

SOMMAIRE

Remerciements	13
Préface	15
Introduction.....	19

PREMIÈRE PARTIE QU'EST-CE QUE LE COACHING D'ORGANISATION ?

CHAPITRE 1

Pourquoi les entreprises ont-elles besoin d'accompagnement ? Pourquoi le coaching d'organisation arrive-t-il maintenant ? . 33

1. Quand n'est plus à démontrer la supériorité du fonctionnement du collectif sur la somme des performances et des expertises individuelles 35
2. L'élément humain, aussi déterminant pour la réussite de l'entreprise que complexe à comprendre et à faire évoluer. 39
3. Compétition, changements incessants génèrent des difficultés d'adaptation des salariés, des dysfonctionnements, des résistances, des souffrances 40
4. La complexité croissante des entreprises suppose de nouvelles compétences individuelles mais surtout collectives 43
5. Les limites des grands modèles de management 44

- 6. De nombreux spécialistes experts mobilisés pour prendre en charge les difficultés rencontrées 46
- 7. Le coaching d'organisation comme nouvelle réponse à la complexité croissante des organisations, à leur besoin d'agilité collective comme à leur besoin de sens..... 47

CHAPITRE 2

Qu'est-ce que le coaching d'organisation ?

Essai de définition..... 49

- 1. Définir n'est pas finir 51
- 2. Une pratique d'accompagnement émergente en mal de définition 52
- 3. Quelques définitions données par des praticiens..... 53
- 4. Les rares définitions disponibles dans la littérature consacrée à l'accompagnement collectif 57
- 5. La définition du coaching d'organisation que nous proposons 59
- 6. Cinq grandes caractéristiques du coaching d'organisation . 61

CHAPITRE 3

D'où vient le coaching d'organisation ? Comment le situer au sein des principales pratiques d'accompagnement en entreprise ? 63

- 1. Le coaching d'organisation s'inscrit dans la « famille » des coachings..... 65
- 2. Le coaching d'organisation trouve une de ses sources d'inspiration dans le courant de la socio-analyse puis de l'intervention psychosociologique..... 67
- 3. Le coaching d'organisation et l'accompagnement du changement 72
- 4. Coaching d'organisation et conseil, deux postures distinctes 77

CHAPITRE 4**Cinq postulats théoriques qui fondent le coaching d'organisation 81**

1. Premier postulat : L'entreprise est vivante. Elle peut mourir et ne survit que grâce à sa capacité d'apprentissage..... 83
2. Deuxième postulat : L'organisation est le lieu de construction d'un sens commun 86
3. Troisième postulat : L'entreprise est un système complexe . 89
4. Quatrième postulat : L'entreprise est une machine à délivrer des pouvoirs. La question de la coopération s'y pose de manière cruciale 91
5. Cinquième postulat : L'entreprise a un inconscient. Elle peut être le lieu de l'irrationnel..... 92

CHAPITRE 5**Comment saisir la complexité des organisations à accompagner ? Quelques repères pour permettre aux coachs de s'y retrouver et d'appréhender leur « terrain de jeu »..... 95**

1. Qu'est-ce qu'une organisation ?..... 97
2. Quelles sont les différentes formes d'organisation ? 101
3. Appréhender les organisations dans leur complexité : Les 8 métaphores de l'organisation de Gareth Morgan 104

CHAPITRE 6**Le coaching d'organisation pour quoi faire ? Enjeux, thèmes d'accompagnement, conditions de réussite 111**

1. La mobilisation de coachs d'organisation constitue un engagement pour le dirigeant 114
2. Promouvoir l'engagement et l'intelligence collective..... 116
3. Les coachs d'organisation travaillent à réconcilier des positions opposées et transformer les polarités de l'entreprise pour en faire une force 117
4. Quels sont les différents types de mission en coaching d'organisation ? Essai de typologie 119

DEUXIÈME PARTIE

LE COACHING D'ORGANISATION, UN PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

CHAPITRE 7

Le coaching d'organisation : un processus d'accompagnement en 4 dimensions avec le modèle SERA 125

1. S comme SENS – La question du sens reste la question majeure de toute organisation 129
2. E comme ÉNERGIE – La dimension de l'énergie est méconnue et sous-estimée en entreprise..... 135
3. R comme RELATION – Une entreprise est d'abord une communauté humaine tissée d'innombrables relations ... 140
4. A comme APPRENTISSAGE – La dimension des apprentissages, facteur clé de succès des entreprises modernes 142

CHAPITRE 8

Les quatre grandes étapes d'un coaching d'organisation ... 145

1. Le coaching d'organisation est un processus d'accompagnement 147
2. Phase I – Le carré fondamental du démarrage d'un coaching d'organisation..... 149
3. Phase II – L'élaboration des architectures d'accompagnement – le mix coaching..... 152
4. Phase III – La réalisation des interventions individuelles et collectives..... 153
5. Phase IV – La phase de capitalisation, de bilan, d'intégration de nouvelles compétences collectives, de nouveaux fonctionnements..... 155

CHAPITRE 9

Appréhender et analyser la demande : une question centrale en coaching d'organisation157

1. Besoin et demande, de quoi parle-t-on ? 159
2. Les objectifs de l'analyse de la demande menée par
les coachs 161
3. Les 3 grandes phases d'élaboration de la demande 162
4. Comment s'élabore la demande du côté du client ?
Comment analyser ce processus ? 166
5. Les différents types de demande. Essai de typologie 167
6. Lorsque la demande est exprimée dans un appel d'offres 171
7. Coaching choisi, coaching subi : la question de
la prescription 172

CHAPITRE 10

Intervenir en équipe : une nécessité du coaching d'organisation. Comment constituer l'équipe de coachs ? Quel rôle pour la supervision ?175

1. Une équipe multi profils pour répondre au principe de
« variété requise »..... 178
2. Quelle équipe constituer et avec quels profils ?..... 179
3. Une complémentarité des profils à ajuster en fonction des
missions 180
4. La nécessité de « faire l'équipe de coachs » 181
5. La supervision collective comme moteur et régulateur de
l'action d'accompagnement 182
6. Une équipe pour permettre et gérer les transferts
collectifs et éviter de créer des boucs émissaires..... 183
7. Un jeu de reflets systémiques à gérer pour permettre à
l'organisation et à l'équipe de coachs de progresser 185

CHAPITRE 11

Écouter l'organisation ou la question des diagnostics 189

1. Les seuls diagnostics utiles sont ceux que le client s'approprie..... 191
2. Que signifie élaborer un diagnostic ? 193
3. De l'opportunité de réaliser, ou non, un diagnostic formalisé 194
4. Les différentes fonctions du diagnostic en coaching d'organisation ou le diagnostic au service de l'action..... 196
5. Proposer un diagnostic multi-référentiel dans lequel le client se re-trouve..... 199
6. Bâtir un processus de diagnostic par étape et sur-mesure. 203

CHAPITRE 12

Des stratégies d'intervention jusqu'au bilan, animer et faire vivre le coaching d'organisation 205

1. Quelle stratégie d'intervention les coachs doivent-ils mettre en place ?..... 207
2. Quel design, quelle architecture d'accompagnement doivent imaginer les coachs pour traduire la stratégie d'intervention choisie ?.....211

TROISIÈME PARTIE

HUIT APPROCHES COMPLÈTES D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIFS ET TRENTE OUTILS MOBILISABLES DANS LE CADRE D'UN COACHING D'ORGANISATION

CHAPITRE 13

L'élément humain de Will Schütz, une compréhension des collectifs en trois dimensions. Les outils génériques du coaching d'organisation..... 221

1. L'élément humain 223

- 2. Les coachings, premier outil des coachs d'organisation ... 228
- 3. Les outils d'animation collective 233

CHAPITRE 14

Des outils au service du SENS. Les pratiques narratives en coaching d'organisation..... 239

- 1. Des outils pour questionner le sens et la réalité de l'entreprise..... 241
- 2. Des outils pour orienter l'action commune, élaborer une vision partagée et favoriser la mise en cohérence..... 247
- 3. Les pratiques narratives au service du coaching d'organisation..... 253

CHAPITRE 15

Des outils permettant de renforcer l'énergie collective. La mobilisation de la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB). La socio-dynamique de Christian Fauvet 257

- 1. Mobiliser l'énergie collective..... 259
- 2. Des outils pour lutter contre les fuites d'énergie..... 262
- 3. Des outils pour lutter contre le désenchantement et générer des énergies positives 268

CHAPITRE 16

Des outils permettant de travailler sur les relations. La Thérapie sociale de Charles Rojzman. Les constellations d'organisation de Bert Hellinger..... 275

- 1. Travailler la qualité des relations en entreprises..... 277
- 2. Lever les obstacles à la coopération avec la Thérapie sociale..... 283
- 3. Accéder à des dimensions inconscientes du système relationnel avec les constellations d'organisation 286
- 4. Les méthodes d'action : sociodrame et psychodrame 288

CHAPITRE 17

Des outils permettant de favoriser et développer les capacités d'apprentissage. L'approche des entreprises apprenantes et le codéveloppement 291

1. Les outils fondés sur un renforcement des interactions, des dialogues et des conversations pour développer des collectifs apprenants 293
2. Mettre la formation au service d'un coaching d'organisation..... 301
3. Le codéveloppement et les partages de pratiques 304

CHAPITRE 18

Acquérir les compétences de coach d'organisation : les sources et les ressources 307

1. Coach d'organisation : quelles compétences ?..... 309
2. Les principaux lieux de formation au coaching d'organisation.....311
3. Les formations à des approches de l'accompagnement très utiles en coaching d'organisation..... 315
4. La pratique de terrain comme processus de formation..... 318

Conclusion 321

Bibliographie..... 323

Présentation des auteurs 331