

Septembre 2022

Lettre de la SFCoach

Coaching et Organisation





Depuis la parution de notre dernière Lettre de la SFCoach en janvier 2022, les événements géopolitiques, sanitaires, économiques et écologiques ont continué à bouleverser notre monde. Au-delà des stratégies de communication de certains acteurs, ces événements doivent nous questionner en tant qu'association. Depuis vingt-six ans, la SFCoach se pose comme un lieu de réflexions et d'anticipation des évolutions du monde de l'organisation travaillante, de la place des acteurs qui la composent et du rôle du coaching au sein de ses mêmes organisations. Cette lettre est à l'image des réflexions qui animent aujourd'hui tous les membres de la SFCoach.

Quand la SFCoach a vu le jour, le coaching individuel dans une relation tripartite coach, coaché et manager formait les fondations de notre code de déontologie et de notre référentiel de compétences. Aujourd'hui, le coaching dans toutes ses formes vit au cœur de nos organisations. Les organisations inventent de nouvelles formes de décision, de communication, de structure pour faire face aux défis d'incertitude qu'elles rencontrent. La complexité de notre monde nous oblige à réfléchir à ces changements de paradigmes.

Nous avons voulu cette lettre de rentrée provocante, ouverte, constituée de textes de nature à vous interpeler. Autant d'adjectifs qui expriment notre volonté de repenser des normes parfois archaïques, comme nous l'exprime, si souvent, nos clients au cours des coachings individuels, collectifs ou d'organisation que nous proposons.

J'espère que vous éprouverais autant de plaisir que moi à la lire et vous invite à nous retrouver au sein de la SFCoach pour continuer ce voyage de découverte et de recherche.

NOS PROCHAINES LETTRES

À l'hiver, nous aborderons l'écologie. Les entreprises ne peuvent plus faire l'économie de ce sujet tant sur le plan individuel en veillant à l'écologie de soi qu'au plan collectif au regard des enjeux environnementaux. Des coachs se forment à l'animation de Fresques du climat et autres dispositifs du même esprit, des organisations revoient leurs pratiques ou posent carrément l'écologie comme une mission. Nous y regarderons de plus près.

Au printemps, c'est notre rapport au travail que nous interrogerons. Travail choisi, subi, débat autour des retraites, engouement pour le télétravail, nouveaux enjeux managériaux... Plusieurs angles d'analyse retiendront notre attention.

Si vous avez envie de proposer une contribution, nous vous invitons à contacter Emilie Devienne (emilie.devienne@gmail.com)

Amicalement,

Catherine Snyers BRESOLIN
Présidente de la SFCoach

Table des matières

<u>INTRODUCTION A NOS REFLEXIONS SUR LE COACHING...L'ORGANISATION ET NOTAMMENT LE COACHING DES ORGANISATIONS (CDO)</u>	<u>3</u>
<u>LE COACHING FACE A LA GUERRE.....</u>	<u>5</u>
<u>NOUVELLES IDEES ET TENDANCES AUTOUR DU CHANGEMENT/TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS, NOUVELLES APPROCHES ET SURTOUT OPPORTUNITES AUTOUR DU COACHING DES ORGANISATIONS</u>	<u>8</u>
<u>L'ORGANISATION EN PLEINE INTERROGATION ET EVOLUTION</u>	<u>13</u>
<u>« QUELLES CONVERSATIONS POUR NOS ORGANISATIONS AUJOURD'HUI ? ».....</u>	<u>20</u>
<u>COACHING ET ORGANISATIONS : VERS UN ESPACE DE CO-RECONSTRUCTION</u>	<u>26</u>
<u>COACH EN ECOLOGIE HUMAINE ET SOCIALE, L'ECOLOGIE HUMAINE ET SOCIALE, UNE UTOPIE PORTEUSE DE SENS POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE LE COACHING DE DEMAIN.....</u>	<u>29</u>
<u>LE COACHING EN ENTREPRISE ET SES PARADOXES.....</u>	<u>34</u>

Introduction à nos réflexions sur le coaching...l'organisation et notamment le coaching des organisations (CDO)

De réelles chances et opportunités pour le coaching de demain...et pourquoi pas au travers d'un « retour aux sources » ... du vivant ?

Par Pascal Pougnet pour l'ensemble du groupe de travail SFCoach « Coaching des organisations » (10 membres)

Après plus de cinq ans d'existence, notre groupe de travail de coachs des organisations vous propose aujourd'hui des premiers articles qui visent à conceptualiser, théoriser, tenter une synthèse et faire de la prospective autour de notre métier de plus en plus multiforme et pluridisciplinaire (consultants en amont, coachs internes et coachs « périphériques » tels que coachs agiles et facilitateurs) et ce, à un moment clé de changement de monde. Le coaching est donc lui aussi par effet systémique en pleine transformation...voire **renaissance** : retour d'une part sur nos fondamentaux et principales postures (« coaching à mains nues » en totale réflexivité et dépouillé de bien des « outils » et méthodes) et d'autre part retour aux **sources du vivant**.



3 idées forces ont présidé à notre travail et restent un point de départ dans notre réflexion :

- Le Coaching et les organisations ne sortent pas indemnes des **crises et guerres** que nous traversons et du « **chaos** » ambiant (avec de nombreuses pertes de repères et de « passage à vide »), puisque ce sont toutes les organisations qui sont interpellées. Nous vivons non plus un changement, mais bel et bien une **transformation** (niveau 2 des systémiciens), une transformation de « mindset », notamment en termes d'écosystème, intégrant désormais cosmologie et écologie. Comme le décrit le philosophe et sociologue Bruno Latour (qui ose parler de **métamorphose** du monde : changement de niveau 3 ?), « nous sortons de la pression de la modernisation pour entrer dans une ère de « **composition** » (Philippe DESCOLA) avec la planète et d'écologisation. (« le cri de Gaïa : Penser la Terre », ouvrage collectif autour de Bruno Latour). Après avoir voulu « décoller » y compris au niveau de la production et performance...il nous faut « atterrir » et « composer » avec **les équilibres de vie**. **L'habitabilité** de notre monde devient prioritaire pour les entreprises par rapport à la production accentuée de biens et richesses (« qui suis-je ? » livre récent de Bruno Latour). Nous assistons à la fin du « toujours plus », de la société de consommation et devons faire de **la pénurie ou sobriété** un atout et levier de transformation.
- La notion **d'organisation** s'en trouve profondément modifiée, devient plurielle et multiple et gagne au niveau espace, en agilité, plasticité, réduction et en temporalité plus courte et moins cyclique. Elle accompagne le retour aux forces du « **vivant** » du monde (cosmos et humain) qui redevient essentiel (notamment la planète au niveau macro, la nature...jusqu'à la dimension corporelle au niveau micro...qui retrouve sa préexistence sur l'intellectuel. Plus que jamais aujourd'hui, il y a aussi nécessité de créer de **la vitalité** et de retrouver de nouvelles énergies et motivations humaines au travail ...après 7 vagues de Covid pour faire face à ce qu'on appelle « la grande démission » ou de manière plus ambitieuse une « métamorphose » (changement ontologique ?) dans notre rapport au travail. C'est la nouvelle **dimension énergétique et éthique** du coaching pour demain autour du sens et surtout de la cohérence (équilibre et choix de vie).
- En conséquence, le métier de coach se trouve en pleine évolution et les opportunités du vivant de plus en plus nombreuses. Cette transformation du monde est une chance pour le coaching, pourvu qu'on sache s'ouvrir et répondre aux nouvelles attentes des hommes et entreprises ainsi que repérer les forces intrinsèques dans l'environnement et la nature. Jamais n'ont été aussi prégnantes les notions suivantes : celle de **potentiel**, de « **propension des choses** » (François

Jullien), **d'agentivité** (auto-efficacité d'Albert Bandura), **d'empowerment** (« potentiel émancipateur » de Marie-Hélène Bacqué), de « **décoïncidence** » (« rouvrir le champ des possibles : « François Jullien), de « **design thinking** » (pour imaginer ce qui n'existe pas encore : Tim Brown), voire celles plus classiques d'émergence et immédiateté ... Nous redécouvrons ce que sont les **ressources (naturelles et humaines) à développer**. Le coaching va s'en trouver renforcé et transformé : d'une part de l'individuel aux équipes, et d'autre part **de l'organisation au sociétal**. Peut-on parler d'un 4^e niveau de coaching plus universel et cosmologique en émergence ? un coaching basé sur **l'écosystémique et l'énergétique** ? un coaching plus intégratif du vivant (coaching intégral ?), y compris avec de nouvelles formes d'apprentissage.

4 premiers articles sont présentés ici :

- La dimension géopolitique et le contexte de guerre : effets sur l'organisation et le coaching
- Les nouvelles tendances du CDO et ses questionnements pour demain
- La notion d'organisation en pleine interrogation et évolution (en deux parties : interne et externe)
- Les conversations collectives comme mode de relations nouvelles

Encadré sur la définition du coaching des organisations, par la SFCoach

- « *Le coaching des organisations est une pratique d'accompagnement des acteurs d'une organisation dans un processus de transformation face à des enjeux complexes d'ordre stratégiques, culturels, organisationnels et managériaux en vue de développer leurs ressources propres pour atteindre leurs objectifs.*
- *Cet accompagnement collectif vise en particulier le développement des dynamiques relationnelles et l'amélioration des interactions du système et favorise l'émergence des solutions de la part des acteurs de l'organisation.* »
- « *Le coach est garant du cadre et des processus d'intervention dans le respect des Valeurs et de la Déontologie de la SFCoach.* »

Historique Groupe de travail des organisations SFCoach

Notre groupe est né aux lendemains des 20 ans de la SFCoach et de son colloque national en 2016 qui a vu un partenariat avec HEC Coaching, notamment pour l'animation d'un atelier sur le CDO et par la suite avec le CECORP (Cercle Européen des Coachs d'Organisation Professionnels) pour le symposium SFCoach de 2020 sur les transformations.

Composé de 10 coachs (SFCoach et autres), notre groupe a depuis plus de 5 ans partagé ses expériences et ses pratiques au travers de nos missions de CDO pour en faire des analyses et des relectures en intervision. Nous avons par ailleurs participé et contribué à la définition pour la SFCoach de ce que nous avons appelé volontairement le « **coaching des organisations** ».

Ce groupe après avoir été un GEP est devenu pour la SFCoach un GSI (groupe de savoir interne)

Membres : Aurore Jung, Anne-Carole Delhommeau, Jean Pagès, François Cadet, Fabrice Lang, Claire Lustig-Rochet, Barbara Escande, Catherine Franc, Juliette Zavarise et Pascal Pougnet.

Le coaching face à la guerre

L'auteur

Après avoir été dans l'univers des SSII et consultant en qualité, **Fabrice Lang** est devenu coach il y a plus de 20 ans. Membre Titulaire de la Société Française de Coaching, il intervient en coaching individuel, d'organisation et d'équipe où il a une prédilection pour l'accompagnement des équipes de direction dans leur réflexion stratégique. Passionné de stratégie et des questions de défense, il est diplômé de l'École de Guerre Economique, en Sciences Politiques et Officier dans la réserve citoyenne de l'Armée de Terre.



Résumé

La guerre en Ukraine est un immense choc géopolitique qui est en train d'activer une crise économique mondiale. Face à un tel choc comment réagissons nous ? Déni, effroi, relativisation ? Percevons-nous les cycles historiques à l'œuvre ? Des questions que peut poser un coach pour aider à prendre prise sur cette réalité chaotique. Quelques observations sur le conflit pour des enseignements organisationnels permettent d'émettre des hypothèses sur les conséquences pour les organisations dans ce contexte que l'on commence à qualifier d'état de guerre. Fabrice Lang explore ces thématiques et propose des éléments pour une posture stratégique et créative du coach apte à répondre aux défis futurs des organisations.

Le coaching face à la guerre

Il aurait paru autistique de parler du futur du coaching dans les organisations en faisant abstraction des bouleversements géopolitiques actuels. Faire comme si de rien n'était, « business as usual ». Aussi nous allons partir d'un « regard coach » sur la situation géopolitique et émettre des hypothèses pour une posture future des coachs à la hauteur des enjeux qui arrivent pour les organisations.

Un immense choc géopolitique

Anticipée par les services de renseignement américains et britanniques mais jugée improbable ou impensable par les ukrainiens et de nombreux européens, l'offensive russe sur l'Ukraine a été fulgurante. Plusieurs mois après l'échec de cette première phase de guerre éclair, le conflit s'est transformé en batailles de haute intensité lourdes en pertes humaines et en destructions. Un tel niveau de conflictualité interétatique ne s'est pas vu en Europe depuis la seconde guerre mondiale. La guerre est de retour en Europe !

Ce conflit se mondialise, le mauvais génie de la guerre est sorti de sa boîte du Donbass, se diffuse en Chine, en Iran... en attisant le risque d'une crise économique mondiale qui ne pourrait que déstabiliser des sociétés civiles de plus en plus fragmentées sur les plans économiques, sociaux et sociétaux.

Questionnement et regard de coach

J'invite le lecteur à prendre un temps de silence et relire cette synthèse et sa phrase clé : « La guerre est de retour en Europe ! ». Etes-vous dans la sidération du choc, dans le déni, la panique, la relativisation ? Quelle est votre compréhension stratégique de la situation et de son intensité ?

Si on regarde les phases du deuil proposées par Elisabeth Kubler Ross, face à cet évènement beaucoup de personnes sont dans la sidération, le déni ou la colère. Les instances politiques et militaires après un temps de surprise et d'incompréhension sont depuis passées à autre chose...se préparer à la guerre ! C'est la fin brutale d'une vision européenne de la paix où on avait baissé la garde en oubliant l'adage « Si vis pacem para bellum ».

Phases de deuil mais aussi importance de la perception cyclique du temps. Les approches systémiques ou gestaltistes nous incitent à regarder le temps en boucles, en cycles. Deux cycles historiques commencés après la deuxième guerre mondiale et après la chute du mur de Berlin s'achèvent probablement. Penser stratégiquement en cycle et tactiquement en séquence est nécessaire pour un coach stratégique.

Le concept de vision du monde est plus que jamais à travailler. Quelles sources culturelles, idéologiques et quelles habitudes viennent obscurcir une vision réaliste du monde ? Une vision européenne de paix et

de prospérité n'a ainsi pas permis de se préparer à l'hypothèse d'une guerre en Europe. Il y a un retour nécessaire à de la « realpolitik » sans oublier... les valeurs essentielles. Exercice difficile au moment où l'idéologique est de retour. Une approche de coaching stratégique est donc d'aider au retour au réel car sans une reconfiguration de la vision du monde en lien avec la nouvelle réalité, nous ne pourrions favoriser l'émergence de solutions viables. Beaucoup de visions du monde et les prises de décision qui s'y réfèrent vont s'écrouler. Maslow et sa célèbre pyramide emblématique des stages de management nous rappelle d'autre part qu'à la base de sa pyramide, il y a les enjeux physiques et de sécurité (crises énergétique, d'approvisionnement, sécuritaire...).

L'état de guerre économique et politique qui arrive va impliquer d'avoir l'esprit de défense et de bien connaître les fondamentaux de la stratégie. Un coaching uniquement marqué par le management et le développement personnel ne suffira pas. Une culture stratégique et de combat est devenue indispensable pour un coaching intégratif qui assume un regard stratégique et l'esprit de défense. Une posture pour favoriser la créativité et l'adaptabilité et éviter le trop plein d'esprit de gestion ou les utopies hors sol.

Quelques observations sur le conflit qui font écho dans le monde des organisations

Il y a énormément d'enseignements à tirer de ce conflit. Nous en sélectionnons ici trois :

L'humain est primordial

Dans cette guerre, quels que soient les algorithmes des missiles, il y a la force morale. Au commencement il y a toujours la détermination de survivre et de gagner, la force mentale, la force morale. Fondamentaux immémoriaux que nous voyons en œuvre chez le peuple ukrainien.

Le phénomène OSINT

OSINT : renseignement sur ressources ouvertes. Tout finit en milliers de vidéos et photos sur les réseaux sociaux. Récoltés, triés et analysés, ces renseignements en accès libres ont été très efficaces. La révolution OSINT va vite arriver dans la communication interne et externe des organisations et dans le e-marketing.

C3R démultiplicateur de force

Les observateurs sont très étonnés que la Russie ne maîtrise pas le ciel ukrainien. Une hypothèse : les unités sol-air ukrainiennes se sont avérées être menaçantes et létales malgré leur équipement en missiles anciens et trop diversifiés (S 300, manpads occidentaux). Avec peu de moyens, elles ont joué la carte du combat collaboratif par l'intelligence réseau et l'organisation apprenante (connexion à de multiples sources d'information et évolution permanente des tactiques en fonction des expériences acquises). C'est en langage militaire une démarche de type C3R (mise en réseau de centres de Commandement, de Communication, de Conduite des opérations et de Renseignement) qui a permis de transformer les armements en systèmes d'armes performants. Avantage donc à cette démarche ukrainienne systémique, décentralisée et coopérative sur la centralisation verticale et contrôlante mise en œuvre par la Russie. Le C3R est exemplaire pour de nombreuses organisations enkystées dans des logiques silos et des approches transversales parallèles qui ne se coordonnent pas.

Des organisations sous forte pression

Cette crise de rupture durera probablement de très longues années sur les plans sécuritaire, économique et politique. Contexte chaotique et violent pour les états, les organisations et les sociétés civiles qui vont être fortement déstabilisés. (Difficultés d'approvisionnement, RH, financières, de sécurité ...). Cette reconfiguration est certes source d'opportunités mais elle ne se fera pas sans sueur et larmes pour paraphraser Winston Churchill. Les risques sont nombreux, le plus dangereux étant la peur. Avoir peur est humain encore faut-il éviter que cette émotion prenne les rênes de la décision et que la panique ne l'emporte. Le coaching peut aider à dépasser les peurs. Voici entre autres trois risques organisationnels à venir :

La grande démission

Elle a déjà commencé sur le marché du travail et peut se résumer pour certains ainsi : « Ces combats ne sont pas les miens, j'ai mes objectifs personnels, je vais voir et œuvrer ailleurs ». Face à cette grande démission, Il serait illusoire, vu l'état de fragmentation de la société, d'envisager des mobilisations globales

mais nécessaire de favoriser au sein des organisations des réseaux de résilience pour y insuffler de l'esprit de défense. Une mission qui peut relever d'un coaching d'organisation.

Le risque technocratique

Face à cet environnement chaotique et menaçant, la tentation de l'autoritarisme et du contrôle technocratique va être forte. La mise en œuvre de normes et procédures a son utilité mais faite de façon systématique et autoritaire elle risque de tuer dans l'œuf l'initiative et l'émergence de solutions. Ne risque-t-on pas alors l'instauration d'une économie administrée au détriment de la liberté d'entreprendre ? Le coaching dans sa nature profonde est du côté de la liberté d'entreprendre et de la liberté tout court. Favoriser des temps de créativité stratégique face au risque technocratique relève bien du coaching.

Le risque de radicalisation

La question sécuritaire va devenir centrale pour de nombreuses organisations avec le risque de radicalisation d'un certain nombre d'acteurs. Le coaching se doit d'être du côté de la légalité et de la légitimité démocratique et les coachs ne devront pas hésiter à aborder les questions de sécurité dans l'accompagnement d'une réflexion stratégique. Ceci relève de l'esprit de défense.

Le coaching stratégique, un atout dans le contexte d'état de guerre

Si les fondements de notre métier vont rester les mêmes, le contexte sera probablement plus difficile et chaotique. Les modalités d'intervention devront évoluer en s'appuyant sur des principes renforcés pour accompagner des situations inédites qui impliqueront vision, créativité, adaptativité, agilité et combativité.

Par rapport au monde de la formation professionnelle et du conseil en organisation, l'approche coaching peut être perçue par les organisations comme marginale mais elle leur propose des atouts puissants pour leurs nouveaux besoins stratégiques.

Préparer la guerre d'hier est la crainte des militaires, elle devrait être aussi celle des coachs ! Beaucoup de dispositifs de formation au coaching à finalité « professionnalisante » sont des normalisations des vingt dernières années du coaching et non de préparation aux vingt prochaines. C'est un syndrome ligne Maginot de rigidification au moment historique où il faut impérativement innover et agir en souplesse.

Notre métier trouvera sa place dans cette immense mutation si nous savons à la fois faciliter la créativité stratégique et le pragmatisme tactique. Peut-être est-ce là une façon de renouer vraiment pour les pays latins avec l'innovation mais aussi l'ingéniosité des systèmes D à la française ou à l'italienne.

L'atout essentiel du coaching dans ces prochaines années agitées peut se résumer ainsi :

Le coaching est un espace de liberté pour une émergence créative et stratégique

Nouvelles idées et tendances autour du changement/transformation des organisations, nouvelles approches et surtout opportunités autour du coaching des organisations

Auteurs : « Pascal Pougnet, avec la contribution d'Anne-Carole Delhommeau-Royon, dont l'apport sur l'encadré sur le coaching intégral ».

- Pascal Pougnet, ancien DRH est coach des organisations auprès d'institutions à dimension internationale. Spécialiste de coaching stratégique, il accompagne d'importantes transformations collectives, y compris comme superviseur.
- L'expertise d'Anne-Carole Delhommeau-Royon dans la croissance harmonieuse des hommes et des organisations contribue à développer leur résilience créative, pour faire face à la complexité de leurs écosystèmes. Sa palette : coaching intégral (individus, équipes, organisations, réseaux, société), enseignement et supervision, recherche, écriture, conférences



Résumé : Leur article a pour but de présenter **quelques idées flash et conceptuelles** sur la transformation des organisations, sur des nouvelles tendances pour le coaching de demain au niveau accompagnement du management et du leadership ainsi que des questions et interrogations sur ces évolutions majeures de notre métier, notamment éthiques.

Dans le contexte mouvant qui est le nôtre aujourd'hui, il y a bien lieu de parler de transformation (ou changement de niveau 2 en systémie), voire comme l'énonce Bruno Latour, de « métamorphose » (changements ontologiques).

Le monde VUCA décrit par les consultants depuis plusieurs années s'amplifie et le coaching peut y apporter des réponses, des opportunités de réflexion et d'action spécifiques. Si le coaching des organisations est encore mal identifié et naissant, notre période de crise, de chaos, de latence est favorable à son essor...pourvu que nous sachions modifier ou faire évoluer notre regard sur ce nouveau métier...en reflet systémique avec la transformation de notre monde.

Quelles réponses du coaching au monde VUCA qui est le nôtre :

Organisations VUCA	Réponses possibles à apporter via le coaching	Postures et valeurs essentielles du coach à développer
Volatil et véloce	Construire une vision partagée à long terme et avec des « quicks wins »	Position Meta /audace (stratégique)
Incertain	Développer le doute créatif Chercher nouvelles compréhensions (« prendre ensemble »), équilibres de vie et « compositions » (associations d'éléments différents)	Questionnement « décoïncident » : humilité/Ouverture
Complexe	Faire simple et clair dans la complexité...concentration systématique sur client Associer plus que différencier	Place du « tiers » et triangulation/ Coopération
Ambigu	Faire dialoguer les polarités opposées, les antagonismes, les paradoxes...	Réflexivité /Ethique

Dix idées essentielles et nouvelles tendances sur la transformation :

1. Le changement/transformation est devenu **permanent**...il n'est plus linéaire et temporel, il est de moins en moins cyclique...il est complexe, fait de ruptures, périodes de latences, voire régressions.
2. La transformation est **passion** (2 sens : envie et souffrance) et surtout **émotion** : les 5 émotions primaires jouent un rôle essentiel à chacune des étapes du processus de changement. Ce dernier est donc peu rationnel. D'où l'importance de l'intelligence émotionnelle qui essaie en permanence de redonner et relier sens et cohérence. L'émotion est aujourd'hui le cœur et l'ADN de la transformation
3. La transformation est dans **l'altérité** (F.Jullien)...et la **parité** (carte des alliés C.Fauvet). L'homéostasie se renforce dans l'absence de relations et l'isolement. Les structures pyramidales et autoritaires sont contestées et remises en cause pour plus de parité, responsabilité et coopération. Pour sortir de la crise de nos organisations, il nous faut rétablir, réimaginer et coconstruire un **cadre relationnel** que nous avons perdu avec la crise. Le coaching est sans doute une des meilleures approches pour le faire.
4. La transformation est de l'ordre du **vivant** : l'organisation devient mobile et fluctuante, une variable d'ajustement : tout est « organizing » : « en train de s'organiser » (terme emprunté à *Karl Emmanuel Weick, sociologue interactionniste*) ou de se réorganiser en fonction des besoins immédiats, voire de nouveaux résultats attendus. D'où l'importance ou succès des méthodes agiles, flexibles et émergentes. Le concept et l'idée d'organisation éclate vers des structures plus mobiles, non permanentes et ponctuelles en fonction des urgences ou priorités. A titre d'exemple de cette transformation managériale, la gestion des postes et emplois est de plus en plus remplacée par la gestion des compétences plus flexible et dynamique.
5. Le changement est de l'ordre du **commun** (partage) et moins du collectif (agrégatif, collection d'individus) ...Ne vivons-nous pas un retour aux « petites équipes » autonomes, multiples, voire ponctuelles, retour à la « dynamique de groupe » (chère à Carl Rogers), ou évolution vers des organisations de type opales et « sociocratiques » (Frédéric Laloux). Tout cela est caractéristique d'un fort développement du **management transversal (ou « maillé »)** au-delà même des équipes projet...Va-t-on aussi vers une (re) découverte des structures du type « triade » avec la place indispensable du tiers...ou de la triangulation comme point d'équilibre et de régulation. L'organisation fait partie intégrante de ce tiers à retrouver au travers du coaching.
6. La transformation est **contradictoire et ambiguë** (et non équivoque) ...c'est un dialogue permanent des **polarités antagonistes** (sortir des modes de pensées binaires pour favoriser la pensée ternaire, le « tiers inclus » ou les « tiers lieux »). Les leviers efficaces du changement passent aujourd'hui par ce principe de polarité et de curseur vers un équilibre optimal à trouver. N'est-ce pas une nouvelle forme évolutive de l'intelligence collective.
7. Le changement est **processuel** et moins causal (cause à effet). Il a sa propre dynamique (réactualisation et relecture des courbes du changement telles que celles d'Elizabeth Kubler-Ross, Otto Scharmer, Katherine Seymour...) et ses gains courts et immédiats (« quick wins ») pour avancer dans l'incertitude (K.E. Weick).
8. Dans un monde de plus en plus incertain, la part de **l'instant présent et de l'immédiateté** devient majeure et la notion **d'émergence** prédomine avec toutes ses richesses et découvertes spontanées : savoir « **laisser advenir** » en raison du **potentiel** de chaque personne ou groupe ou situation (une autre nouvelle chance pour le coaching ?). D'où l'importance de la nouvelle culture des millénaires qui sont déjà dans cette mouvance

9. Le rapport au temps et à l'espace (notamment avec le distanciel) change radicalement. Le **management est devenu hybride**, notamment entre présence et distance intégrant les nouvelles technologies digitales
 - a. Le passé est vite révolu...Pour autant, ne jamais renier ou critiquer le passé dans le changement, mais au contraire toujours le valoriser comme une étape nécessaire, même si erronée.
 - b. L'avenir est **totalemment incertain**...et pourtant il y a nécessité de rester « caler » sur un projet ou vision d'avenir...à longue échéance de préférence. C'est la métaphore du « besoin d'amers (même non visibles) pour le marin dans la tempête »
 - c. La « pression » du temps n'est plus féconde ou du moins souhaitée
10. Après le manager « ressources », on parle aujourd'hui **de leadership « serviteur »** ou « **hôte** »...n'est-ce pas une nouvelle chance là aussi pour la « posture basse active » du coaching, indispensable pour le leader d'aujourd'hui (faite d'humilité, de remise en question, de questionnement (puissant et décoïncident ?(François Jullien) pour penser « out of the box », de coopération plus que de collaboration, de fédération plus que de délégation, de posture « non-sachante » plus que de position haute du dirigeant....etc...)

Dix AUTRES IDEES pas toujours nouvelles...mais liées au coaching

1. La crise n'est pas une **panne**...rien ne reviendra comme avant...même si beaucoup le souhaiterait.
2. Le changement n'est plus une crise (au sens grec de rupture), il est « **opportunité** » (au sens chinois !) **pour faire autrement et à priori peut-être mieux**
3. Plus la transformation est importante, plus elle est archaïque et profonde...et réveille nos pulsions les plus **animales** et souvent d'ordre reflexe (fuite, repli, inhibition...). Il nous faut savoir les accueillir telles quelles ;
4. Le changement est « **silencieux** » (F.Jullien)...La part « d'ombre » (Jung) est importante et le rôle de l'inconscient (y compris collectif) est primordial. Tout ne passe pas et ne doit passer par la conscience.
5. La transformation est « **errance** » : accepter de se perdre dans des chemins de traverse, et bien sûr le droit à l'erreur...« apprenante » ! *En mode systémique l'erreur est une occasion d'apprentissage dans un monde incertain que l'on découvre expérimentiellement et auquel on s'ajuste par rétro-actions successives, dans une « écologie de l'action » (Edgar Morin)*
6. La transformation est plus **cohérence** que sens... pour (re)trouver des équilibres de compréhension et de vie
7. La transformation est **opposition et contre dépendance**. C'est sans doute l'étape du processus qui est devenu la plus importante dans le changement. D'où le développement/retour du négatif et des approches binaires qui doivent se conjuguer dans le coaching avec les méthodes appréciatives et positives comme avec les méthodes ternaires associatives (dialogue des polarités, « tiers inclus » et autres)
8. La transformation est « **décoïncidence** » (F.Jullien) : éviter les rapprochements faciles (et mortifères), créer de l'écart, de l'entre (espace régénératif du coaching !) pour rouvrir le « champs des possibles ». D'où l'importance de la posture **meta et réflexive** du coach, voire celle du leader
9. La transformation est **saltation**...N'étant plus linéaire...vivre la discontinuité, les retours en arrières, régressions...accepter les périodes de latence pour mieux « rebondir ». N'est-elle pas caractéristique de notre actualité.
10. La transformation reste possible s'il y a une **visualisation d'un résultat réussi**. Redonner l'énergie et envie partagées centrées résultats. La transformation est **narration**...savoir raconter ou imaginer une histoire d'avenir ...telle la narration collective et imaginaire d'une vision nouvelle et partagée

Encadré sur le **Coaching d'organisation intégral et sociétal** : Pour une résilience en coévolution. Anne Carole Delhommeau Royon.

- Le coach, une petite bête qui monte... le long des systèmes sociaux. Car pour contribuer à générer un effet de levier dans un système client, il est nécessaire de bien déterminer à quel niveau de système intervenir. Ainsi, en miroir de l'évolution du monde, le coach ajuste son volant d'action : historiquement on a assisté au passage d'une pratique centrée sur le système social « micro » (Coaching individuel), au « meso » (Coaching d'équipe, de groupe). Puis des expérimentations en France en particulier ont vu naître une pratique destinée aux systèmes « macro » avec le Coaching des organisations. Et comme on ne peut coacher une institution découplée de son écosystème d'activité, et plus largement encore de la planète (« mundo »), est en train d'émerger une **pratique de coaching sociétal**.
- Coacher une organisation, une société, est-ce possible ? La posture de coaching demeure tout en évoluant par élargissement de nouveaux co-designs. La marge de manœuvre est étroite pour respecter une déontologie de métier tout en renouvelant le genre. On augmentera son impact dans une approche multi-intégrative (de collaborations entre parties prenantes à différents niveaux de systèmes, pratiques, disciplines et écoles de références, thématiques, ...), avec une logique intégrale comme un principe et perspective de l'intégratif (en s'inspirant par exemple de la compilation de Ken Wilber : « Une théorie du Tout », Edition Algora, 2014) ordonnée dans un cadre d'intervention structurant.

SEPT QUESTIONS PRINCIPALES

1. Le coaching d'organisation, bien que récent n'est-il en train déjà de se transformer lui-même...Faut-il lui trouver un nouveau nom élargi et surtout de nouvelles ambitions ? Créer un 4eme niveau de coaching (sociétal ? intégral ?)
2. La transformation collective pour être efficace doit venir de l'intérieur de l'organisation et être pluridisciplinaire...le coaching n'est-il pas encore trop individuel, extérieur à l'entreprise, voire isolé...des autres métiers de l'accompagnement....
3. Le rapprochement du CDO avec le coaching d'équipe renouvelé (notamment autre que teambuilding) n'est-il pas indispensable, comme il est avec les métiers du consulting et ceux périphériques au coaching (agilité, mentorat, facilitation...etc). Comment gérer cette multidisciplinarité ?
4. La sémantique du changement (niveau 1 en systémie ?) évolue-t-elle vers la transformation (niveau 2), voire métamorphose (niveau 3 à créer et à inventer ?)
5. Si nous sommes-nous pas dans une période collective de « latence » (au sens de pause de croissance individuelle et collective) pour à priori mieux rebondir. Que faisons-nous pour qu'elle soit féconde ?
6. Où est l'effet « après-coup » (durable, positif et négatif) de la crise ? On dit souvent qu'il est deux fois plus long...que la crise elle-même. Qu'en faisons-nous aujourd'hui ?
7. La transformation est **éthique** ou ne sera pas. Au-delà de la morale et d'un code de déontologie, le questionnement éthique, plus personnel se déploie à l'occasion de ces « situations limites », ces « cas de conscience », voire « conflits d'intérêt » pour lesquelles il n'existe pas de réponse préétablie et nous conduit à une pratique intense de la position méta. La triade existentielle de Viktor Frankl prend ici toute sa place : Elle consiste à affirmer que l'être humain dispose du **libre-arbitre**, qu'il est **responsable** de ses choix et de ses actes, et qu'il est surtout un être doté de **conscience** (conscience de soi, conscience morale).

Quelle relecture de la courbe du changement inspirée de Kubler-Ross ?

Etapes de transformation	Emotion primaire Déclencheuse nécessaire	Mécanismes Psychologiques	Actions de type coaching
1. IMPOSSIBLE	PEUR	Résistances au changement Dénégation	Accueillir les émotions...et identifier « la perte » ... sans réponses de justification (les 4 temps de l'émotion)
2. IMPENSABLE	COLERE	Combat contre la (les) Pertes	Un travail de « mentalisation » nécessaire et d'errance (« marchandage ») : Faire analyser : <ul style="list-style-type: none"> • Possibles/pas possibles • Pertes/Gains. • Avantages/inconvénients • Risques/opportunités « Faire dialoguer les binarités ! »
3. PASSAGE à VIDE Déprime	TRISTESSE	Lâcher Prise sur l'objet de la perte	« Faire dialoguer les polarités » (pensée ternaire). Curseur. Exemples de points forts/faibles sur des leviers de changement : <ul style="list-style-type: none"> • Fatalisme/responsabilité • Attachement/désinvolture • Absence/présence d'un « objet de substitution »
4. ACCEPTATION	HONTE/culpabilité	Projection Vision partagée	Donner Signes de reconnaissance positifs. « Cadeaux symboliques et cachés » Régénération et Pardon à soi Donner du Sens pour l'avenir : Co-construire une VISION versus finalités et Orientations)
5. ENGAGEMENT CREATIF	JOIE	Implication Engagement	Demander un nouvel engagement personnel et collectif Co-construire (VISION versus planification et actions) Se projeter en Innovant...sur le résultat

L'ORGANISATION EN PLEINE INTERROGATION ET EVOLUTION

Les auteurs :

* Après une carrière de DRH et exécutive Coach depuis 12 ans, **Catherine Franc** accompagne avec enthousiasme les organisations du secteur public et privé dans leurs transformations avec un prisme appréciatif en profondeur et dans la durée.



* Après une carrière dans le marketing et la communication et coach universitaire depuis 12 ans, **Juliette Zavarise** enseigne le coaching d'organisation à l'université d'Aix-Marseille. Elle œuvre avec énergie et une approche systémique coopérative pour des transformations organisationnelles intégrant les démarches qualité de vie au travail.



Résumé :

« Actuellement nos organisations sont contraintes d'embrasser la transformation permanente. Avec ma co-équipière, Catherine Franc, nous avons voulu questionner le concept même d'organisation, pas seulement au prisme de la récente pandémie, plutôt comme un ronronnement régulier que nous sentions émerger de nos coachings des organisations. L'organisation devient insaisissable, elle se questionne. Avec cet article, nous allons essayer humblement de questionner le fond pour générer une réflexion sur ce concept d'organisation et trouver des pistes inspirantes pour l'avenir. Saisissez le mot la phrase qui résonne et laissez-vous porter par vos réflexions. »

NOS ORGANISATIONS A LA LOUPE...PAR DES COACHS D'ORGANISATION

1/ DE NOMBREUX BOULEVERSEMENTS EXTERNES...

C'était une lame de fond depuis quelques décennies, une onde visible aujourd'hui, nos organisations se cherchent, souffrent des contextes mouvants, s'épanouissent sur des terres inconnues, subissent des demandes du corps social, ne comprennent pas toujours ou ne savent pas par quel bout les prendre. Les directions se questionnent et s'essouffent parfois... Quelles perspectives pour nos organisations ? Où en sont-elles ?

Voici quelques témoignages de coachs d'organisation :

Pascal Pougnet : « Je suis de ceux qui pensent que toute structure ou communauté a besoin de s'organiser. Mais on parle aujourd'hui plus d'« organising » que d'organisation : soit ce qui est en train de s'organiser en fonction de la situation présente et des résultats attendus. Au-delà du hiérarchique, les modèles permanents, durables, figés et répétitifs volent en éclat. On observe, aujourd'hui, l'émergence des petites structures souples, ponctuelles, agiles et habiles qui font preuve d'une grande réactivité et plasticité sur les modes de travail selon les besoins. Ces organisations ponctuelles et agiles restent souvent isolées, voire « secrètes ». Il est nécessaire de partager les expériences et les bonnes pratiques en la matière et d'en assurer une coordination ».

« Plusieurs constats émergent » par François Cadet :	« Plusieurs incohérences émergent » par Aurore Jung :
<ul style="list-style-type: none">* Des organisations coincées avec des peurs alors que des besoins émergent, de créer des envies, des autorisations, des volontés de bousculer l'ordre établi.* Une lutte entre le transversal et le hiérarchique.* Des enjeux de flexibilité et d'autonomie.	<ul style="list-style-type: none">* Des organisations où les personnes sont affectées sur de nombreux projets ce qui amène de la complexité.* Des labs / innovation donnant de l'autonomie et mettant à la fois de la pression en acceptant peu l'incertitude.* Une méthode « agile » valorisée mais les organisations sont toujours descendantes et il y a peu d'auto-organisation.* Un état d'esprit « bisounours » où l'on s'applaudit et où il y a cependant un niveau de stress conséquent.

2/ DE NOMBREUX APPRENTISSAGES EN COURS...

Les organisations, de manière voulue ou subie, ont grandement appris ces vingt dernières années, l'arrivée du numérique, la concurrence mondiale, la pandémie, la guerre... Tout cela les a projetées dans de nouveaux paradigmes connus ou inconnus, prévisibles ou imprévisibles. Ce contexte positionne l'apprentissage au cœur des systèmes. La crise a accéléré fondamentalement ce phénomène et aucune organisation n'en est exempte.

Anne-Carole Delhommeau-Royon :

« Les organisations ont dû bouger très vite avec le Covid.

Nous avons dû faire des pas de géants, ceux qui avaient du mal à respecter les directives sur le télétravail ont réussi. Bien sûr, les cultures de travail sont souvent plus lentes à évoluer, avec par exemple le degré de contrôle corrélé à la confiance accordée aux télétravailleurs. Pourtant, un mouvement de fond est enclenché.

Plus encore, cette pandémie nous a permis de nous raccrocher au réel intrinsèquement systémique.

D'abord en modifiant notre perception de nos vulnérabilités, ensuite en répondant aux besoins immédiats, en révélant des potentiels inexplorés jusqu'alors. Les organisations ont compris qu'elles sont connectées à leur écosystème. La logique systémique avait parfois du mal à passer, aujourd'hui des fenêtres s'ouvrent.

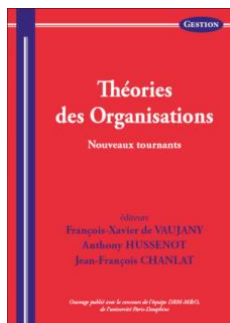
Avec le recul, c'est comme si le Covid avait représenté un galop d'essai.

Pour désapprendre nos illusions d'indépendance, et ré-apprendre à évoluer dans un monde interdépendant où les virus et les chaînes économiques ne connaissent pas de frontières. Comme nous faisons face désormais à un contexte mondial encore plus bouleversé, la « leçon Covid » pourrait se révéler précieuse.

Nos organisations et sociétés ont-elles effectué des changements de niveau 1 et 2 avec la pandémie ?

Posons en hypothèse que l'on assiste à une superposition d'adaptations : des changements mineurs (1) et majeurs (2) coexistent avec des stagnations et régressions à un rythme qui s'amplifie. Cela nous demande beaucoup d'attention et de discernement pour garder le cap d'un changement sociétal de niveau 2 qui réussira avec la contribution active de nos organisations. »

NOS ORGANISATIONS A LA LOUPE...PAR DES LECTURES



« L'organisation est un mouvement permanent »

Les auteurs du livre « Théorie des organisations » de François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot, Jean-François Chanlat observent du renouveau du côté des organisations et des théories qui les soutiennent ce qui, pour eux, influencent les phénomènes organisationnels que nous observons ces dernières décennies.

Le plus caractéristique est l'apparition des nouvelles formes de collectifs jusqu'ici circonscrit à un espace et un temps. « Le coworking (Jones et al., 2009 ; Spinuzzi, 2012), les makers (Gershenfeld, 2007 ; Anderson, 2012), les programmes d'innovations ouvertes (Chesbrough, 2006), le crowdsourcing (Chanal, 2010 ; Arolas et Gonzales, 2012), et l'économie du partage (Botsman et Rodgers, 2011 ; Gangsky, 2012). ».

Fragmentation des activités, multiplication des parties prenantes sont autant d'impact sur notre compréhension des systèmes accompagnés. L'évolution permanente des activités et le redimensionnement de celles-ci induisent également une revisite permanente des modes de coordination dans les organisations ce qui, en permanence, nous met en demeure de re-questionner nos pratiques de coachs d'organisation

Extraits :

« Ces tendances nous indiquent que c'est désormais à partir des pratiques que de nombreuses organisations contemporaines se définissent et se redéfinissent dans le temps. (...) Le phénomène organisationnel devient donc lui-même, une construction en devenir, à la fois résultat et condition nécessaire à l'action collective. ».

« Dans ce monde en devenir, il n'y a plus de local ou de global, de micro ou de macro (Latour, 2005), de dedans ou de dehors mais uniquement des acteurs hétérogènes temporairement associé dans le but de réaliser une activité. »

« L'organisation devient simplement ce qui se manifeste à nous de façon plus ou moins cohérente et avec plus ou moins de consistance. L'organisation est alors un phénomène ouvert. »

Les auteurs proposent dans cet ouvrage 4 tournants des organisations « aux propositions théoriques convergentes » :

- **Le tournant pratique** : Les auteurs démontrent l'apport primordial des pratiques dans les organisations comme fondatrices du mouvement organisationnel en cours. « Il s'agit de comprendre comment sont produits et reproduits le cadre de l'activité collective (...) Qu'il s'agisse des projets, des outils de gestion, de la stratégie, des technologies, ceux-ci sont donc pensés indissociablement des pratiques. »
- **Le tournant matériel** : « Les questions de la place de la matière et de l'espace dans les phénomènes organisationnels prennent une importance nouvelle. » Les auteurs préfèrent parler de socio matériel, car ce tournant rebat les cartes des dispositifs matériels et les identités liées.
- **Le tournant processuel** : Les auteurs insistent sur l'importance du mouvement et des événements vécus comme constructeur d'organisation. « L'organisation est appréhendée comme un

phénomène multiple, hétérogène, et en construction permanente. (...) Le tournant processuel revendique sa filiation avec la philosophie et plus précisément le courant appelé process philosophy (Rescher, 1996). ».

- **Le tournant sociétal** : Les auteurs ont souhaité regrouper sous cette appellation les dimensions sociales et environnementales. Les phénomènes organisationnels aux dimensions éthiques et politiques qui construisent le monde. Ce tournant « interpelle sur l'émergence des phénomènes organisationnels et leur inextricable relation avec les dynamiques socio-économiques et environnementales qui participent à la construction de la société. ».

NOS ORGANISATIONS A LA LOUPE...PAR UNE ANTHROPOLOGUE

ENTRETIEN ELISABETH SOULIÉ, ANTHROPOLOGUE ET COACH, ESSAYISTE « LA GÉNÉRATION Z PASSÉ AUX RAYONS X » AUX ÉDITIONS DU CERF, LE 16/11/2021

Selon Elisabeth, les nouvelles générations notamment la génération « Z » se caractérisent par plusieurs points de force :

LA FLUIDITÉ : cette génération Z a besoin d'espaces, de relations à un écosystème avec plus de flexibilité et moins de repères. Elle n'est jamais où on l'attend. C'est le nomadisme dans les espaces et le temps qui la caractérise. Le temps Chronos (passé, présent, futur) n'existe plus c'est le temps Kairos où il y a de la rapidité et du subjectif qui prime. Il est important pour ces jeunes de faire du ET en combinant les lieux de travail avec le temps professionnel et personnel. Cette fluidité est permise bien entendu par les outils de mobilité.

LES TRIBUS : le Nous à la place du JE. Une personne de la génération Z se définit par et dans la relation avec l'autre. Cela se caractérise par la coopération, la co-création, la collaboration. C'est le processus tribal qui crée de l'intelligence collective. « Je suis transformé par mon écosystème et j'ai moi-même un impact sur cet écosystème ». Il y a un réel besoin de sentir le collectif autour de soi. Un collectif élargi « je donne à un collectif et c'est le collectif qui me le rendra ». Les mécanismes de l'altruisme sont activés, par exemple : comment faire émerger un consensus pour produire des solutions innovantes moins utilitaristes. D'un point de vue organisationnel c'est la loi des « pairs » qui prime sur la loi des « pères » où il y a de la circularité, une dynamique plus horizontale, mon N+1 est à parité avec moi dans la relation. « Soit c'est moi qui lui octroie l'autorité, soit c'est le collectif qui le rend porteur de l'autorité. » Le rôle du leader est de permettre à la dynamique tribale d'avoir lieu.

LES AFFECTS : cette génération est très émotionnelle, dans la quête du « care » (prendre soin), de l'attention à l'autre, de la convivialité avec bienveillance. La manière dont je me sens est clé. Il faut être ajusté en permanence à l'écosystème de l'entreprise, si ce n'est pas le cas je m'en vais et la décision est prise du jour au lendemain.

Il y a beaucoup de fragilités dans cette génération. Il s'agit d'une rupture anthropologique générée par le numérique et révélatrice du monde de demain. *La personne doit être une plus-value pour l'entreprise et non pas une ressource. « Si tu ne viens pas chez moi, ma boîte va se casser la figure », voilà ce que souhaite entendre les jeunes Z.

Cette génération nous montre le chemin : tout est dans l'émergence dans un monde d'incertitudes.

Il faut co-créer le pacte relationnel et non pas le pacte social.

Ils veulent de la transparence et de la congruence, le partage des résultats, de la gratitude d'où le rôle extrêmement important du manager de proximité. « Là où j'existe en tant que personne ».

Enfin, cette génération **PENSE GLOBAL ET AGIT LOCAL**. De petits écosystèmes forment une tribu donc de petites structures. Elle est très intergénérationnelle car elle est fondamentalement dans le lien.

Nous sommes dans un nouveau paradigme de la complexité où tout est mouvement et c'est ce qui permet l'équilibre.

Cette génération a vécu de nombreuses crises et elle représente la porte de sortie à la crise. « Sortir de la crispation pour sortir de la crise ». Tous les cadres de la Société sont bousculés par cette fluidité tribale et affective. On est à l'aube de quelque chose de nouveau, d'une profonde transformation. »

NOS ORGANISATIONS A LA LOUPE...PAR UNE EXPERTE EN MARKETING PROSPECTIF INTERVIEW CATHERINE ROUGET UPCOMING, SPÉCIALISTE DES TENDANCES

Je vois 3 différentes sociétales et comportementales qui vont influencer sur nos manières de travailler demain. La première est très axée sur les nouveaux modes de travail. Elle existait avant la crise COVID mais s'est largement démocratisée et renforcée durant cette période pour s'inscrire définitivement dans nos façons de travailler.

TENDANCE 1 : LE MIEUX TRAVAILLER

En évolution du "mieux manger", "mieux être", "mieux vivre"

L'objectif est de trouver un EQUILIBRE INDIVIDUEL entre vie privée / vie pro et travail / plaisir.

La crise sanitaire des 2 dernières années a questionné nos modes de vie et bon nombre d'entre nous est aujourd'hui en recherche d'un équilibre de vie. Travailler oui, mais en rééquilibrant les temps et les investissements entre boulot et famille / amis.

1 / Cela s'exprime bien sûr par la continuité du télétravail qui est complètement entré dans les mœurs et devient côté salarié un prérequis. Cet été en 2022, 20% des vacanciers disent pouvoir partir plus longtemps sur leurs vacances pour travailler à distance dans la journée et profiter de la famille, des amis ou de leur environnement le soir (source Ipsos).

2 / Dans cette même lignée, nous voyons le développement des nouveaux lieux de travail hybrides surfant sur ces nouveaux modes de vie : l'exode rural pour une nouvelle vie professionnelle rendue possible depuis la campagne / le « bleisure », ou comment les hôtels et résidences de vacances offrent désormais des possibilités de télétravail toute l'année dans des lieux précédemment réservés aux loisirs

3 / C'est aussi l'explosion des villes du 1/4 d'heure où tout est accessible en moins de 15 minutes > réduire le stress et les temps de trajets domicile travail

La deuxième est une tendance de fond qui remet l'Homme au centre de la sphère travail. Cette mouvance n'est pas nouvelle mais elle se renforce et s'élargit sur de nouveaux territoires d'années en années.

TENDANCE 2 : L'EXPLOSION DE L'UNICITE

Ou comment le travail sort de la standardisation. C'est une valorisation de l'identité unique de chacun. Il ne sera plus question de coller à la fiche de poste, c'est à chacun de créer son job. Cette personnalisation du travail s'exprimera dans les prochaines années par :

1 / La demande croissante d'indépendance des salariés, de responsabilisation, d'esprit d'entreprendre. 57% des jeunes estiment l'autonomie indispensable dans leur travail.

A noter que la nouvelle vie du travail se déroule désormais en solo. Voici venir les micros preneurs. Ces entrepreneurs d'un nouveau genre se lance dans une aventure business dont l'ambition n'est pas le gain mais la volonté de vivre avec ses valeurs, la recherche de flexibilité et d'agilité.

2 / On note également la démocratisation du "mode projet" chez les indépendants : multiplication des experts et développement de l'attitude free-lance. Travailler « avec », savoir s'entourer quand on en a besoin, plutôt que de recruter.

3 / Enfin, l'envol de l'impulsivité créative.

Aujourd'hui la créativité et l'expression personnelle et inclusive est de plus en plus plébiscitée comme valeur ajoutée différenciante dans les entreprises. Car dans un système en mutation permanente, le « pas de côté » devient une nécessité.

Pour les prochaines années, cette tendance est à mettre en parallèle l'explosion du métaverse, du méta business et donc du métawork. Nous pourrions demain nous retrouver dans ce monde parallèle pour travailler mais surtout vivre des expériences virtuelles et sensorielles tous ensemble des 4 coins du monde. La créativité humaine et individuelle dans l'univers travail sera de plus en plus valorisée pour s'adapter à ces nouveaux usages.

TENDANCE 3 : L'ECO-NEW-WE. RÉINVENTER ENSEMBLE L'ÉCONOMIE

La tendance de fond qui réinvente la sphère travail.

Avec l'importance du SENS dans le travail, l'admiration de la marque employeur comme une nouvelle demande salariale, la RSE et la raison d'être de l'entreprise. (3/4 des jeunes estiment que la RSE de l'entreprise est 1 critère de choix important dans leur job).

Pourquoi cette tendance ?

1 / De nouvelles considérations sur la vie et la volonté de vivre ensemble.

2 / Le relationnel à l'autre évolue : nouvelle empathie, cohésion d'équipe

3 / Le besoin de trouver une utilité dans son travail. Une utilité pour la Société, une continuité des néo-artisans avec les Zénieurs (EX : le jeune diplômé quitte leur début de carrière pour s'orienter vers les métiers tangibles de l'artisanat). 66% des 20-29 ans sont déjà prêts à envisager une reconversion d'où la nécessité d'une formation continue avec une explosion des formations digitales

4 / La remise en question du progrès avec une prise de conscience que nous sommes tous acteurs du bien commun.

Ce que nous considérons comme le progrès jusqu'à aujourd'hui (commodité, mobilité, avancées scientifiques et digitales) nous aidera à vivre mieux demain. La jeune génération arrivant sur le marché du travail se pose ces questions et bousculent les conventions.

C'est pourquoi, cette tendance est à mettre en lien avec l'écolonomie : L'écolonomie est l'association d'écologie et d'économie qui tend à suggérer et à démontrer qu'il est plus économique de travailler de façon écologique au court et au long terme.

De ce fait, l'écolonomie permet d'agir sur trois axes, à savoir :

- La santé humaine
- La protection de l'environnement
- L'économie financière.

C'est en quelques sortes la base de l'économie régénératrice, ce nouveau modèle économique basé sur le fait que les entreprises s'inspirent de la nature et construisent une économie vertueuse basée sur le renouvellement de la biodiversité. Le principe majeur est de redonner autant à la Terre que ce qu'on lui prend. A prix égal, 8 consommateurs sur 10 préfèrent les marques régénératrices aux marques durables (The ReGenFriends, 2019).

ET DEMAIN ? UN PEU DE PROSPECTIVE...L'ORGANISATION REGENERATIVE

Pour nous, l'organisation régénérative représente sa capacité à prendre soin du ViVant (care) dans sa progression permanente pour son meilleur.

Un début de réflexion sur les piliers de cette organisation régénérative...

<p><u>ENTREPRISE À MISSION</u> Au-delà du statut juridique, la promesse nous interpelle. Sortir de la finalité économique unique et concilier la création de richesses et l'expérience de vivre une aventure humaine, qui fait et donne du sens aux actions.</p>	<p><u>ENTREPRISE ÉLARGIE</u> L'entreprise élargie que nous appellerions « augmentée » représente un écosystème des ressources humaines internes ou externes qualifiées et adaptées aux réels besoins, un ancrage dans son territoire proche et des boucles systémiques avec les partenaires les fournisseurs et les clients.</p>	<p><u>ORGANISATION DU TRAVAIL</u> Ferventes du CO (co-création, coopération, collaboration,)), nous observons de nouvelles perspectives dans les organisations du travail. * L'hybridation et la digitalisation comme axe central des évolutions * Une obsolescence des contrats de travail (CDI, CDD,...) pour des contrats générant une plus grande circulation et mise à disposition des compétences dans une relation gagnant/gagnant. * Un fonctionnement en Mode projet impliquant des organisations souples qui durent le temps du projet c'est-à-dire de l'avant-projet, du montage à la réalisation jusqu'au retour d'expérience</p>
<p><u>RELATIONS ET LIENS</u> * Un lieu de travail relationnel où l'interaction est le moteur de l'accroissement individuel et collectif. * De petites structures où la notion d'équipe et de manager de proximité sont prégantes avec un temps relationnel managérial décuplé qui donne sens aux actions.</p>	<p><u>ORGANISATION APPRENANTE</u> * Un lieu de travail formatif et expérientiel où les évolutions des compétences et des métiers sont anticipées et accompagnées par une GEPP permanente, moderne et agile. * L'opportunité de créer au sein de son organisation une idée nouvelle sur le modèle de l'intrapreneurship. * Généralisation du mentoring et du reverse mentoring</p>	

« Quelles conversations pour nos organisations aujourd'hui ? »

Auteurs :

- **Jean Pagès** : Ancien élève de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (DEA « Formation à la Recherche en Sciences Sociales »), Diplômé en Psychologie et en Lettres, titulaire de The Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change de la Case Western Reserve University de Cleveland, Jean a occupé des fonctions de direction de centres de profit et de ressources humaine et a fondé l'Institut Français d'Appreciative Inquiry. Coach, superviseur, conférencier, auteur, Jean forme également des coachs, consultants et managers à la démarche appréciative. Chargé de cours dans le Master de Coaching de l'Université Paris 2. Il vient de publier la 3^e édition de son livre « bestseller » : *Coacher avec l'Appreciative Inquiry. S'appuyer sur les réussites individuelles et collectives*, Eyrolles, 2007, 2014 et 2021
- **François Cadet** a une expérience de plus de 30 ans dans l'accompagnement des dirigeants, des managers et des démarches de transformation d'entreprises, en tant que consultant et coach ; par ailleurs il enseigne le coaching à l'École Coach&Team depuis 6 ans. François est animé par le développement d'un leadership à tout niveau de l'entreprise et la prise en compte de la singularité comme force d'accomplissement.



Résumé :

Les échanges au sein de nos entreprises et institutions sont permanents, car aucune organisation ne peut fonctionner sans dialogues, discussions et débat.

Mais mesurons-nous toujours l'importance de ces échanges à un moment où ceux-ci nous semblent plus cruciaux que jamais pour répondre aux enjeux liés à la complexité et construire notre futur ? Dans quelle mesure le potentiel de développement d'une organisation est-il lié à la qualité de ces échanges ?

Comment, par quelles approches, est-il possible de les encourager, les rendre plus constructifs et porteurs de dynamiques positives ?

C'est à ces questions que les auteurs de l'article, se fondant sur les recherches et pratiques les plus récentes en sciences sociales, tentent de répondre.

Nous, nos proches, vivons ou travaillons dans des organisations ; nous interagissons avec elles de multiples manières et nous sommes familiers de ces entités nommées et visibles qui répondent à nos besoins avec des produits ou des services, marchands ou non marchands.

Car les organisations sont bien au cœur de notre vie économique et sociale et, si elles fonctionnent, c'est grâce à des individus qui échangent entre eux, ceci à la fois sur leurs objets professionnels et sur leurs relations propres.

Ces échanges occupent une grande partie de notre temps et de notre attention, leur nature ainsi que les liens sociaux qui en découlent sont donc cruciaux, ceci dans un contexte en constante évolution auquel ils sont indissolublement liés. Ainsi, la complexité du monde dans lequel nous vivons, les incertitudes quant à l'avenir, l'accélération croissante des changements influent fortement sur les organisations et les conversations qui s'y déroulent.

De nouvelles questions se posent donc non seulement sur les caractéristiques de nos échanges, mais aussi sur ces grands enjeux qui y sont liés. Quelles conversations peuvent sembler souhaitables et utiles pour y répondre ? Dans quel état d'esprit, comment les mettre en œuvre, avec quelles pratiques, pour quels résultats ?

Avant de tenter de répondre à ces questions, posons le décor !

1. Converser aujourd'hui...

- **Si près, si loin : distanciation et digitalisation**

L'idée de distanciation nous est familière depuis les mesures liées la pandémie due au covid 19.

Ce nouveau rapport aux autres, plus éloignés physiquement aura des conséquences durables dans nos relations sociales, avec, notamment le maintien d'un niveau élevé de télétravail.

Cet essor du télétravail, en lien avec la digitalisation de nos modes de vie, vient renforcer et entretenir cette distanciation sociale et la modification de nos échanges.

Ainsi, si, à certains égards, le travail à distance facilite la communication. s'il permet un gain de temps et d'efficacité, il fait aussi disparaître les temps informels, « gratuits » ou l'on se croise dans les couloirs, où l'on discute dans l'espace de travail partagé, à la machine à café, lors d'un déjeuner ensemble.... Or ce sont tous ces moments qui nous permettent de nous décaler, d'échanger sur des sujets « non essentiels » mais souvent au cœur de la vie de l'organisation, de mieux nous oxygéner, de nous sentir être membre d'un collectif, de nous laisser surprendre par des idées auxquelles nous n'avions pas pensé...

Le télétravail est orienté résultat, dans une logique d'efficacité : la visioconférence est programmée pour un objectif donné. Nous sommes là dans une communication instrumentale et fonctionnelle.

En outre, le partage des émotions est plus difficile par écran interposé : la relation à distance nous coupe d'une partie spontanée et vivante de la relation même si, par exemple, des coachs expérimentés, attentifs et sensibles, parviennent à susciter des conversations profondes et apprenantes avec leurs clients et à poursuivre des accompagnements constructifs.

Enfin, si l'on considère la situation sous l'angle de la cohérence et de la cohésion des organisations, on peut se demander, bien que cela soit instruit et travaillé depuis longtemps, si cette distance sociale ne contribue pas à l'inertie face au dépassement de fonctionnements encore majoritairement cloisonnés entre directions, départements et services.

- **Polarisation**

Il apparaît par ailleurs dans notre société une tendance à une polarisation vindicative des opinions qui renforce la distanciation entre les personnes dont elle est également issue, il en est ainsi trop souvent des débats de sociétés, ou politiques, qui génèrent sur les réseaux sociaux, et plus généralement dans les médias, des phénomènes de camp contre camp, ou encore de « procès en sorcellerie » envers celle ou celui qui ne pense pas comme attendu : cette tendance qui semble se répandre tend à faire apparaître l'autre, qui est différent de soi, comme une menace ou une anomalie. Dans ce contexte, l'invective et le repli sur ses opinions l'emporte sur le débat contradictoire et l'écoute qui fondent des relations constructives.

Nous voyons de manière sous-jacente à cette tendance, une peur d'être différent, d'être critiqué pour ses idées, voire attaqué, et de ne pas avoir sa place dans le collectif.

Ceci induit, dans un certain nombre de circonstances, une tendance à brider, voire étouffer, sa singularité et l'expression de ce que nous ressentons ou de ce à quoi nous pensons, pour suivre le courant et ne « pas faire de vague ». Difficile d'être soi-même avec les autres !

En sens inverse, on observe une difficile tolérance, voire une intolérance face à la différence, qui signale, en creux, une incertitude quant à ses propres fondamentaux qui pourraient être remis en question par la compréhension et l'acceptation d'autres façons d'être et de penser.

Bien que cette tendance soit plutôt visible dans la société, autour notamment d'enjeux sociétaux et politiques, elle nous paraît également exister et risquer se développer encore davantage en entreprise.

- **Accélération et aliénation**

Les phénomènes d'accélération et d'aliénation nous semblent être également clés pour penser les échanges aujourd'hui. Le philosophe allemand Hartmut Rosa montre que, nos économies étant fondées sur la croissance, il est nécessaire chaque année d'accélérer la production ce qui nous plonge dans un rythme de plus en plus effréné. « Le problème de l'accélération (...) tien tau fait qu'elle nous incite, ou

même nous contraint, à nous contenter de l'appropriation du monde (...) ce que le monde a à offrir -en matière de lieux, de biens culturels et de trésors du savoir- devient pour nous susceptible d'être acheté, connaissable, à portée de main, accessible. Mais le revers de tout cela, c'est l'aliénation »¹. Hartmut Rosa définit ainsi l'aliénation : « Être aliéné, c'est devenir étranger à soi-même, ne plus sentir ses émotions »², le burn out en étant la manifestation la plus terrible. C'est donc une incapacité à apprécier le monde et à entrer en relation avec les autres.

2. Quelques enjeux autour des liens sociaux

Ce contexte de distanciation, de polarisation et d'accélération risque de conduire à une fragilisation des liens au sein des organisations or les relations, les conversations et les échanges constituent le cœur, le substrat des organisations.

Une organisation n'est-elle pas un ensemble de personnes entretenant des liens vivants et en constante évolution ? En d'autres termes, un mouvement permanent d'organisation créé par l'ensemble des échanges entre ses membres ?

Ainsi, la place des échanges et des liens entre les personnes est-elle centrale et la compréhension et le développement de ces liens constituent des enjeux majeurs tant pour la satisfaction au travail des individus que la performance de l'organisation.

C'est pourquoi le sentiment d'appartenance à un collectif, de disposer en son sein d'une place reconnue, et la capacité à entrer librement en « résonance » avec le monde et donc avec les autres font l'objet d'une attention particulière, comme le souligne le philosophe allemand Hartmut Rosa en réponse au risque d'aliénation.³

L'intelligence collective, même si ce terme est sans doute trop « coïncident » en ce moment pour ne pas porter son contraire (que nous ne nommerons pas !), peut contribuer, si elle est stimulée et organisée de façon structurée à reconnaître la singularité de chacun, à accueillir des points de vue différents voire divergents et à susciter de véritables dialogues constructifs et apprenants.⁴

Enfin, la capacité à évoluer dans la complexité, à sortir des logiques causales et linéaires pour bifurquer, faire vivre la rencontre de sujets qui reconnaissent, respectent et intègrent leurs différences (par écart avec le consensus, l'entente ou les oppositions) et « décoïncider » (selon le concept développé par François Jullien)⁵ s'avèrent nécessaires pour ouvrir de nouveaux possibles aux organisations.

3. De la conversation au lien durable et profond

La conversation peut être futile comme profonde, ponctuelle comme récurrente.

Les différents niveaux de conversation répondent à la fois aux besoins professionnels croisés des interlocuteurs à l'instant où elle se déroule et également aux besoins relationnels et sociaux indispensables au fonctionnement collectif et à l'équilibre individuel.

Il y a généralement une dynamique de progression entre des personnes qui conversent régulièrement : dans l'ouverture, la confiance et le degré d'intimité qui s'établit peu à peu pour nourrir une relation de qualité et solide. Cette dynamique repose notamment sur des pratiques managériales, qui favorisent un état d'esprit ("mindset) propice au don, au contre-don, à la réciprocité d'attention⁶ et au désir d'aller vers l'autre, de partager et de tisser des liens affinitaires.

¹ Rosa, Hartmut, *Remède à l'accélération*, Champs Essais, 2020, p.59-60

² Rosa, Hartmut, *op cit*, p.88

³ Rosa, Hartmut, *op.cit.*, p. 60-61

⁴ Senge, Peter, *The Fifth Discipline*, Doubleday, 2006

⁵ Jullien, François, *Pratique de la décoïncidence*, L'Herne, 2020

⁶ Mauss, Marcel, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 1923-1924, l'Année Sociologique, voir aussi Alter, Norbert *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, Editions La Découverte/M.A.U.S.S. Paris, Décembre 2009

La possibilité dans l'organisation d'avoir des espace-temps propices aux échanges formels et informels, ceci non seulement sur les opérations professionnelles et l'efficacité à court terme qui privilégie ce qui est « utile » et rentable maintenant, mais aussi sur le partage du sens de l'action et les relations humaines. Les organisations utilisent de plus en plus différentes approches favorisant l'intelligence collective telles que l'Appreciative inquiry, l'Art of Hosting, la théorie U, le Processwork, le Forum Ouvert, ... (voir plus loin). Il nous paraît donc nécessaire, au-delà de la résolution de problèmes au quotidien, de susciter de façon régulière des conversations « constructives » et « génératives ». « Constructives » en ce sens qu'elles permettent l'expression et l'écoute de points de vue différents sur un même sujet et « génératives » quand elles débouchent non sur un consensus faible, mais sur des solutions nouvelles pour l'organisation.

Pour cela, le sentiment de sécurité « exogène » permettant de répondre positivement à la question - puis-je m'exprimer sans risque ? – doit être cultivé. Il se nourrit d'un cadre et de protections tels que le partage et l'explicitation de valeurs vécues, la relation interpersonnelle (« intuitu personae ») qui se crée dès le démarrage de la relation, l'exemplarité des dirigeants, une culture facilitant l'acceptation des idées nouvelles, la capacité à se remettre en question et des processus de régulation en cas de franchissement de « ligne rouge » qui renvoient aux notions de « sécurité institutionnelle » et de « sécurité relationnelle » soulignées par V. Lenhardt ⁷.

Il est bien sûr également essentiel que les individus se sentent légitimes pour exprimer leur point de vue et cette capacité d'expression et de contribution dépend non seulement de la maîtrise personnelle de leur activité mais aussi de la reconnaissance de leurs capacités par les autres. Ce sont ces éléments qui, selon Albert Bandura, contribuent, avec l'état physiologique et émotionnel au sentiment d'efficacité personnelle des individus⁸.

Dans le même sens, des aspects personnels tels que le sentiment de « sécurité psychologique » et de « sécurité ontologique » ⁹, la capacité personnelle à s'ouvrir à partager ses idées et/ou ses émotions, l'envie de partager et le désir de tisser des relations de confiance sont des facteurs nécessaires à la création de liens riches et durables.¹⁰

4. Des conversations qui comptent sur des sujets qui comptent

Les bénéfices liés au développement d'échanges libres et nombreux, de relations ouvertes fondées sur l'écoute et un esprit de co-construction, sont considérables voire vitaux pour les organisations pour entrer de plain-pied dans l'alter-modernité.

En effet, si une organisation est une abstraction n'ayant ni une existence individuée aux contours dessinés, ni de cohérence organique ou de visibilité dans sa globalité, elle vit pourtant, et ceci au travers des échanges multicanaux entre les personnes qui travaillent en son sein. Celles-ci reçoivent et émettent des messages en interne et à destination d'autres personnes travaillant dans d'autres organisations. Ces interactions se font toujours principalement par le langage (verbal et non-verbal) et par des « conversations » sur ses finalités, son mode de fonctionnement, ses activités et sur...elle-même. A l'intérieur de l'organisation, on communique et on méta-communique. Les interactions avec les autres organisations sont également l'occasion de qualifier et de situer une organisation.

⁷ Lenhardt, Vincent : *Op.cit* et enseignement donné dans la formation au coaching du parcours Coach&Team chez Transformance

⁸ Lecomte J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, Hors-série : Autour de l'œuvre d'Albert Bandura, 59-90.

⁹ Lenhardt, Vincent : Les responsables porteurs de sens, Insep éditions

¹⁰ L'importance de l'individu dans les organisations est ainsi soulignée par Ludwig von Bertalanffy « Les valeurs réelles de l'humanité ne sont pas celles qu'elle partage avec des entités biologiques, la fonction d'un organisme ou d'une communauté d'animaux, mais celles qui sont issues de l'esprit individuel. La société humaine n'est pas une communauté de fourmis ou de termites gouvernée par un instinct héréditaire et contrôlée par les lois d'un tout super-ordonné; elle est fondée sur l'achèvement de l'individu et elle est perdue si l'individu n'est qu'un rouage de la machine sociale. C'est, je crois, le précepte ultime que peut donner une théorie de l'organisation: non pas un manuel pour les dictateurs de toutes sortes, efficace pour dominer les êtres humains en appliquant scientifiquement les lois d'airain, mais un avertissement: le Léviathan de l'organisation ne peut avaler l'individu sans sceller du même coup sa perte inévitable.

— Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes* (1968)

Ce terme, « organisation », comme on l'a vu, ne rend pas compte du mouvement qui anime chaque groupe humain : des changements permanents y ont lieu qui en montrent le caractère mouvant ; l'organisation est toujours en mouvement. Le français n'a pas de mot pour désigner une entité toujours en mouvement, le mot « organisation » renvoie à une terminologie de l'objet et donc de l'être et nous piège par sa fixité ; peut-être l'anglais « organising » rend-il davantage compte de cette réalité.

La quantité et la nature des conversations qui animent l'organisation sont ce mouvant, ce vivant, qui la font vivre et, en cela, elles sont de toute première importance.

Quels échanges ont lieu en son sein ? Sont-ils nombreux ? entre qui et qui ? de quelle façon sont-ils conduits, avec quel niveau de formalisme ou de spontanéité ? Sur quoi portent les conversations ?

Sait-on sortir d'une logique linéaire, « top-down » pour faire vivre la « rencontre » et « décoïncider »¹¹ la relation, préserver l'altérité, ...

Élargit-on ces conversations à l'écosystème de l'organisation que sont ses partenaires, ses clients, ses bénéficiaires, le public... ?

Ces questions sont cruciales pour la vie des organisations, leur efficacité ainsi et surtout pour les personnes qui y œuvrent. On sait en effet que le lien social est à la fois un facteur de performance, d'équilibre et de bien-être des personnes au travail.

Or l'accélération propre au système capitaliste néo-libéral est, comme le montre Hartmut Rosa (cf. plus haut), non seulement propice à l'aliénation mais aussi à la perte du lien social. La mise en place de conditions pour permettre la « résonance » entre les personnes s'avère indispensable pour créer ce lien. En effet, sous pression, tendues vers une performance satisfaisant ses actionnaires ou ses donneurs d'ordre politiques, les organisations ont une large tendance à tenter d'identifier leurs problèmes pour les résoudre au plus vite ; elles se focalisent ainsi avant tout sur leurs déficits. Cette orientation de l'attention suscite un management centré sur l'identification et la résolution de problèmes, l'évaluation des performances des individus pour de potentielles améliorations qui ne font que souligner les manques. La recherche en développement des organisations a montré que cette orientation de l'attention et les comportements managériaux qui en découlent ont pour conséquence une moindre performance des équipes et un délitement du lien social.

En revanche, celui-ci est d'autant plus aisé à nourrir que l'on ménage des espaces d'échanges formels et informels, comme évoqué plus haut, si possible en présence.

Ces échanges peuvent être contradictoires, les perceptions du travail, des relations variant d'un individu à l'autre et génèrent des émotions qu'il est important d'exprimer dans un cadre sécurisé. Le conflit exprimé et travaillé avec, par exemple, le dispositif « Dialogue sur la Qualité du Travail (DQT) élaboré par le CNAM¹² ou l'approche Processwork, permet à chacun de trouver sa place, de définir son rôle et de construire des collaborations qui intègrent les éventuels désaccords.

On peut également s'appuyer sur ce que les personnes vivent au quotidien dans leur travail et ce qui préside à leur performance. Des échanges appréciatifs, reconnaissant la valeur du travail accompli et la singularité de chacune des personnes, permettant leur partage sont non seulement bénéfiques pour la stabilisation de ce qui fonctionne bien, le maintien du respect mutuel et du lien social, le sentiment de bien-être au travail, mais aussi pour faire naître le désir d'amplifier les facteurs de réussite et imaginer de nouveaux possibles.

Faciliter de telles conversations ouvre à ce que François Jullien nomme « l'inouï »¹³, soit ce qui n'a pas encore été perçu et exprimé au sein de l'organisation et qui peut la vivifier. C'est par les conversations structurées avec différentes approches – Appreciative Inquiry¹⁴, Art of Hosting¹⁵, théorie U, Processwork¹⁶,...- que l'organisation peut développer des capacités d'intelligence collective en son sein, trouver l'agilité pour faire face à ses enjeux et construire un sens à son action.

¹¹ Jullien, François, *Dé-coïncidence*, Grasset, 2017

¹² BONNEFOND, Jean-Yves, *Agir sur la qualité du travail*, Clinique du travail, Eres, 2019

¹³ Jullien, François, *De l'écart à l'inouï*, L'Herne, 2019

¹⁴ Pagès, Jean, *Coacher avec l'Appreciative Inquiry*, Eyrolles, 2021 – J.C. Barralis et S. Proust (dir), *Le grand livre de l'Appreciative Inquiry*, Interéditions, 2021

¹⁵ Owen, Harrison (April 21, 2008). *Open Space Technology: A User's Guide* (Third ed.). Berrett-Koehler.

¹⁶ Sde Bryas, S, Morin, D, Bazin, P, *Introduction à la pratique du Processwork*, Interéditions, 2021

L'importance des conversations en réponse aux enjeux économiques, sociaux et humains nous conduit à considérer que la valeur et le potentiel d'une organisation ne se mesurent pas seulement par sa performance économique immédiate, mais plutôt par la qualité, l'intensité et la durabilité des dialogues et des liens qui se sont tissés entre les individus.

L'organisation peut ainsi remplir une double mission : contribuer au bien-être de tous en produisant des produits ou des services utiles, désirables et durables, mais aussi à la vie sociale et à des relations humaines riches et vivantes.

Coaching et organisations : vers un espace de co-reconstruction

Formatrice, coach et formatrice en Codéveloppement, Sandrine Clergerie conçoit et anime depuis 15 ans différents dispositifs d'accompagnement des managers et de leurs équipes pour les organisations de travail du champ public ou privé. Sa connaissance de ces publics, de leurs problématiques et de leurs enjeux s'ancre dans ses 15 premières années de carrière, au cours desquelles elle a assumé des fonctions de management et de conduite de projets au sein du 2^{ème} groupe mondial du luxe.



Résumé : Le monde du travail est entré dans une ère de mutations sans précédent, caractérisée par la soudaineté et la rapidité des changements. Dans cette configuration, nos modèles traditionnels deviennent obsolètes pour accompagner les organisations et cet état de fait nous invite à un changement de paradigme à grande échelle. Notre conviction est que la réflexion et l'élaboration ne peuvent que s'enrichir du collectif pour innover dans nos pratiques d'accompagnement.

Challengées par l'essor du numérique et de l'intelligence artificielle, par de pressants enjeux climatiques, mais également par l'intégration d'une nouvelle cohorte générationnelle porteuse d'attentes et de valeurs différentes, les organisations ont engagé leur transition. L'individu, les collectifs humains, se doivent d'être « flexibles », « agiles », dans un contexte économique, social et climatique de plus en plus mouvant et imprévisible. Mais nos modèles traditionnels, nos modes de pensée, sont-ils opérants pour permettre une telle adaptabilité ? Quelles peuvent être les contributions et les ressources de la communauté des coachs pour accompagner ces transitions avec pertinence ?

Sur le plan de la mutation numérique, la crise sanitaire est venue accélérer considérablement un mouvement de transformation initialement engagé sur des perspectives de long terme. Certains termes venus émailler notre vocabulaire - « télétravail », « nomadisme », « flex office », « hybridation » - témoignent de l'émergence de pratiques inédites. Le travail devient multimodal et ses pratiques restent mouvantes tant leur émergence et leur généralisation ont été brutales. Cette mutation invite les collectifs de travail à repenser l'organisation même du travail, mais aussi leur conception de l'exercice du pouvoir. Car une organisation peut-elle être agile lorsqu'elle est construite sur un mode pyramidal, impliquant un pouvoir centralisé et de longues chaînes décisionnelles ? Peut-elle contrôler l'activité de ses salariés lorsque ceux-ci sont à distance ? N'y a-t-il pas là une invitation au management par la confiance et au partage des savoirs et des pouvoirs ?

En ce qui concerne la fulgurante dégradation écologique, les organisations de travail sont directement concernées, à travers la notion de responsabilité sociale des entreprises, définie par la [commission européenne](#) comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* »¹⁷. La communauté des chercheurs en sciences économiques semble s'accorder à soutenir que la croissance perpétuelle est impossible et qu'il faudra, de gré ou de force, « calmer le jeu ». Plus difficile à dire qu'à faire alors que nous sommes embarqués, à l'échelle d'une interdépendance planétaire, dans une idéologie du développement exponentiel. Le pas à franchir sera conséquent car, comme le souligne la chercheuse et anthropologue Emmanuelle Joseph-Dailly¹⁸ « *Depuis la révolution industrielle jusqu'à l'aube de ce siècle, les entreprises ont maintenu une relation d'exploitation avec la nature, perçue comme un élément à dominer et des ressources à exploiter afin de nourrir une croissance économique débridée* ». C'est donc un

¹⁷ Extrait du site <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

¹⁸ Extrait de « La stratégie du poulpe. 60 récits du vivant pour inspirer nos organisations » - Editions Eyrolles – 2021. Emmanuelle Joseph Dailly exerce une activité de coach et enseigne dans plusieurs grandes écoles. Elle dirige le Lab Recherches et Prospective du groupe Julhiet Sterwen.

changement de paradigme que nous sommes amenés à opérer, et cela exige à la fois temps et concertation.

Gageons que la nouvelle cohorte générationnelle évoquée au début de cet article va accélérer le processus. Car elle est porteuse d'un rapport au travail différent et d'une réelle sensibilité à la notion de développement durable. Leur avenir s'y joue. Pour cette génération, le travail nomade est le reflet d'un style de vie qui s'accommode parfaitement d'exercer à son domicile, dans un tiers lieu ou encore dans une salle d'attente. Cependant, de nombreuses organisations constatent l'essor de ces nouvelles attentes sans pour autant se montrer proactives en termes d'aménagement des espaces, de projet d'entreprise et de réflexion sur leur culture.

Pour la communauté des coachs, dont la vocation est d'accompagner les organisations dans ces mutations, les enjeux et les questionnements sont aussi foisonnants que passionnants. Pour ma part, j'ai tiré matière à réflexion d'un article de Manageris - Futur du travail, 7 mutations à anticiper¹⁹, qui pourrait constituer un point de départ des axes d'accompagnement à envisager :

Repenser les modèles managériaux

Préserver la cohésion des équipes

Veiller à l'expérience émotionnelle des collaborateurs

Mobiliser par l'engagement sociétal

Renforcer les infrastructures numériques

Réinventer les espaces de travail

Reconfigurer la gestion des compétences

Soyons humbles, nos modèles d'analyse et d'accompagnement des organisations ont vécu également et nous sommes invités à innover. Nous avons pour atout cette extériorité particulière qui nous permet une vue d'ensemble des problématiques spécifiques et des enjeux d'univers métiers très différents. Un second atout pourrait résider dans notre capacité à observer le fonctionnement des systèmes du vivant pour en tirer de la connaissance applicable. Et cette observation ramène à des fondamentaux confondants de bon sens :

- La coopération et la complémentarité, là où notre société est dominée par une compétition féroce, un individualisme forcené et des systèmes organisationnels qui favorisent le fonctionnement en silos ;
- Ressentir pour s'adapter, alors même que l'instantanéité et l'action immédiate sont valorisées ;
- Communiquer à l'heure où, bien que n'ayant jamais disposé de tant de moyens pour le faire, l'humain s'est rendu à la fois sur-sollicité et injoignable ;
- Transmettre le capital-savoir d'une génération à l'autre, mais si nous manquons de temps pour capitaliser nos propres apprentissages, sans doute est-il encore plus improbable d'espérer les transmettre.

Observons quelques exemples d'innovations, sur le plan de la culture managériale, de la circulation des savoirs ou encore du développement durable, au sein des organisations :

- Chez Mars, Thierry Gaillard, PDG, organise toutes les 6 semaines une réunion de 30 mn : "Ca se discute", où il répond à toutes les questions.
- En Californie, l'éditeur de logiciel Intuit organise ce qu'il appelle la "fête de la défaite" au sein de laquelle sont évoqués les échecs de manière à tourner collectivement la page et apprendre de ses erreurs.

¹⁹ © manageris – n° 301a

- En France, la S.N.C.F. a instauré une communauté managériale via un portail accessible à tous les encadrants. Au sein de ce portail, les managers peuvent partager une problématique, échanger sur leurs pratiques et même composer un numéro de téléphone direct afin de bénéficier d'un soutien ou d'un conseil par un expert autre que son manager.
- Aux Etats-Unis, au sein de l'entreprise WL Gore (près de 8 000 salariés), les nouveaux embauchés disposent de quelques semaines pour faire le tour des projets et choisir les équipes avec lesquelles ils aimeraient travailler. Les équipes plébiscitées peuvent accepter ou refuser la candidature.
- La startup Backmarket se donne pour objectif de réduire l'empreinte technologique en proposant à la vente des produits reconditionnés.
- Lemon tri est une startup spécialisée dans le recyclage. Elle propose aux entreprises, collectivités et établissements secondaires, un service de tri innovant et incitatif. Avec ses machines intelligentes, Lemon Tri récupère gobelets, bouteilles & canettes et récompense les utilisateurs pour leur geste.
- Un dernier exemple, chez l'un de mes clients, grand groupe industriel : un programme de mentorat a été conçu et lancé dans le double objectif de favoriser la circulation des savoirs internes intergénérationnels et de stimuler la progression des carrières de profils à fort potentiel, quelle que soit leur position actuelle dans l'entreprise.

Les chantiers sont nombreux, notre force est le collectif. Nous sommes convaincus, à la SF Coach, qu'il faudra unir et stimuler nos savoirs pour développer des approches à la fois innovantes et pragmatiques, qu'il faudra engager un dialogue et créer du lien avec les organisations de travail pour comprendre et appréhender leurs enjeux et co-construire des modèles singuliers. Notre groupe dédié aux organisations de travail est ouvert aux contributeurs qui souhaiteraient s'investir sur le sujet.

Sandrine CLERGERIE

Membre associée et membre du Conseil d'Administration de la SF Coach

Coach en écologie humaine et sociale, l'écologie humaine et sociale, une utopie porteuse de sens pour construire ensemble le coaching de demain

note de réflexion, par Pierre-Marie Burgat²⁰

Coach Psychologue et thérapeute à Lyon, après une carrière dans le conseil RH, management et leadership, Pierre-Marie s'investit aujourd'hui avec le cabinet STIMULUS²¹ (HWP) dans la prévention des RPS et l'accompagnement des collectifs en crise. Il anime par ailleurs en Savoie un lieu de vie « bien-être ensemble » qui accueille des retraites et séminaires, en cohérence avec sa vision. Auteur de « manager avec l'intelligence émotionnelle » (InterEdition 2016). Il a développé depuis une nouvelle méthodologie d'analyse globale du bien-être au travail pour favoriser l'équilibre des facteurs humains et sociaux en interaction dans les organisations. Il poursuit cette recherche dans sa dimension systémique autour du concept « d'écologie humaine et sociale ».



Comment le modèle de l'écologie appliqué à l'homme au travail – l'écologie Humaine et Sociale - peut-il nous aider dans la compréhension et l'accompagnement des organisations ? Comment redonner du sens à la prévention des risques psychosociaux et au développement du bien-être au travail, en cohérence avec les enjeux majeurs de notre époque que sont le développement durable et l'écologie ?

Avant-propos

L'écologie et le développement durable apparaissent aujourd'hui au centre du nouveau paradigme de la civilisation qui s'ouvre à nous, dans toutes ses fragilités et notamment de santé. La transformation rapide du monde contribue, avec cette mutation sans précédent, aux nombreux « séismes psychosociaux » que connaissent les organisations et les écosystèmes humains. Cette mutation est ainsi vecteur de plus en plus de stress, de burnout ou de mal-être au travail dans les organisations que nous accompagnons.

Ces déséquilibres qui impactent la santé psychologique comme la qualité du lien social sont le plus souvent abordés, tant par les psy ou les coachs que par la plupart des consultants en RPS, de manière analytique et individuelle. Les déséquilibres collectifs sont représentés dans des graphiques qui ne sont que des « cumuls statistiques » de troubles individuels. Nous sommes bien loin de la réalité systémique de l'homme dont la santé dépend aussi, voire avant tout, de la qualité du lien et des interactions dans ses écosystèmes. Et quand les facteurs de risques psychosociaux sont traités par les experts en RPS, les actions d'amélioration proposées le sont aussi de manière analytique ...

Cherchez l'erreur... ! Est-ce aussi ici « l'erreur de Descartes »²² (?), celle qui nous poursuit aveuglément depuis des siècles, portée par une médecine allopathique et du travail – enfermées dans leurs propres systèmes de croyances cartésien - qui continuent à découper allégrement l'homme, ses organes, comme on analyse aussi « le psychosocial » ou la souffrance au travail...

Et si tout était question d'Équilibres ? L'écologie, que nous pouvons qualifier de « science des équilibres », nous propose un modèle, qui appliqué à l'humain et au social, dans leur écosystème culturel et organisationnel, peut nous ouvrir les portes d'un autre regard et d'un autre accompagnement plus global, davantage catalyseur d'Équilibres et de bien-être collectif ... et aussi bien plus efficace.

Ne faut-il pas privilégier plus que l'analyse individuelle factorielle, « l'intelligence du ressentir », du bien-vivre ensemble, vers la juste « action systémique homéopathique », pour agir au bon endroit et favoriser le retour à l'équilibre ?

²¹ STIMULUS, cabinet pionnier avec Patrick LEGERON et Christophe ANDRE de la prévention du stress et des RPS, aujourd'hui leader européen sur son marché.

²² Antonio Damasio : l'erreur de Descartes, La raison des émotions (Odile Jacob).

Introduction à l'écologie Humaine et Sociale

Quid du modèle de l'écologie appliquée au travail ? Il y a de nombreux essais d'application de l'écologie à l'homme et à ses écosystèmes organisationnels et culturels. L'écologie comme lieu d'engagement social renvoie à « l'écologisme » et à ses prolongements politiques. Au plan scientifique, l'écologie se caractérise par l'étude des êtres vivants et de leurs interactions à l'intérieur des écosystèmes. **L'écologie humaine et sociale au travail** considère l'organisation et les collectifs de travail comme des écosystèmes. Elle intègre cette double dimension à la fois **éthique**, en cohérence avec un système de valeurs de respect des *équilibres* de notre planète, et une dimension **scientifique**, avec l'étude des impacts des interactions de l'homme sur son(es) écosystème(s) et la santé au travail.

Pourquoi parler d'écologie humaine et sociale ? Cette notion, que j'ai avancée et discutée il y a une dizaine d'années dans un blog dédié au management écologique (ecologie-manageriale.fr), peut être définie comme « l'étude et la défense des équilibres humains, de l'homme dans sa relation avec lui-même, avec ses équipiers et ses pairs, dans l'écosystème constitué par l'organisation et sa culture ».

Sur le plan éthique, « l'écologie humaine et sociale au travail » avec la notion plus répandue de « sustainable management » poursuivent la même quête, d'une « performance responsable » (Responsabilité Sociale et sociétale de l'Entreprise), dans le respect des ressources de la planète et ici avant tout des « ressources humaines ».

« L'équilibre n'existe pas, nous sommes seulement des équilibristes »²³.

On parle souvent de l'écologie comme la « science des équilibres » dans les écosystèmes ... Mais l'équilibre n'est-il pas par définition un état instable ? Qui dit « scientifique » ne dit pas nécessairement « cartésien » avec les limites largement débattues de l'approche rationnelle analytique du facteur humain, qu'illustrent ses dérives dans la médecine allopathique, comme de manière plus générale, dans l'application rigide ou galvaudées de l'approche scientifique dans les sciences humaines.

Qui cherche « ses clés perdues » uniquement sous le lampadaire d'une pensée trop étroite ne risque-t-il pas de ne jamais les retrouveres ?

L'approche systémique a contribué depuis de nombreuses années à nous (re)donner une vision plus globale de l'homme, qui peut s'appliquer aussi à la santé psychologique au travail. L'étude des RPS et de ses troubles demeure cependant, encore une fois, trop centrée sur l'individu, alors que nous observons tous que les dysfonctionnements dans les organisations sont avant tout collectifs, relationnels, managériaux ou encore culturels.

La crise sanitaire nous a pourtant montré clairement, que la dégradation des rituels sociaux qui régulent le lien social, impactait fortement la santé psychologique individuelle et, en retour toute l'organisation. Les mesures de protection contre la pandémie comme le confinement ont ainsi provoqué une forte dégradation du lien social dans les écosystèmes humains, qui a elle-même provoqué une montée individuelle de près de 40% des troubles de la santé psychologiques en France²⁴.

Et le management ? Leader « porteur de sens », le manager doit aussi depuis une vingtaine d'année²⁵, contribuer à la prévention du stress et des RPS, et, sous un angle plus positif, devenir acteur du développement du bien-être, voire du bonheur au travail, à commencer par le sien.

²³ Éva Ruchpaul est une des premières femmes yogi d'Europe, une enseignante française de yoga, fondatrice de l'institut Éva Ruchpaul et auteur de nombreux ouvrages sur le hatha yoga.

²⁴ Discours ministre de la santé octobre 2021 /sommet mondial de la santé mentale : « Les données recueillies en France tout au long de la crise nous montrent ainsi que près d'un quart des français déclarait un état dépressif fin avril dernier » (source site du ministère de la santé). Dans le même temps, les cabinets enregistraient un croissance de plus de 40% des demandes de prise en charge en prévention tertiaire. Cette poussée a amené le législateur à mettre en place un système de remboursement partiel des consultations psychothérapeutiques.

²⁵ 2002, la loi de modernisation social engage l'entreprise et la chaîne hiérarchique dans une exigence de résultat en matière de prévention des RPS.

Si développer le bien-être peut relever du bon sens à la fois par la qualité des relations et le développement de la convivialité dans les rituels sociaux... qui dit démarche scientifique dit, au-delà de « l'apéro et du babyfoot », mesurer, évaluer, pour agir. L'entreprise demeure un univers très normé, sillonné de process rationnels, qui nécessitent toujours cette évaluation pour pouvoir passer à l'action. Elle sera d'autant plus nécessaire qu'il va s'agir de larges populations et de leurs écosystèmes.

Qu'apporte le modèle de l'écologie appliqué à l'homme au travail et à son management, intégrant aujourd'hui de plus en plus le bien-être au travail comme levier de motivation ?

Le modèle de l'écologie humaine et sociale au travail permet de passer d'une logique dominante d'analyse rationnelle factorielle, à une logique globale systémique d'évaluation des équilibres-déséquilibres à différents niveaux d'écosystèmes. Dans l'esprit de la « qualité de vie au travail » et en s'appuyant sur les principes de la psychologie positive, « l'écologie humaine et sociale » vise donc l'amélioration des équilibres humains collectifs, versus le traitement individuel de la souffrance au travail (stress, mal-être, dépression, burnout...), ce à quoi incitent les approches traditionnelles souvent stériles de la prévention de RPS.

La grande différence, c'est aussi, au plan éthique, que cette approche ne vise ni le bien-être, ni un quelconque « bonheur » au travail, mais plus simplement un état d'équilibre suffisant, synonyme à la fois de davantage de « paix intérieure » et d'énergie, elles-mêmes favorables à la qualité et à l'efficacité du travail.

Autrement dit, étudier et favoriser les équilibres de l'homme au travail, c'est une autre façon plus adaptée de retrouver sérénité et plaisir au travail, sans stigmatiser la souffrance et, a contrario, sans sombrer dans l'illusion de la quête du « bonheur au travail » et de ses injonctions paradoxales : « be happy et n'oublies pas tes objectifs » !

L'écologie humaine et sociale (EHS) offre ainsi une vision porteuse de sens, davantage en cohérence avec ce grand changement de paradigme que nous vivons tous, de la société de consommation vers une société écologique plus durable.

Et dans nos missions de coachs d'équipe et d'organisation ou d'accompagnants ?

Les modèles qui aujourd'hui permettent d'évaluer, le stress, le bien-être et la santé psychologique au travail dans un collectif, sont, pour la très grande majorité, basés sur une approche analytique rationnelle individuelle. C'est le plus souvent le cumul statistique du stress individuel qui donnera à représenter le niveau de santé psychologique collectif, dans les nombreux diagrammes que nous connaissons tous.

C'est ce que j'appelle « l'illusion scientifique en sciences humaines ».

L'action d'amélioration suivra rationnellement ces mêmes facteurs, sans pour autant appréhender leurs interactions au sein de l'écosystème.

Par exemple, autre leurre, si une étude de prévention montre que la charge travail est trop forte dans une organisation, les instances représentatives et la direction trouveront un consensus pour l'évaluer et la faire baisser. « Cherchez l'erreur ». Considérer dans des échelles validées scientifiquement que les facteurs RPS sont indépendants n'est-ce pas pourtant « scientifiquement inexacte » ? La perception de la charge de travail dépend en fait, notamment grâce aux études de Siegrist²⁶, du niveau perçu de reconnaissance.

Autres illustration, la classification reconnues des facteurs de risques psychosociaux de l'INRS²⁷, aussi pertinents soient-ils, considère implicitement les facteurs comme indépendants, ne proposant aucune méthode possible d'intégration de leurs évidentes interactions. « L'exigence émotionnelle » sera par

²⁶ modèle « déséquilibre : effort / récompense » de Siegrist. Johannes Siegrist, né en 1943 en Suisse, est sociologue de formation. Ce modèle repose sur le constat qu'une situation de travail peut prendre appui sur une combinaison d'efforts élevés et de faible reconnaissance de cet effort, amenant une série de réactions pathologiques sur les plans émotionnel et physiologique.

²⁷ INRS - En France, Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles – est une association loi de 1901, à but non lucratif, créée en 1947 sous l'égide de la Sécurité sociale. L'INRS revendique aussi le caractère scientifique de ses expertises.

exemple traitée de manière indépendante des « impacts humains du changement » que nous savons tous pourtant en très forte interdépendance.

La place de l'analyse systémique ou collective des mécanismes du stress apparaît aussi dramatiquement absente de la plupart des démarches conduites en entreprise pour évaluer les risques psychosociaux, les enfermant dans une nosographie juridico-médicale aussi stérile qu'inutile à l'action.

Que peut apporter l'approche de l'écologie humaine et sociale aux coachs d'organisation et aux professionnels de la gestion du stress et de la prévention ?

Nous l'avons dit, l'écologie humaine et sociale s'érige contre l'injonction souvent toxique et manipulateur du « be happy ». J'ai la conviction que nous avons besoin dans nos accompagnements de modèles moins normatifs, moins centrés sur la souffrance au travail, sans sombrer pour autant dans l'injonction quelque peu paradoxale de bonheur au travail.

Plus que des critères négatifs (ex. niveau de stress), ou de facteurs isolés, l'écologie humaine et sociale vise plus positivement à favoriser les équilibres humains au travail, afin de (re)trouver, tout naturellement, sans qu'il s'agisse pour autant d'un nouvel objectif de performance, plus de plaisir et de sérénité au travail. Cela fait-il sens aussi pour vous ?

La notion d'équilibre intéresse les accompagnants à différents niveaux : favoriser les équilibres dans son écosystème personnel (équilibres psychologiques), les équilibres relationnels dans une équipe, comme dans son écosystème organisationnel social et culturel.

A titre d'exemple, KG Jung a beaucoup développé dans sa typologie des personnalités²⁸ (reprise dans le MBTI), cette notion d'équilibre, entre les pôles de personnalité.

Les théories de l'intelligence émotionnelle nous montrent aussi que l'émotion doit toujours, pour favoriser le bien-être, trouver ses équilibres. Chaque émotion primaire, comme la peur ou la colère, doit trouver des moyens de régulation dans les rituels sociaux au travail comme les célébrations, ou encore dans l'organisation. Si, par exemple, l'employabilité d'un métier n'est pas prise en compte par les processus RH de formation ou de reconversion, l'excès d'inquiétude produite (déséquilibre peur / sécurité), freinera la dynamique motivationnelle de la population concernée.

Cette notion d'équilibre des facteurs humains se retrouve aussi développée par de nombreux auteurs de management, avec l'équilibre entre un style « centré sur l'organisation » ou « la relation » (les 4 styles de management²⁹), ou encore en matière de prévention des RPS, avec l'équilibre entre les facteurs objectifs et les moteurs humains de la motivation, comme les modèles de Siegrist³⁰ (reconnaissance / effort) ou encore le modèle de Karasek³¹ (autonomie / exigence).

J'expérimente et construis moi-même depuis une quinzaine d'années, une méthodologie pour évaluer et favoriser les différents niveaux d'équilibres de l'écologie humaine et sociale au travail.

Ces expérimentations en entreprise ont donné lieu en 2016 à une toute première publication sur comment « manager avec l'intelligence émotionnelle ». Depuis nous avons complété et ajusté cette approche au fil de nos missions de coaching, vers une meilleure prise en compte des équilibres humains dans les écosystèmes organisationnels.

²⁸ KG JUNG, les types psychologiques ; Dans cet ouvrage fondateur, Jung présente une structure schématique de la personnalité fondée sur " quatre fonctions psychiques " que chaque être humain possède, à des degrés variables : le type Pensée, le type Intuition, le type Sentiment et le type Sensation. A ces quatre types, Jung ajoute deux " attitudes " : l'extraversion et l'introversion.

²⁹ Les styles de management, Paul Hersey et Ken Blanchard, les créateurs du leadership situationnel (ou *management* situationnel); D Tissier/ « le management situationnel », Insep Editions.

³⁰ Le modèle de Siegrist est donc le modèle du déséquilibre entre effort et récompense : « effort-reward imbalance » ou ERI (Siegrist, 1996 ; Siegrist et coll., 2004). Le modèle du déséquilibre-effort qu'il a conçu est fondé sur l'idée que la réciprocité des échanges entre individus est une base des interactions interpersonnelles. Si cette réciprocité ne se fait pas, l'individu pourra ressentir du stress. Appliquée au monde de l'entreprise, cette absence de réciprocité, dès lors que l'individu a l'impression d'apporter plus d'effort qu'il ne reçoit de récompense, amène à des émotions négatives...

³¹ Le modèle de Karasek est un modèle d'analyse du stress au travail. Il a été développé en 1979 par Robert Karasek, professeur de psychosociologie au département Travail et Environnement de l'Université Lowell au Massachusetts (Boston).

Je suis tellement récompensé de son efficacité et du plaisir à la pratiquer que j'ai envie aujourd'hui de partager avec vous cette réflexion en marche.

Et pour vous ?

C'est quoi l'écologie humaine et sociale ? Quels sont pour vous les équilibres vitaux de l'homme au travail ? Et nous ? De quels équilibres parlons-nous et sur lesquels nous allons pouvoir agir ensemble ?

Si vous êtes intéressés par cette approche en construction de « l'écologie humaine et sociale » et/ou par les questions d'équilibres de la santé psychologique dans les équipes et les organisations, merci pour votre retour. Nous pourrions organiser des modalités de partage et de codéveloppement au sein de la SFCoach.

Bien à vous

Pierre-Marie Burgat

Membre titulaire, Délégué Régional SFC AURA

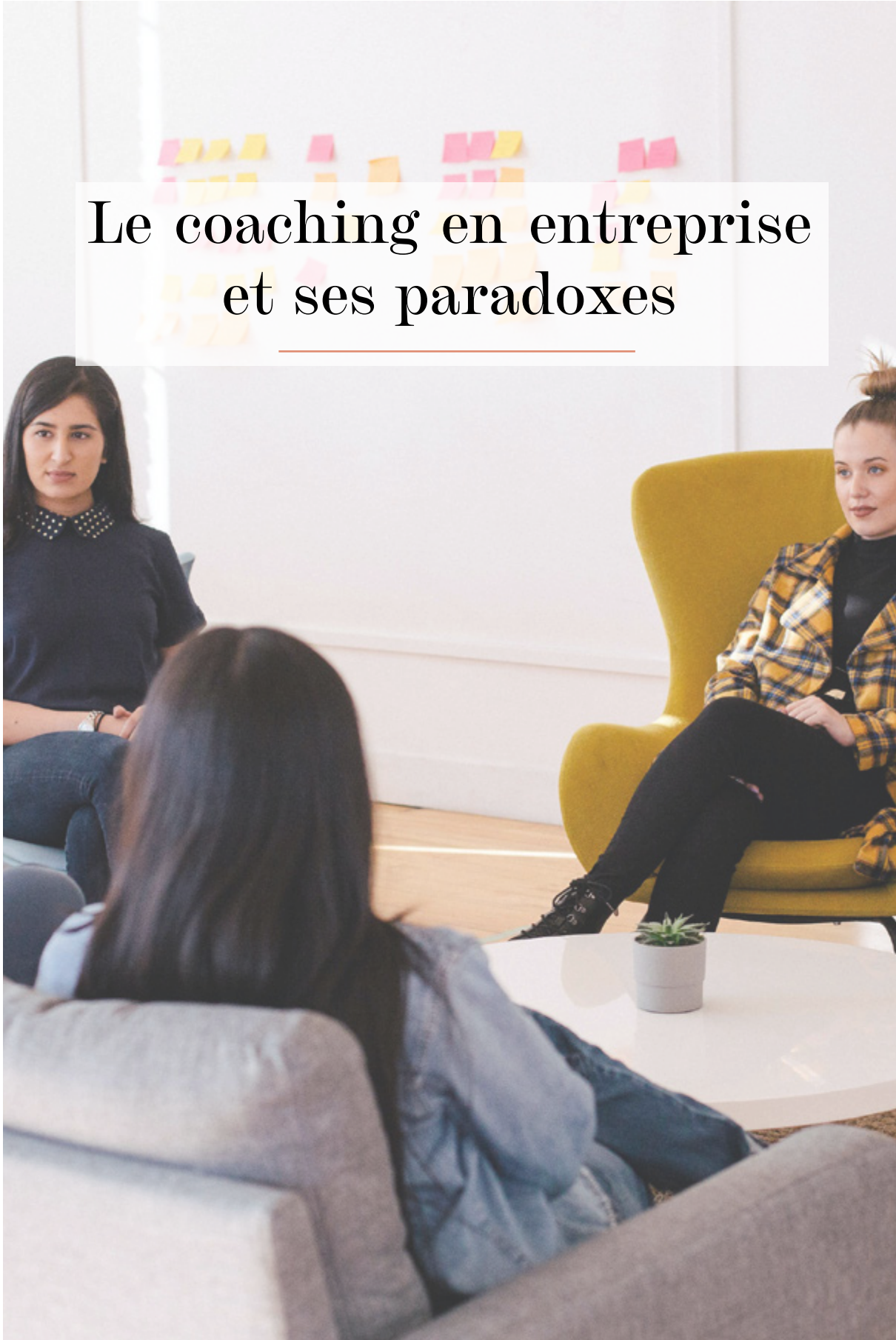
Le coaching en entreprise et ses paradoxes



ÉCLAIRAGE
SOCIOLOGIQUE

ENQUÊTE

Le coaching en entreprise
et ses paradoxes





Le coaching en entreprise et ses paradoxes¹.

Par Scarlett SALMAN

MAÎTRESSE DE CONFÉRENCES EN SOCIOLOGIE,
LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE SCIENCES INNOVATION SOCIÉTÉ,
UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL

¹ Cet article reprend les principaux résultats de mon ouvrage *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*, paru aux Presses de Sciences Po en 2021.

Les discours se multiplient, ces dernières années, pour promouvoir le développement personnel et le bien-être au travail au nom de la performance. Emblématique de cette orientation, le coaching, défini comme « l'accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels », s'est implanté en France depuis une vingtaine d'années. Issue de la psychothérapie mais déployée dans le champ du conseil, cette pratique consiste en une série d'entretiens, confidentiels et réguliers, entre une ou un coaché, le plus souvent cadre d'une organisation, et une ou un coach, en général consultant externe à cette dernière. Le coaching est-il le signe d'une humanisation du capitalisme comme l'affirment ses promoteurs ou bien le vecteur d'une instrumentalisation de la subjectivité comme le dénoncent ses critiques ? La vaste enquête ethnographique que j'ai menée auprès de coachs, de DRH et de cadres coachés, permet de comprendre qui sont les coachs, quelles sont leurs pratiques professionnelles et à quels usages organisationnels répond le coaching.

Mobilisant des techniques de développement personnel inspirées de la contre-culture des années 1960 et de ses conceptions antihiérarchiques, le coaching prend son essor face aux mutations du travail et des organisations. Les évolutions technologiques ont rendu le travail plus relationnel. L'introduction d'organisations du travail flexibles et en flux dans les années 1980 a rendu cruciale la circulation de l'information, érigeant la réactivité, la prise d'initiative et la coopération en compétences clé. Les modes d'encadrement de la main d'œuvre doivent préserver ces compétences :

il ne s'agit plus de diriger par le statut (« je suis le chef donc tu m'obéis »), ce qui briderait l'initiative et la créativité, mais de mobiliser par le sens et la relation (« tu me suis car tu es inspiré par la direction que je propose »). Les directions des entreprises exhortent alors leurs cadres à devenir des « managers-coachs ». Ces attentes productives n'ont fait que s'accroître avec les organisations du travail collaboratives impulsées par la digitalisation des années 2000-2010. Ce discours peut également séduire des salariés qui aspirent à l'autonomie, désamorçant une critique du capitalisme. C'est le tournant personnel du capitalisme, qui affirme mettre au centre la personne de celles et ceux qui travaillent, leur personnalité, érigée en « savoir-être », mais aussi leur bien-être et leur réalisation de soi.



Ce tournant personnel du capitalisme se manifeste aussi sur la scène où se joue, après un demi-siècle de déclin, un certain renouveau de l'indépendance. Les coachs, qui exercent le plus souvent en dehors des organisations et du salariat stable, avec des statuts relevant de l'indépendance ou des zones grises de l'emploi, en sont un exemple manifeste. Leur étude contribue à l'exploration d'un ensemble plus vaste, en pleine expansion en France et en Europe : les travailleurs indépendants exerçant dans les services ou les professions intellectuelles, parfois appelés « indépendants professionnels » ou « professionnels autonomes », qui font partie des « travailleurs de la connaissance »². Mon ouvrage montre que les aspirations à l'émancipation d'un salariat réduit à la subordination sont fortes parmi les coachs qui revendiquent d'« être leur propre maître ». Ces aspirations reposent sur des trajectoires faites de nombreuses bifurcations pour les coachs qui sont issus des rangs du conseil et de la formation et dont une partie étaient déjà indépendants. Elles reposent également sur des reconversions importantes de cadres de grandes entreprises qui se sont heurtés à des plafonnements et à des restructurations, révélant la réduction des perspectives offertes à ces travailleurs qualifiés. Ce renouveau de l'indépendance est ainsi lié aux politiques d'externalisation et de restructuration des grandes entreprises. Il est également lié aux politiques publiques d'aide à l'auto-emploi dans un contexte de chômage massif. Un autre résultat tiré de l'enquête est ainsi de montrer que l'essor d'une activité comme le coaching, et des nombreuses vocations d'« indépendants » qui l'ont accompagné, a été soutenu – et l'est encore – par des dispositifs institutionnels. Il faut en effet ajouter que le coaching est en partie financé, au sein des organisations, par les fonds de la formation professionnelle continue. Ces éléments montrent, et c'est a priori paradoxal, tout ce qu'une pratique néo-managériale libérale doit à des formes de mutualisation et d'obligation institutionnelle.



L'étude du marché du travail et du marché du service du coaching montre ensuite les nouvelles contraintes qui pèsent sur ces professionnels aux marges du salariat et de l'indépendance. Bien qu'ils vendent cher une prestation experte³, considérée à maints égards comme une prestation de luxe, ils sont massivement exposés à deux risques majeurs : l'incertitude économique caractéristique de la condition d'indépendant et la concurrence, liée à un déséquilibre entre l'offre et la demande. Face à ces contraintes, qui ne sont pas exemptes de déceptions, l'hétérogénéité du groupe professionnel est forte. On peut toutefois identifier des stratégies communes qui visent à sécuriser l'activité autant que possible, que l'on retrouve chez d'autres professionnels indépendants, en particulier chez les professions artistiques. La pluriactivité est ainsi centrale chez les coachs⁴, qui vendent majoritairement des prestations de conseil et de formation en plus du coaching. L'un des enjeux majeurs est l'entretien d'un portefeuille de clients dont il faut satisfaire les demandes multiples. Cette pluriactivité est néanmoins vécue différemment par les anciens cadres d'entreprise, qui la vivent en général sur le mode de l'artiste maudit qui n'arrive pas à vivre de son art, et par les coachs qui ont longtemps été consultants et formateurs et ont donc un réseau de clients bien établis, qui valorisent un don juanisme professionnel et une démultiplication de soi. Une autre stratégie typique est la recherche – toujours mouvante car s'adaptant aux changements de l'activité – de statuts juridiques d'emploi offrant ce qui relève d'une « indépendance protégée ». Les zones grises entre indépendance et salariat sont autant de dispositifs hybrides qui s'expérimentent pour tenter de lier liberté et sécurité. Un dernier résultat qui peut sembler paradoxal est l'importance des formes de coopération qui se mettent en place dans cet univers hautement concurrentiel.

² Cf. Coquelin et Reynaud, 2003 ; Bologna, 2018 ; Semanza et Pichault, 2019.

³ De l'ordre de 5 000 à 10 000 euros pour un coaching de moins de dix séances.

⁴ Pour 94% d'entre eux selon l'International Coach Federation en 2020.

Enfin, se pose la question du caractère professionnel de ce type d'activité, car les nouveaux professionnels indépendants des services ne sont pas les professions libérales réglementées qui incarnent les professions établies. C'est une question qui est d'abord posée par les clients et les observateurs : le coaching n'est-il qu'un produit sur un marché ? Ne relève-t-il que de la marchandisation d'une activité longtemps exercée dans l'ombre de la vie privée, sur un domaine qui relevait de l'intime ? Les coachs ne revendiquent pas seulement le développement d'un marché, mais encore d'être considérés comme des professionnels – et leurs clients les poussent dans cette orientation, en portant cette « injonction au professionnalisme » (Boussard et al, 2010) ; car ni les uns ni les autres ne veulent avoir affaire à des charlatans. L'étude des stratégies menées par les coachs pour faire reconnaître le coaching comme une activité professionnelle est ainsi un bon laboratoire pour explorer les nouvelles formes de professionnalisation qui se structurent notamment dans le monde des professions managériales. À la suite du concept de « professionnalisation d'entreprise » (Muzio et al, 2011) qui désigne un nouveau mode de professionnalisation caractéristique de professions managériales salariées de grandes organisations, j'ai proposé celui de « professionnalisation tournée vers le client » pour nommer les stratégies mises en place par des professionnels indépendants comme les coachs, qui n'ont que des clients et pas d'employeur (Salman, 2019). Ces nouvelles stratégies transforment significativement les modes de légitimation, de différenciation, de définition de l'expertise, de diffusion et de régulation de l'activité professionnelle. Elles révèlent l'importance prise par les clients dans le processus de professionnalisation, qui se traduit notamment par la légitimation par la valeur ajoutée, la substitution des compétences aux qualifications (caractéristiques partagées par la « professionnalisation d'entreprise ») ou encore par une différenciation souple, de manière à pouvoir exercer plusieurs activités. L'enjeu de l'étude de ces nouveaux modes de professionnalisation est de taille, car la question est de savoir quelles protections ils offrent, tant aux praticiens qu'aux clients. Cette question importe d'autant plus pour des activités qui touchent à l'intime, à ce qu'A. Hochschild (2012) appelle le « soi externalisé ».

Que produit en pratique ce dispositif profondément ambivalent, signe des affinités électives entre développement personnel et capitalisme ?

Au sein des grandes organisations, privées comme publiques, les recours au coaching sont largement prescrits, selon le terme usité, c'est-à-dire vivement recommandés aux cadres par leur supérieur hiérarchique ou par la direction des ressources humaines : le coaching est un dispositif de gestion. Mandaté pour développer les « compétences relationnelles » des managers, le coaching les amène à modifier leur communication et leur présentation de soi dans le sens d'une euphémisation des rapports statutaires de pouvoir. Il leur apprend, via des modèles de personnalité simplifiés, à se mettre à la place de leurs interlocuteurs, afin d'apaiser les tensions nées du travail et de son organisation.

Le coaching traite aussi d'enjeux relationnels en dehors de la relation de management, liés à des postes conflictuels en raison de l'organisation des services par exemple. De plus, de manière a priori surprenante, à rebours de son mandat, il peut aussi jouer un rôle de rappel à l'ordre hiérarchique, quand la relation en jeu est celle entre le cadre et ... sa hiérarchie. Il rappelle alors aux cadres qu'ils doivent rester à leur place dans des organisations qui restent hiérarchiques – ce qui révèle les contradictions entre les promesses d'autonomie du discours néo-managérial et le fonctionnement effectif des organisations. Plus largement, il conduit à une rationalisation de leur comportement, à une maîtrise accrue de leurs affects, qui passe par l'expression de leur vécu professionnel et par son traitement dans le huis clos du coaching. Le coaching leur apprend ainsi à effectuer un travail d'hygiène psychique, destiné à développer leur réflexivité et leur autocontrôle dans les situations professionnelles. Cette hygiène psychique passe aussi par un travail sur leur organisation personnelle pour faire face aux difficultés temporelles de travail, marquées par l'urgence, le débordement sur la sphère privée ou

encore la multi-activité inhérentes à leurs fonctions. Les coachs leur enseignent de planifier tout ce qui peut l'être, y compris les imprévus, de faire preuve d'une hygiène des territoires dans leurs relations de travail et de cloisonner vie personnelle et vie professionnelle – des techniques de rationalisation qui sont, là encore, éloignées de l'idéal d'agilité et de créativité prôné par le discours du néo-management tenu par les coachs. Quels que soient les paradoxes de cette hygiène psychique, qui tend de surcroît à devenir un idéal à atteindre en tant que tel, une nouvelle norme à respecter au nom de la performance et du bien-être, il ne faut pas négliger le soutien apporté aux cadres, confrontés à des épreuves professionnelles qui surviennent dans des contextes de travail interdépendants et traversés de contradictions organisationnelles.

Toutefois, tout en équipant les cadres concernés – qui figurent déjà parmi les mieux formés au sein des entreprises – en techniques d'hygiène psychique, le coaching tend à reporter sur eux, en tant que personne, la responsabilité des difficultés professionnelles et de leur bonne résolution. Les problèmes de travail, de relation d'encadrement, de temporalité ou encore de carrière, sont imputés à la personnalité du cadre, qui manquerait de savoir-être, masquant leurs dimensions productives et organisationnelles. Le coaching contribue alors à défausser les entreprises d'une réflexion proprement organisationnelle. Cette fonction palliative est encore plus patente en ce qui concerne les carrières.

Les restructurations des grandes organisations initiées dans les années 1990 et l'affaïssement des pyramides se sont accompagnés d'une rupture du pacte de confiance entre l'entreprise et les cadres, pacte qui promettait une carrière ascendante en échange d'un investissement intensif. Le discours de l'employabilité, enjoignant les cadres à prendre en charge eux-mêmes leur carrière, est allé de pair avec cette évolution. Une partie des coachings sont proposés à des cadres qui rencontrent des frustrations de carrière, à la suite d'un blocage de promotion par exemple. Derrière le mandat du savoir-être, le coaching remplit alors une fonction palliative. Le coach écoute le cadre exprimer son insatisfaction et l'aide à « rebondir », c'est-à-dire à retrouver une issue, souvent temporaire, à une situation bloquée. Si le coaching aide le cadre à se repositionner et à sauver la face, il contribue également à sauver les apparences libérales du marché du travail. Le coaching a ainsi des effets globalement conservateurs, notamment sur l'accès aux voies dirigeantes, tout en offrant une issue à l'individu, institué en nouveau régulateur des tensions au travail. Avec le risque supplémentaire que, face à des difficultés structurelles persistantes, l'individu ne se considère pas à la hauteur de ces attentes, entretenant un phénomène qualifié de burnout.



Bibliographie

- Bologna S., 2018, *The Rise of the European Self-Employed Workforce*, Milan-Udine, Mimesis International.
- Boussard V., Demazière D., Milburn P., 2010, *L'Injonction au professionnalisme*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Coquelin L., Reynaud E., 2003, *Les Professionnels autonomes, une nouvelle figure du monde du travail*, Ministère de l'économie des Finances et de l'Industrie, DECAS- ODC.
- Hochschild A R., 2012, *The Outsourced Self: Intimate Life in Market Times*, New York (N. Y.), Henry Holt & Company
- Muzio D., Hodgson D, Faulconbridge J, Beaverstock J et Hall S., 2011, « Towards Corporate Professionalization : The Case of Project Management, Management Consultancy and Executive Search », *Current Sociology*, 59 (4), p. 443-464.
- Salman Sc., 2021. *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise*, Presses de Sciences Po.
- Salman Sc., 2019, « Towards a "Client Professionalization" Process ? The Case of the Institutionalization of Executive Coaching in France », *Journal of Professions and Organization*, 3 (6), p. 1-18.
- Semanza R, Pichault F. (eds), 2019, *The Challenges of Self-Employment in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.