

« On ne résout pas un problème avec le mode de pensée qui l'a engendré. »
Albert Einstein

TransOrg, une méthode de coaching d'organisation

TransOrg est une méthode de conduite du changement inspirée par les valeurs du coaching : accompagner le client dans son souhait d'évolution en respectant son style et en visant son ambition.

La difficulté du coaching lorsqu'il s'agit de toute une entité provient de ce que tout système humain pour se maintenir, doit à la fois s'adapter aux évolutions de son contexte et maintenir son équilibre, entre transformations et résistances.

Cette méthode, conçue pour permettre à l'entreprise de piloter des évolutions profondes en son sein le fait en limitant les effets de résistance. C'est au travers d'une large place laissée aux acteurs eux-mêmes qu'elle y parvient.

Le coaching d'organisation se distingue en deux points du coaching d'équipe : par la taille et par le but. La taille de l'intervention (plusieurs dizaines d'équipes à la fois) augmente la complexité et multiplie les facteurs de risques. Quant au but, si l'objectif du coaching d'équipe est toujours d'améliorer le fonctionnement le coaching d'organisation vise à modifier un élément de la culture d'entreprise.

Demande explicite des clients

Les demandes des clients sont variées et concernent la totalité de l'entreprise. Il s'agit pour eux d'une évolution de fond ou d'une démarche stratégique :

- Améliorer notre coopération dans l'élaboration des cahiers des charges
- Coopérer efficacement sur les réponses à appel d'offre
- Élaborer ensemble une démarche stratégique novatrice
- Fusionner deux entités sans perdre les différences

Et le plus souvent sur une caractéristique culturelle :

- Être plus proche de notre client
- Devenir plus agile, plus réactif collectivement
- Se mobiliser sur l'innovation
- Développer le sens des économies au quotidien
- Redéfinir la politique culturelle d'un territoire avec la population
- Libérer (alléger) le fonctionnement de l'entreprise
- Etc..

Cinq principes pour profiter de l'intelligence collective

- Renverser la pression de conformité culturelle.
- Réunir les conditions de réussite en amont.
- Préférer l'appropriation à l'imposition.
- Seul un système peut faire bouger un système.
- Communiquer et démultiplier les flux transverses.

Avantages de la méthode

- TransOrg produit une succession de prises de conscience (étapes cognitives).
- Evitant l'écueil d'une réforme parachutée, elle en fait une transformation désirée.
- Elle montre ce dont l'entreprise est capable lorsqu'elle se mobilise.
- Sa stratégie pédagogique fait mûrir progressivement l'organisation.
- Souple et structurée, elle assure le client d'une issue favorable,
- Sa "double structure" permet à l'organisation une prise de recul sur elle-même.

Le résultat est bien différent entre une conduite par imposition et une autre par concertation. La première est plus rapide et plus satisfaisante pour les décideurs. Mais au lieu d'avoir de vrais acteurs qui portent le changement on risque de ne récolter, au mieux, que des agents plus ou moins impliqués.

Spécificité

Cette méthode produit autant d'effets sur les pratiques que sur les comportements et les hommes. Elle est conçue pour s'adresser à la fois :

- aux différents sous systèmes de l'entreprise,
- aux process qui l'organisent,
- à l'ensemble des normes culturelles,
- à la structure de fonctionnement.

Témoignages

- Au bout du processus le montant du devis avait baissé de 30 % et le contrat a été signé quelques mois après », nous confie un industriel qui avait réuni tous les services impliqués dans une réponse à appel d'offre.
- « Le résultat a été spectaculaire. Nos équipes travaillent désormais quotidiennement ensemble et la croissance des résultats commence à se faire sentir. Notre entité ne serait peut-être pas aujourd'hui une des plus appréciées de l'entreprise », assurait-on chez un fabricant d'ordinateurs.

Déroulement méthodologique TransOrg

1) La phase de cadrage

- Les entretiens préalables
- L'analyse SDBPO
- Le scénario stratégique global
- Le phasing
- La présentation au client et le go-no-go

2) La phase de mobilisation (changement de représentations)

Première étape : mise en place

- Création du noyau sponsor
- Choix du chef de projet interne
- Rôle du Système consultant et trinôme projet

Deuxième étape : pré-mobilisation

- Les entretiens complémentaires
- Le séminaire du Codir sur le sens du changement
- Le séminaire de constitution de l'Epil

Troisième étape : mobilisation et rupture

- La consultation : entretiens de mobilisation, réunions d'expression, panels ou trinômes de consultation
- La journée des experts
- Le forum, point de bascule
- Le mot d'ordre et le sens
- Les Trinômes relais par site
- Les rôles de l'Epil, (préparation, animation)

3) La phase d'évolution (changement de comportement)

- Les groupes d'évolution
- Rôles et réunions Epil :
- Architecture du plan de pilotage
- Accompagnement des Groupes d'évolution
 - Les fiches techniques
 - Le kit de communication
 - Animation du process
 - Supervision et coordination
- La news letter de la démarche
- L'anticipation des résistances
- Les assemblées "support"

4) La phase de cristallisation (changement de pratiques)

- La convention
- La formation
- Le basculement
- Les réunions de progrès
- Le séminaire "conclave"
- Le suivi par l'Epil