

[Coaching systémique d'organisation: quelques principes](#)

Un Cas et Quelques Principes de Coaching d'Entreprises et d'Organisations

[Pour une version allemande de ce texte](#)

Ce texte fait suite à près de vingt ans d'expérience en utilisant une approche systémique des entreprises dont de nombreux accompagnements en coaching de grands groupes comprenant de nombreuses équipes issues du même système. Il propose d'aborder plusieurs facettes essentielles concernant la pratique et le métier de coach d'organisation.

Plus précisément, l'objet de cet article est de faire un premier inventaire de quelques principes fondamentaux du coaching d'organisations en se reposant sur un exemple relativement peu complexe d'accompagnement d'entreprise. Il tente d'aborder quelques premières options de réponses aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le coaching d'organisation ?
- En quoi le coaching d'organisation est-il différent du coaching de dirigeants ou du coaching d'équipes ou d'équipes de direction ?
- Quelles en sont les indications et quelles en sont les limites ou contre-indications ?
- En quoi le coaching d'organisation est-il différent d'autres types d'accompagnements de grands systèmes ou encore en quoi est-ce du coaching ?

Parallèlement, afin d'offrir quelques éléments utiles pour ceux et celles qui accompagnent de grands systèmes que sont les entreprises et organisations, nous aborderons un certain nombre de réflexions pratiques :

- Quels sont quelques modes opératoires spécifiques au coaching d'organisation ?
- Quels sont quelques erreurs courantes et quelques pièges à éviter lorsque l'on coach des grands systèmes ?

Pour illustrer et étoffer nos réflexions, un cas réel d'accompagnement en coaching d'organisation est d'abord présenté puis progressivement dévoilé tout au long de cet article. Ce cas est réel, vécu il y a plus de dix ans au sein d'une société de service. A l'époque, elle était déjà relativement rompue aux pratiques de ce qui s'intitule aujourd'hui le coaching d'équipe. A l'époque aussi, la notion de coaching d'organisation n'était que peu évoquée. Si l'expérience décrite ci-dessous s'est présentée puis déroulée de façon accidentelle, elle comporte toutefois de nombreux éléments qui pourrait l'apparenter à un coaching d'organisation.

En préambule, il est cependant important de tenter de prévenir une interprétation trop rapide de notre propos. En effet, si les objectifs énoncés ci-dessus peuvent susciter un intérêt évident pour tout praticien dans le domaine du coaching et de l'accompagnement d'entreprises, ils comportent aussi leur part de dangers. Il apparaît à l'usage que toute tentative de définir une application du métier de coach pour en définir la pratique et cerner l'étendue peut rapidement avoir pour effet de le limiter voire de l'enfermer dans un ensemble de contraintes peu productives.

Rappelons ici que le coaching est par nature une approche émergente qui a pour philosophie de coller au plus près des préoccupations du client au fur et à mesure de son cheminement. Le coach reste attentif à l'instant présent et suit son client dans tous ses choix de changement de processus comme de contenu.

Par conséquent, dans sa pratique quotidienne avec un client particulier, le coaching est une approche foncièrement ouverte, adaptable et évolutive. Toute tentative de décrire le métier de façon trop précise en passant par un inventaire de définitions et de modes opératoires pourrait avoir pour effet de trop contraindre le processus, le client et le coach. Cela pourrait limiter la dimension essentiellement évolutive, souvent surprenante et quelquefois magique d'un coaching réussi.

- **ATTENTION** : A force de trop vouloir définir et encadrer la pratique du coaching, le vrai risque est de dénaturer sa dimension fondamentalement émergente. Pour être efficace, le coach s'adapte en temps réel au parcours souvent aléatoire d'un client qui pour surprendre, doit être perçu comme essentiellement imprévisible.

Certains coachs débutants et même d'autres moins novices se reposent un peu trop souvent sur quelques définitions trop précises et autant modes opératoires sécurisants au point d'enfermer leur pratique au sein des procédures un peu trop rigides. Malheureusement, le résultat de cette approche trop bien ficelée éloigne peu à peu leur pratique de la philosophie du coaching qui positionne le métier comme un art aléatoire. Par conséquent, pour un coach encore plus que pour d'autres professionnels, il est utile de faire la différence entre une rigueur nécessaire et l'enfermement au sein de procédures trop restrictives.

Vouloir tenter de définir ici les principes fondamentaux du coaching d'organisations pour ensuite aborder des modes opératoires pourrait être une

entreprise paradoxale sinon vouée à l'échec. Soulignons que le propos de cet article n'est pas de définir une pratique de façon formelle mais plutôt de partager quelques réflexions qui reposent sur une expérience professionnelle pour en tirer quelques conclusions structurantes, que nous espérons temporaires et évolutives, en attendant mieux.

Pour conclure sur ce point, proposons qu'il n'y a peut-être pas de principes de coaching d'organisations, ou que s'ils existent, ils dépendent très fortement du contexte, des acteurs concernés, du contrat initial, du mode opératoire souvent élaboré *in situ* de façon émergente et avec le client, etc.

Par conséquent, selon les personnes, les objectifs, les situations, le déroulement de la relation et l'inspiration du moment, tout principe et toute technique énoncée ci-dessous pourrait mériter remise en question immédiate. Cette mise en garde essentielle étant énoncée, considérons que les principes et modes opératoires du coaching d'organisation peuvent maintenant être abordés.

QU'EST-CE LE COACHING D'ORGANISATIONS ?

Si le coaching professionnel concerne principalement l'accompagnement d'une personne et le coaching d'équipe concerne plutôt celui d'un ensemble formel comprenant un responsable et ses collaborateurs directs, le coaching d'organisation s'adresse essentiellement au niveau de complexité immédiatement supérieur qui serait celui concernant l'ensemble d'une entreprise.

De même au niveau de la sphère privée, si le coaching individuel concerne des thèmes de vie personnels et si le coaching familial concerne les préoccupations collectives de l'ensemble des membres d'un foyer, un coaching organisationnel pourrait s'adresser aux enjeux de vie en commun d'une famille élargie, d'un immeuble, d'un quartier, d'une communauté ou d'un village tout entier.

Le coaching d'organisation s'adresse directement à ce niveau de complexité : celui d'un grand ensemble organisé en sous-ensembles à leur tour composés d'individus. Lorsque nous définissons une organisation comme une « équipe d'équipes » ou encore comme une « méta équipe », le coaching d'organisation s'adresse à cette dimension de notre réalité collective.

Par conséquent, un coaching d'organisation peut simultanément concerner de quarante à plus d'une centaine de personnes originaires de la même entreprise, de plusieurs niveaux hiérarchiques et organisées en de nombreuses équipes. Le coaching d'organisations peut avoir lieu lorsque toutes ces personnes sont réunies dans un lieu approprié pour effectuer un travail opérationnel centré sur leurs objectifs collectifs, leurs ambitions en tant que système, ou leurs enjeux à moyen ou long terme en tant qu'ensemble unitaire et indivisible.

En général, l'objet du travail de coaching différencie ce métier d'autres approches issus des domaines de la thérapie, de la communication, du team building ou de démarches de cohésion. Il en découle qu'un coaching d'organisations n'est pas l'équivalent d'une convention, d'une animation face à un très grand groupe, d'une communication ou information centrée sur un thème fédérateur, d'un voyage promotionnel ou « d'incentive » centré sur le développement ou la validation d'un esprit collectif, d'un parcours faits d'expériences de rencontre ou autres jeux motivationnels..

Le coaching d'organisation réunit un grand groupe formel composé de sous ensembles cohérents autour d'objectifs opérationnels et mesurables dans un contexte particulier. Il est généralement question de l'évolution de l'organisation dans le cadre d'une mutation profonde, d'une transformation qui lui est essentielle, d'une évolution ou d'un challenge qui lui sera particulièrement important, voire d'un enjeu institutionnel fondamental.

La particularité d'un travail de coaching d'organisation situe cette approche dans un contexte émergent. Cela implique que le déroulement de la démarche est à chaque fois original, réserve des surprises et des découvertes. Son résultat surprend souvent par sa spécificité propre au client collectif concerné. C'est en cela que le processus d'accompagnement en coaching d'organisation laisse au client toute la place de se déployer, de se découvrir, de poser ses propres questions et de trouver ses propres solutions.

Le Contexte du Coaching

Comme une approche de coaching individuel ou de coaching d'équipe, le coaching d'organisations se situe dans un contexte qui touche l'organisation toute entière. A l'occasion d'un accompagnement en grand groupe constitué de membres pertinents, cela positionne l'organisation comme le réel client en accompagnement par le coach.

Par conséquent, selon l'objectif concerné, même si l'organisation n'est pas entièrement présente lors du travail de coaching d'organisation, celui-ci vise à toucher l'organisation toute entière par le biais d'un travail centré sur un grand ensemble qui dépasse largement le niveau d'une seule équipe.

De façon formelle les personnes en présence lors d'un coaching d'organisation, sont officiellement mandatés par leur entreprise pour atteindre un objectif qui dépasse l'ensemble qu'ils constituent. Cet ensemble oeuvre vers des résultats qui visent à rapidement transformer des éléments essentiels de l'organisation toute entière.

- **EXEMPLE :** Envisageons le cas d'une entreprise hôtelière dont le réseau européen comprend près de six cent unités. Une demande d'accompagnement en coaching sur deux jours, formulée par les vingt-cinq directeurs régionaux et centré sur leurs enjeux communs, vise à atteindre des résultats mesurables pour l'ensemble de l'organisation.

Cela même s'ils sont tous du même niveau hiérarchique, même si ces directeurs sont issus de structures nationales différentes et ne travaillent que très rarement tous ensemble. Au delà d'un coaching d'équipe, la nature du groupe et l'envergure des résultats qu'ils ambitionnent de réaliser positionne leur demande dans un contexte de coaching d'organisation.

Dans notre cas, il est utile de partager quelques éléments clés de la phase de négociation de cet accompagnement.

Suite à l'appel au coach pour arrêter le principe d'un accompagnement sur deux jours et pour déterminer les dates et le lieu de cet événement, le coach reçoit un appel du DRH du groupe, très concerné, sinon consterné. Ce dernier fait part de son étonnement : Que signifie cette initiative ? Quel est le sens d'un travail d'accompagnement effectué par une couche entière de l'organisation en l'absence de leurs hiérarchiques ? Comment s'assurer que les conclusions du travail soit en ligne avec la politique et les objectifs du comité de direction ? etc.

Cet appel par le DRH de l'entreprise ne manque pas d'intérêt. Le coach est déjà bien introduit auprès de l'organisation. Il a précédemment accompagné en coaching *d'équipes* le comité de direction et un certain nombre d'autres équipes nationales et régionales. Il rappelle au DRH que si la démarche peut paraître originale voire surprenante, elle s'inscrit entièrement dans le cadre du développement de l'esprit d'initiative des opérationnels prôné par la direction.

Si, en effet, les directeurs régionaux de l'entreprise jugent utile d'effectuer un travail en commun pour mieux s'aligner et coopérer dans une dimension internationale, ceci en traversant les frontières territoriales internes, il est peut être intéressant pour l'organisation de soutenir cette initiative.

La démarche peut en effet surprendre les directeurs de pays et de grands territoires qui pourraient percevoir l'initiative comme une perte de leur contrôle hiérarchique. Elle pourrait même inquiéter l'ensemble du comité de direction si la population de l'ensemble des directeurs régionaux venaient à contester leur autorité. Au vu de la maturité de cette population et de la précédente démarche d'évolution de l'ensemble de l'organisation, ces préoccupations semblent toutefois dénuées de fondements réels.

Suite à la discussion entre le coach et le DRH de l'entreprise, et après une rapide concertation du comité de direction, un certain nombre de décisions sont arrêtés :

- Le principe d'un accompagnement en coaching, sur deux jours, au profit des vingt-cinq directeurs régionaux est accepté.
- Il est préalablement demandé aux directeurs régionaux de fournir un document listant leurs objectifs et l'ordre du jour des principaux sujets de leur rencontre.
- Il leur est demandé de fournir par la suite une liste des décisions opérationnelles qu'ils entendent mettre en œuvre suite à l'accompagnement, pour information et validation par le comité de direction.

Il y a fort à parier que la décision finale est fortement appuyée par une vision stratégique véhiculée par le PDG.

Cet intermède précédent les deux jours suscitent quelques commentaires sur les critères qui caractérisent des accompagnements réussis en coaching d'organisation.

- Premièrement, comme ce cas peut l'illustrer, une action de coaching d'entreprise peut être initiée et mise en œuvre par n'importe quel niveau d'une organisation autre que son comité de direction, si toutefois cette action reste cohérente avec la vision et la mission de l'entreprise.

Dans notre cas, le fait que cette action soit initiée par toute une couche de hiérarchie intermédiaire et opérationnelle est à la fois rare et plutôt bon signe. Peu d'entreprises peuvent se vanter d'avoir une population entière transversale décider de prendre les moyens pour mieux coopérer afin de devenir plus efficace. Il y a peu de doute que cette population est plus motivée que si elle devait effectuer exactement la même démarche mais sous l'impulsion de la direction générale.

- Deuxièmement, une action de coaching d'organisation doit s'inscrire au sein d'une démarche validée voire suivie par la direction générale, sinon appuyée par le PDG. Il est en effet difficile de concevoir qu'une action ayant un effet sur la totalité d'une entreprise échappe à l'implication de son comité de direction.

Dans notre cas, il est fort possible que la réaction initiale et presque défensive du DRH soit une verbalisation de ce que ressent les membres des directions opérationnelles responsables des régionaux. Les patrons de pays et de grandes zones françaises peuvent voir d'un mauvais œil une subite collaboration transversale internationale qui fait fi de leur conception territoriale de l'organisation. Ce n'est qu'après discussion et probable décision du PDG qu'ils ont décidé de laisser l'initiative se dérouler. Par conséquent, l'action commençait à provoquer à la fois de la résistance et de la réflexion au sein du comité de direction avant même d'avoir démarrée.

Le Comportement du Coach

Toujours est-il que sans plus de rendez-vous ni de préparation, le coach se présenta au lieu défini pour accompagner les vingt-cinq directeurs régionaux pendant les deux jours prévus. L'architecture du travail se révèle des plus simples, les participants optants pour un travail en réunion plénière de façon continue. Dès la première heure, le coach pris une position de participant en se fondant dans le groupe qui se entra sans tarder sur le déroulement de son ordre du jour.

Après une vingtaine de minutes de travail mené de main de maître par un animateur volontaire issu du groupe (assisté d'un cadenceur énonçant le temps qui passe et d'un pousse-décision [\[1\]](#) provoquant le groupe à continuellement se centrer sur la prise de décisions), le coach demande la parole pour préciser son contrat d'intervention. Il souhaite préciser si le groupe souhaite un accompagnement de coaching que sur la forme ou les processus de leur travail, que sur le contenu opérationnel de leur réunions, ou encore indifféremment sur les deux.

- **Note :** Comme en coaching individuel ou en coaching d'équipe il est utile de régulièrement impliquer le client dans le processus d'accompagnement par des accords ou mini-contrats de séquence voire d'interruption par le coach. Lors de cette expérience, le contrat global d'accompagnement en coaching sur les deux jours est précis, mais le détail du processus relativement indéfini.

Les participants du groupe ont presque tous vécu une expérience préalable de coaching d'équipe au sein de leurs équipes hiérarchiques. Ils savent déjà

que le coach se limitera à les accompagner lors de leur travail de groupe centré sur l'atteinte leurs propres objectifs. Sans trop se focaliser sur la présence du coach, ils se sont bien préparés pour pleinement profiter des deux jours pour abattre un maximum de travail ensemble. Au vu de cet historique et de la relation de confiance déjà établie avec le coach, leur réponse est relativement ouverte. Ils proposent simplement au coach d'intervenir soit sur le processus, soit sur le contenu, soit sur les deux, au choix, et retournent rapidement à leur ordre du jour, qui n'attend pas.

La suite de l'accompagnement se passe sans grande surprise. Le groupe est rompu à une approche de travail en réunion à la fois efficace, créative et permettant la participation active de tous. Tous les sujets prévus sont traités avec engagement et chacun d'entre eux est conclu par de nombreuses décisions pratiques, pilotes, délais, moyens de mesures, etc.

A deux reprises, le groupe envisage de se diviser en deux sous groupes pour faciliter les échanges et avancer sur plusieurs thèmes en parallèle. A chaque fois, l'option n'est pas retenue pour privilégier le développement d'une cohérence à vingt-cinq et pour roder un travail efficace et engagé malgré le nombre.

En respectant cette architecture du groupe, le coach intervient en participant au contenu et sur la forme. De temps à autre, il pose une question sur le sujet de la réunion de façon à proposer un élargissement du débat, un changement de perspective, une modification du cadre de référence. Attention, ces questions n'étaient pas des propositions de sujets de travail, mais des façons de participer au travail déjà programmé par l'ordre du jour préétabli.

- Que pouvez-vous faire pour mieux vous communiquer vos pratiques exceptionnelles (best practices) sans jamais vous réunir ?
- Comment présenter des options de groupes de projets qui sont sûrs d'intéresser la direction générale par la qualité ou la rentabilité de leurs objectifs ?
- Comment pouvez-vous impliquer votre niveau sub-alterne (directeurs d'unités) pour qu'ils s'inspirent de votre expérience sur deux jours pour faire quelque chose d'équivalent, mais pour eux ?
- Que pouvez-vous faire pour devenir un pool de ressources encore plus efficace capable de soutenir la direction générale dans tout son travail de recherches stratégiques ?
- Que peut proposer votre niveau organisationnel pour mieux inspirer et accompagner la communication interne et externe de l'entreprise ?
- Etc.

De temps à autre, le coach intervient en posant une question sur la forme de la réunion ou de la participation de chacun de façon à aider le groupe à se recadrer, se recentrer, ou au contraire à se laisser un peu aller.

- Plusieurs participants, dont peut-être moi-même, manifestent ce qui ressemble à une baisse d'énergie. Est-ce lié à la tournure que prend le sujet, ou est-ce parce qu'une pause s'impose ?
- Que faites vous en général, quand deux participants monopolisent la parole au sein d'un débat ?
- J'ai du mal à comprendre en quoi la discussion est liée au sujet de cette séquence. Est-ce clair pour vous tous ?
- Quelle forme pourrait avoir la décision que vous venez de prendre si vous vouliez obtenir l'adhésion d'une majorité plus conséquente ?
- En ce moment, comment pouvez vous mieux soutenir les rôles de facilitateur, de cadenceur et de pousse-décision qui sont à votre service ?
- Etc.

Malgré les deux listes d'exemples de questions ci-dessus, les deux jours de réunions sont extrêmement efficaces au point de donner au coach le sentiment d'être peu utile. Le groupe manifeste une grande capacité à avancer sans difficultés en restant bien centré sur ses objectifs, et ceci à vingt-cinq participants. Chaque sujet est traité extensivement, dans les temps, aboutit à de nombreuses décisions accompagnées de plans d'action, l'ensemble est bien relevé pour garder des traces précises, et le tout dans une forte concentration teintée de bonne humeur.

Le coach est conscient à la fois du bon niveau de performance du groupe et de sa tendance à vouloir intervenir pour justifier sa présence. Plutôt que de trop se concentrer sur les processus du groupe, le coach lâche sa créativité en intervenant plutôt sur le fond, comme le ferait un participant inventif.

Attention : Ce type de participation au contenu nécessite quelques précautions pour rester dans un cadre de référence de coach.

- Le coach n'intervient pour proposer des options ou idées que sous forme de questions ouvertes et créatives.
- Il ne répond pas à des demandes de précisions sur une de ses idées qui suscite de l'intérêt, mais renvoie ces éventuelles questions au client pour que ce soit lui qui les développe ou les approfondisse.
- Le coach ne rentre pas dans un débat pour répondre ou défendre le bien fondé de son idée, mais se tait et suis la forme que prend la discussion.
- Plutôt que de se contenir à des questions évoquant des options concrètes, le coach centre aussi ses questions sur des dimensions plus globales ou stratégiques.

Ces attitudes et comportements du coach d'organisation ne sont que des reflets d'une posture de coach individuel ou d'équipe. Ils sont mis en œuvre en coaching quelque soit la nature ou la taille du client en situation.

L'espace du Coaching

A la fin des deux jours, le coach partage toutefois ces doutes sur la réelle valeur ajoutée qu'il a pu apporter lors de cet accompagnement. Il partage sa perception du groupe qu'il trouve réellement performant, et son sentiment d'en avoir fait bien peu. Issues de la discussion qui s'ensuit, quelques réflexions de la part du client méritent d'être partagées.

1 « Nous ne t'avons pas choisi pour ce que tu fais, mais plutôt pour ce que tu ne fais pas. »

Cette remarque permet de poser le cadre de référence du coaching tel qu'il est pratiqué en individuel, en équipe ou en organisation. Le coach n'apporte pas un contenu au client, pas plus qu'il ne fait avancer le client dans un sens précis. Le coach fournit tout simplement au client un espace au sein duquel ce dernier peut se déployer pour atteindre ses propres objectifs tel qu'il les définit et à la manière qu'il entend les atteindre.

2 « Si tu n'étais pas présent lors de ce travail, nous n'aurions pas pu être aussi centrés ni aussi efficaces. »

Cette remarque souligne que la présence attentive et silencieuse du coach permet au client de se déployer beaucoup mieux que dans son éventuelle absence. Par son attention centrée sur le travail du groupe, il permet le centrage du groupe. Par son écoute attentive, il modélise et accentue la qualité d'écoute au sein du groupe. Par son énergie positive centrée sur les résultats, le coach modélise et accentue cette énergie résolutoire au sein du système. En deux mots, le coach agit en témoin attentif et bienveillant, et s'évertue à ne surtout pas faire autre chose d'utile qui pourrait entraver le cheminement du client.

3 « Si tu nous avais aidé de façon plus active, nous ne serions pas rendu compte que nous avions tout ce potentiel en nous. »

Cette remarque souligne la réelle valeur ajoutée de la démarche de coaching. En accompagnant un client dans son propre déploiement centré sur l'action, le coach offre un espace de croissance au sein duquel le client se découvre, expérimente et apprivoise son propre potentiel. C'est l'espace du coaching qui permet au client de faire ses premiers pas dans des dimensions qui lui sont inconnues.

Ces dernières réflexions peuvent provoquer un certain nombre de questions qui concernent directement le coaching de grands groupes et d'organisations.

Si c'est l'espace du coaching qui permet le travail du client, quelles peuvent être différentes formes d'architectures de cet espace ? Comment le positionnement du coach peut-il avoir une influence positive ou limitante sur le travail du client ? Comment se servir de l'environnement du coaching pour permettre un meilleur travail par le client ? Comment le coach et le client peuvent-ils modifier l'architecture de l'environnement du coaching pour mieux permettre le travail du client ?

Nous verrons que ces questions sont essentielles dans l'accompagnement de systèmes complexes en coaching. En effet, plus le groupe en présence d'un accompagnement par un coach est large, plus se pose la question des modifications utiles de l'architecture du groupe afin de lui permettre de mieux atteindre ses objectifs. La capacité à jouer de l'espace du coaching devient ainsi une des compétences essentielles du coach d'organisations. Ce point sera abordé de façon spécifique au sein d'un article dédié à ce thème.

[Pour lire un autre article sur le thème de Coaching d'organisations](#)

[Pour une version allemande de ce texte](#)

Copyright Metasteme. Juillet 2008