le résultat d'une démarche singulière qui place les salariés au cœur de leur projet économique.

L'entreprise à la recherche d'un développement original et singulier

Que peuvent bien avoir en commun toutes ces entreprises qui ici veillent au bien-être des salariés, là s'attachent à leur liberté, ailleurs renforcent leur autonomie ou encore font de la confiance un levier de développement ?

Tous ces exemples de réussite ont en commun de ne pas voir l'Homme comme un coût, un moyen de production ou une contrainte ni même comme une « ressource humaine »,

¹⁴ Sur ce sujet, lire notamment François Dupuy, *Lost in management*, Editions du Seuil, Paris, 2011 ; Isaac Getz, Brian M. Carney, *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, Paris, 2009.

mais au contraire comme une chance, une source de créativité et d'intelligence qu'il faut savoir entraîner, coordonner, mobiliser. Ils remettent ainsi en cause beaucoup d'idées reçues quant à la compétitivité des entreprises qui, engagées dans la compétition mondiale, n'auraient d'autres choix que d'exiger toujours plus de leurs salariés, de les contrôler toujours davantage, de leur imposer des changements ininterrompus à coup de *reengineering* et de consultants externes.

Ces entreprises ne se revendiquent particulièrement d'aucune école, d'aucun des grands courants conceptuels de l'entreprise le plus souvent importés des États-Unis, qui ont fait se succéder au cours des dernières décennies de multiples modes managériales et fait la fortune de cabinets de conseil internationaux : direction par objectifs (DPO), qualité totale, *reengineering*, orientation client, *balanced scorecard*, entreprises agiles, etc. Les modes se sont succédé à un rythme de plus en plus rapide et les salariés sont restés avec leurs difficultés, de plus en plus désabusés, attendant, pour les plus cyniques, la mode suivante.

Ces entreprises se revendiquent d'abord d'elles-mêmes. Elles ont en commun une forme de pragmatisme, d'invention de solutions localisées. Alors même que l'environnement se complexifie, que les interactions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ne cessent de croître, que les révolutions technologiques s'enchaînent et provoquent une accélération des évolutions, créant une instabilité généralisée et permanente, ces entreprises « bricolent¹⁵ », dans leur contexte, la réponse la mieux adaptée, y compris en allant à contre-courant des modes du moment. Contre la dictature du court terme, elles n'hésitent pas à investir dans la durée ; contre la tentation du contrôle, elles parient sur l'auto-management et la capacité de l'organisation à s'inventer elle-même¹⁶.

15 Nous utilisons la notion de bricolage non dans un sens péjoratif mais au sens proposé par Claude Lévi-Strauss dans *La Pensée sauvage* à savoir un art du rebond, du détour et du faire à partir de ce que l'on trouve, de ce qui est présent.

16 Frédéric Laloux, *Réinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Editions Diatino, Paris, 2015.

Chacune de ces entreprises, et beaucoup d'autres comme elles, ont trouvé leur propre modèle, leurs propres ressources, leur propre chemin. Car aujourd'hui, l'enjeu de chaque entreprise est de partir à la recherche d'un développement qui soit original, qui lui soit singulier et d'acquérir, face aux turbulences, une capacité de transformation permanente.

Le coaching d'organisation : émergence d'une pratique d'accompagnement en entreprise

C'est dans ce contexte qu'est apparu depuis quelques années le coaching d'organisation. Il ne s'agit pas d'un modèle de management supplémentaire ni d'une tentative de conceptualisation de tel ou tel fonctionnement interne à l'entreprise. À l'instar du coaching individuel, le coaching d'organisation est d'abord une pratique d'accompagnement visant à aider l'entreprise à trouver par elle-même et en elle-même ses propres solutions, à mobiliser les ressorts et les ressources de sa compétitivité. Le coaching d'organisation n'est pas un nouveau modèle d'organisation, de production ou de compréhension de l'entreprise qui se substituerait aux précédents et constituerait une nouvelle mode. Il ne récuse d'ailleurs pas les modèles précédents dont il s'inspire et se nourrit sur certains aspects dès lors que les acteurs de l'entreprise accompagnée se les sont eux-mêmes appropriés.

Le développement récent de cette pratique d'accompagnement – environ une quinzaine d'années –, le fait qu'elle soit finalement relativement peu utilisée de manière explicite et qu'elle ait peu été décrite et définie, rendent aujourd'hui son apprentissage difficile. Les praticiens se sont souvent formés sur le terrain. Il existe peu de lieux formels d'apprentissage. Quant aux écrits, les ouvrages se comptent sur les doigts d'une seule main et les articles dans les revues spécialisées sont peu nombreux.

Aussi, l'ambition de ce livre est-elle de combler un manque et de constituer une introduction à cette nouvelle pratique d'accompagnement des organisations. Car le coaching d'organisation répond aujourd'hui à un besoin majeur des entreprises : être accompagnées dans leur croissance, lever les freins à leur développement et identifier les ressorts de leur réussite, favoriser les réorganisations, le déploiement de nouveaux systèmes, l'impulsion de nouveaux projets.

Aussi, ce livre se veut d'abord une introduction. À ce titre, il dresse un panorama des questions, des pratiques, des outils aujourd'hui mobilisés en coaching d'organisation. Il se propose ainsi de faire un état d'une pratique mobilisée dans les entreprises, de proposer une description de ses différents courants, de présenter des outils pertinents utilisés en accompagnement et d'explorer les problématiques traitées au travers d'exemples concrets. Cette *Introduction au coaching d'organisation* propose l'exploration d'un domaine nouveau de l'accompagnement et invite à regarder autrement l'entreprise non plus terrain des difficultés et des compétitions mais lieu d'élaboration collective d'un processus de croissance et de transformation permanente.

À qui ce livre s'adresse-t-il ?

Cette introduction au coaching d'organisation s'adresse d'abord aux professionnels de l'accompagnement et de l'entreprise, qu'ils soient consultants ou coachs. Elle se veut également une ouverture pour tous les « responsables porteurs de sens »¹⁷ pour reprendre l'excellente formule de Vincent Lenhardt, qu'ils soient dirigeants, directeurs de ressources humaines ou managers, sensibles aux problématiques d'accompagnement du changement, de développement de la performance individuelle et collective et qui souhaitent se professionnaliser dans le domaine du coaching d'organisation. Plus globalement, ce livre intéressera tous ceux qui se

¹⁷ Vincent Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Editions INSEP Consulting, Paris, 1995.

sentent concernés par l'entreprise, l'organisation, la vie collective et leur développement.

Que trouvera le lecteur dans ce livre ?

Le coaching d'organisation est une pratique d'accompagnement des entreprises et des principales entités qui les composent. À ce titre, il se confronte à des phénomènes à la fois individuels et collectifs et fait avec la réalité et la complexité de l'entreprise ou de l'organisation à laquelle il s'applique. Ce livre est conçu de manière à guider le lecteur afin qu'il découvre les logiques de cet accompagnement tout en mesurant sa grande diversité et sa complexité.

Il propose deux niveaux de lecture :

- un premier niveau descriptif et pédagogique qui présente la pratique, ses fondamentaux et ses principales dimensions (accompagnement en équipe, rôle du diagnostic, stratégies d'intervention et mix-coaching, transferts et contre-transferts, supervision, ...) ;
- un second niveau plus illustratif apporte une information complémentaire via :
 - des exemples d'interventions et de problématiques issus soit de la littérature disponible sur le sujet, soit d'interventions réalisées par les auteurs, soit encore de témoignages de coachs d'organisation,
 - des notes de synthèses présentant des approches ou des outils spécifiques,
 - des conseils permettant à chacun d'enrichir sa pratique.

Le lecteur retrouve ainsi ces deux niveaux tout au long de l'ouvrage. Il peut, à son gré, choisir de le lire dans son intégralité ou de s'attacher plus particulièrement à tel ou tel aspect : présentation globale, exemples d'intervention, outils...

La **première partie** de l'ouvrage est consacrée aux définitions et répond à cinq thématiques : Pourquoi le coaching

d'organisation apparaît-il maintenant ? Quelle définition peut-on donner de cette pratique d'accompagnement ? Quels sont les fondements théoriques sous-jacents à ce type de coaching ? Comment appréhender et définir les organisations accompagnées et quel bénéfice peut-on attendre de ce type d'intervention ?

La **deuxième partie** décrit le coaching d'organisation en tant que processus d'accompagnement, depuis la posture qu'il suppose, en passant par les modalités d'une intervention, qui se fait en équipe de coachs, supervisée jusqu'à la mobilisation ou non de diagnostics, l'élaboration de scénarios, d'architectures d'intervention ou encore la déontologie nécessaire à sa bonne pratique.

La **troisième partie** de l'ouvrage s'attache à la présentation de huit approches d'accompagnement collectif qui peuvent être utilisées dans le cadre d'un coaching d'organisation et de plus de trente outils répertoriés par grandes thématiques (génériques, sens, énergie, relations et apprentissages). Un dernier chapitre clôturant cette troisième partie aborde les conditions et modalités nécessaires pour se former au coaching d'organisation.

Nous souhaitons que cette découverte de nouveaux espaces de développement permette au lecteur quel que soit son statut (coach, consultant, dirigeant, manager) de mesurer combien il reste à faire et combien il peut être fait pour que nos entreprises et nos organisations en général conjuguent croissance économique, développement, résultats financiers et bonheur de leurs salariés.