

**Du coaching individuel au coaching d'entreprise:
Fondements du développement de l'organisation apprenante
(Article à paraître dans *Le Grand Livre du Coaching* en 2008)**

Alain Gauthier

Une organisation est réellement apprenante quand elle est capable de créer le futur auquel ses membres et parties prenantes aspirent, tout en anticipant et s'adaptant à un environnement toujours changeant. Le coaching des dirigeants et de leurs équipes peut être un moyen puissant d'accélérer le développement de l'apprenance à tous les niveaux: individuel, en équipe ou réseau et organisationnel. La transformation de la culture et des structures est plus assurée quand le changement des mentalités, attitudes et comportements commence par le haut et se nourrit du travail en équipe et en réseau. Quels sont les effets amplificateurs que le coaching individuel, d'équipe et d'entreprise peuvent déclencher ou faciliter dans le développement de l'apprenance ?

Introduction

Une entreprise acquiert un avantage compétitif durable lorsque sa culture, ses structures et ses processus lui permettent d'apprendre plus, mieux et plus vite que ses concurrents. Cette capacité d'apprendre ensemble, qui accroît en permanence l'intelligence collective, se construit au fil des années par la pratique de plusieurs disciplines interdépendantes. Dans le livre *La Cinquième Discipline*, Peter Senge et moi-même en avons identifié cinq : rechercher la maîtrise personnelle, remettre en cause les schémas mentaux, penser de manière systémique, construire une vision partagée, et apprendre en équipe. La pratique des trois premières peut être favorisée par le coaching individuel et celle des quatre dernières par le coaching d'équipe et d'entreprise.

L'esprit de l'apprenance

Apprendre en permanence – individuellement ou collectivement – c'est vouloir progresser, dépasser les succès passés, tirer leçon des difficultés et parti des opportunités. L'objectif est de découvrir ou créer des approches nouvelles qui répondent mieux aux besoins réels et latents des différentes parties prenantes.

Pour que l'envie d'apprendre reste forte, l'entreprise apprenante construit périodiquement une vision partagée à partir des visions individuelles, établissant ainsi un champ de tension créatrice ou d'insatisfaction constructive par rapport à la réalité présente. Ses membres examinent dans

quelle mesure les structures et schémas mentaux actuels doivent être remis en cause pour progresser vers la vision. Ils recherchent les effets multiplicateurs en raisonnant de manière systémique. Et ils utilisent le travail en équipe ou en réseau pour clarifier leur vision, remettre en cause leurs habitudes de pensée et de comportement, réfléchir aux conséquences involontaires de leurs décisions et pratiquer le dialogue créatif.

La pratique de l'apprenance repose sur la conception de l'entreprise comme un *réseau dynamique de relations et d'accords*. Apprendre conduit à améliorer sans cesse la qualité des relations et la nature des accords, à l'intérieur de l'organisation comme avec ses principales parties prenantes externes. La qualité des relations peut aller d'une « zone rouge ou orange » où dominent la peur, l'attaque et la contre-attaque, l'exploitation, l'absence d'écoute et de respect, à une « zone verte ou bleue » caractérisée par la confiance, le respect mutuel, l'appréciation, la synergie et la co-création. De même, la nature des accords peut aller du rapport de forces, de la victoire ou du gain à tout prix et de l'utilisation des autres, au partenariat, au bénéfice mutuel et au sens de l'intérêt collectif.

Dans ses travaux de recherche approfondis, Jim Collins, auteur de *Built to Last* et de *Good to Great* (deux best-sellers aux Etats-Unis) montre que la valeur durable créée par une entreprise est liée à la qualité et au respect systématique de quelques valeurs-clés dans ses relations internes et externes. Les valeurs pratiquées dans ces relations et accords nourrissent la culture de l'entreprise par une énergie qui génère également son évolution. Elles conduisent chacun à ne pas rester trop longtemps dans sa zone de confort et à remettre en cause ses modes de pensée et de comportement. Apprendre ensemble conduit à rechercher et adopter d'autres manières d'être et de travailler ensemble, à l'intérieur comme à travers les frontières de l'organisation. Voyons comment chacun des niveaux de coaching peut y contribuer.

La contribution du coaching individuel

Le coaching individuel, et en particulier le coaching en partenariat (1), permet de développer la maîtrise personnelle, la remise en cause des schémas mentaux et la pensée systémique. En posant des questions ouvertes et sans jugement implicite, le coach aide le coaché à clarifier sa vision personnelle et ses buts à court et long terme, à prendre conscience des cartes mentales qui limitent sa perception de la réalité, et à se concentrer sur les détails de l'activité qu'il tente de mener à bien, sans se laisser distraire par des pensées négatives sur ses compétences et sa performance.

(1) En anglais *partnership coaching* (voir Bibliographie conseillée)

En posant quatre questions fondamentales : que recherchez-vous, que se passe-t-il maintenant, que pourriez-vous faire, et qu'allez-vous faire (et les sous questions correspondantes) le coach peut engager le coaché dans une conversation créative qui permet à ce dernier de mieux se comprendre et de s'approprier le chemin vers les résultats qu'il souhaite créer. Le coaché apprend par la pratique à poser des questions ouvertes et à donner du feedback sans jugement, développant ainsi sa capacité à jouer un rôle de coach vis à vis de ses collègues et collaborateurs.

La contribution du coaching d'équipe

Dans mon travail d'accompagnement d'équipes dirigeantes et d'équipes de projet dans différents pays, j'observe que l'équipe est un lieu privilégié où le changement de modes de pensée et de comportement peut être accéléré.

L'expression de valeurs et d'une vision partagées, comprenant le type de relations qui permettrait à chacun d'utiliser au mieux ses dons et de s'épanouir, crée un champ d'énergie où envie d'apprendre et de coopérer sont renforcées. Les perceptions différentes ou complémentaires de la réalité – du point de vue de chacune des parties prenantes internes et externes – offrent aux membres de l'équipe la possibilité d'apprécier leur diversité et de penser de manière plus systémique. Le choix de quelques priorités stratégiques pour l'équipe leur permet de mieux prendre conscience de leur interdépendance et de combiner responsabilités spécifiques et transversales. L'adoption en commun de règles du jeu ou normes comportementales est l'occasion pour chacun d'examiner la cohérence entre valeurs et comportements, et de demander l'aide de leurs co-équipiers pour changer certaines de leurs habitudes personnelles. L'équipe représente alors un véritable laboratoire où de nouvelles pratiques peuvent faire l'objet d'expérimentation et d'amélioration en commun.

Dans ce contexte de coaching d'équipe, le coaching individuel se révèle encore plus efficace. D'un côté, le coaching d'accompagnement permet à certains membres de l'équipe d'utiliser consciemment l'équipe comme champ d'expérience et d'application de leur changement personnel. De l'autre, le coaching d'insertion de nouveaux membres accélère leur acculturation et maximise leur contribution à l'équipe – par l'accès à un interlocuteur neutre qui les aide à réfléchir à leur expérience, à tirer parti de leur « œil neuf » et à adapter leur comportement. Dans les deux cas, le coach est plus efficace – du fait de sa connaissance de l'équipe – et le coaché bénéficie également du feedback de ses collègues, étant donné leurs engagements réciproques.

La contribution du coaching d'entreprise

Le coaching d'entreprise (ou *corporate coaching*) peut prendre plusieurs formes : coaching de plusieurs équipes ou réseaux qui traversent l'entreprise et différents niveaux hiérarchiques ; aide à la mise en place d'infrastructures d'apprenance et des changements culturels correspondants.

Le coaching successif ou simultané de plusieurs équipes ou réseaux est l'occasion d'expérimenter et de diffuser de nouveaux modes de pensée et de comportement qui contribueront à modifier de manière organique la culture de l'entreprise. En travaillant d'abord avec des équipes qui ont une proportion suffisante de membres prédisposés à l'apprenance et au changement, il est possible de créer localement un autre climat de travail et des résultats qui attireront l'attention d'autres équipes plus conservatrices et pourront les conduire à expérimenter à leur tour. La « danse du changement » commence souvent par des expériences pilotes qui permettent de travailler avec les forces plutôt que contre elles. Elle se poursuit en entraînant d'autres personnes dans cette dynamique, tout en écoutant ceux qui s'y opposent mais sans dépenser de l'énergie à tenter de les convaincre.

La diffusion de l'innovation et de l'apprenance au delà des premières expériences pilotes requiert la mise en place de quelques infrastructures au niveau de l'entreprise : forum d'échanges (réels ou virtuels) où les membres les plus ouverts et curieux pourront rencontrer les innovateurs ; reconnaissance du rôle de « maîtres internes » qui ont souvent des fonctions officielles de type RH, qualité ou méthodes, mais jouent en plus un rôle de codificateur et de diffuseur des innovations réalisées ; encouragement à la constitution de réseaux internes et externes à l'entreprise comme, par exemple, le réseau des « innov'acteurs » chez Solvay ou les réseaux de coopération avec les fournisseurs chez Hewlett Packard. Le rôle du coach d'entreprise est, d'une part, d'aider à détecter et amplifier les forces existantes (y compris les rôles et réseaux informels) qui permettent d'accélérer l'apprenance organisationnelle et, d'autre part, d'inciter les dirigeants exécutifs, opérationnels innovateurs et maîtres internes à agir de concert pour tirer parti de cette dynamique.

Rubriques en grisé

A retenir

- *Coaching individuel, coaching d'équipe et coaching d'entreprise sont par nature complémentaires dans leurs effets sur le comportement individuel. Le premier met l'accent sur la maîtrise personnelle et les schémas mentaux individuels, tandis que les deux suivants se concentrent sur la culture et les structures.*

- *Un changement fondamental et durable requiert des interventions coordonnées dans tous ces domaines.*
- *Il n'y a pas de changement durable sans désir d'apprendre et de désapprendre.*
- *Un coach efficace sait poser des questions ouvertes et encourager chez le coaché (individu, équipe ou entreprise) la remise en question de ses certitudes.*

Pour aller plus loin

- *Plusieurs travaux de recherche récents confirment que le degré de maturité des dirigeants est un facteur déterminant pour la transformation et la performance à long terme de leur organisation. Un signe de maturité d'un dirigeant est qu'il entre sciemment dans le cycle vertueux suivant: lâcher prise → intuition de l'émergent → action juste → confiance en la vie → lâcher prise.*
- *Le Profil de Développement du Leadership (2) permet à un dirigeant de mieux prendre conscience de son propre stade de développement ou de maturité – et à son coach de l'aider à choisir les pratiques personnelles et interpersonnelles qui favoriseront son développement.*
- *Comment transformer tout dirigeant en coach interne (ou jardiner d'hommes), l'aidant ainsi à progresser lui-même dans sa maturité de leader ?*
- *Quel doit être le degré de maturité minimum du coach et comment l'accroître en permanence pour accompagner les dirigeants sur ce chemin de transformation personnelle et organisationnelle ?*
- *Dans quelles conditions le coaching – à ses trois niveaux : individuel, d'équipe et d'entreprise – peut-il contribuer au développement du leadership collectif (ou réparti) et de l'intelligence collective ?*
- *Comment mieux articuler programme de développement personnel (par exemple sous forme de séminaire, retraite, lecture, journal, groupe de dialogue) et coaching ?*

Conclusion

Il est essentiel d'aider les dirigeants à trouver le temps de la réflexion sur eux-mêmes, leur équipe et leur entreprise – dans un contexte où tout a tendance à s'accélérer et où les pressions sur leur emploi du temps deviennent de plus en plus fortes. Sans réflexion suffisante sur la réalité présente, sur leur part de responsabilité dans cette réalité et sur ce qui est susceptible d'émerger, les dirigeants se condamnent à réagir en reproduisant ce qui leur a réussi dans le passé. Le coaching individuel, le coaching d'équipe et le coaching d'entreprise offrent trois occasions aux dirigeants de réfléchir dans l'action.

(2) Voir mon article *Le développement du leadership* dans la Bibliographie conseillée

En les combinant, il est possible de trouver non seulement un chemin de sagesse individuel, mais aussi de développer l'intelligence collective et l'apprenance organisationnelle.

Bibliographie conseillée

- SENGE, Peter avec GAUTHIER, Alain, *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, 1991
- COLLINS, Jim & Porras, Jerry, *Built to last*, 2001
- COLLINS, Jim, *Good to great*, 2005
- CORY, Diane & BRADLEY, Rebecca, *Partnership coaching*, The Systems Thinker (Volume 9, No. 4), May 1998
- GALLWEY, Timothy, *The inner game of work : Building capacity in the workplace*, The Systems Thinker (Volume 8, No. 6)
- WHITMORE, Sir John, *Coaching for performance*, Paperback, 2002
- SENGE, Peter et al, *La Danse du changement*, First, 1999
- GAUTHIER, Alain, *Le développement du leadership in Comités Exécutifs – Voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, 2007
- TORBET, Bill & Associates, *Action inquiry : The secret of timely and transformative leadership*, Berrett Koehler, 2005
- SCHARMER, C. Otto, *Theory U – Leading from the future as it emerges*, Society for Organizational Learning, 2007.