

# *Chapitre*

## LE COACHING D'ORGANISATION BREF

par Sabine Henrichfreise

*« Le tempo n'est pas une affaire de vitesse, mais d'espace suffisant pour laisser apparaître la richesse sonore de chaque note, tout en gardant le lien qui les unit toutes. »*

Sergiu Celibidache, chef d'orchestre Saint Augustin

## *En Bref / Le Chapitre en 1 page*

Parce qu'il prétend transformer les organisations plus rapidement et plus sûrement que les méthodes traditionnelles, le coaching d'organisation bref s'oblige à une certaine radicalité. Il prend le parti de bousculer dirigeants et managers à chaque étape de transformation de leur organisation en leur proposant le même défi étonnant : penser et agir en étant contre intuitif.

Contre intuitif d'abord en s'arrêtant quand tout leur indique d'accélérer, en abandonnant des choses au lieu de les consolider et en accueillant l'innovation plutôt qu'en la cherchant.

Contre intuitif ensuite en les poussant à ré-énergétiser leur structure plutôt qu'à la réorganiser une énième fois.

Contre intuitif aussi en ciblant avec eux les « points de bascule » de la transformation au lieu d'imposer d'en haut de nouvelles normes générales.

Contre intuitif toujours quand il s'agira d'accepter le paradoxe que les transformations profondes passent par une cascade de moments... brefs !

Contre intuitif enfin en suivant un rythme surprenant, fait d'éclairs et de respirations, un rythme élaboré avec une équipe de coachs, qui sait d'expérience que transformer une organisation d'humains se fait plus sur un tempo de danse et en créant de nouveaux liens que par un tableau Excel et un rythme imposé.

## *Le Chapitre en questions*

### La quête de questionnement

Voici les **sept** questions que vous **ne devez pas** vous poser pour transformer votre organisation :

- « À quoi va ressembler mon organisation après la transformation ? »
- « Comment utiliser mon expérience ? »
- « Quelle réorganisation structurelle dois-je mettre en place ? »
- « Comment mieux contrôler mes équipes ? »
- « Comment être plus performant ? »
- « Quels grands changements dois-je imposer ? »
- « Comment contrôler la vitesse de la transformation ? »

**Trois** questions que vous **pouvez** vous poser :

- « Comment créer le plaisir de transformer ensemble ?
- « Quel est l'héritage de transformation que je souhaite laisser à mon successeur ? »
- « Quelle sens et quelle énergie je désire donner à la transformation ? »

**La seule** question que **vous devez vraiment vous poser** et ce très régulièrement :

- « À quoi suis-je prêt à renoncer pour que la transformation de mon organisation puisse s'opérer ? »

*"En vivant pleinement la question de son sens, l'organisation en transformation va faire émerger d'elle-même la structure qui correspond à sa question. " (Ibenisa Tocst)*

## 1. LE TRIPLE A : ARRÊTER, ABANDONNER, ACCUEILLIR

Un dirigeant qui fait le choix de s'engager dans un coaching d'organisation bref, qui repose sur l'approche du contre intuitif, doit en premier lieu s'appliquer la règle du triple A : « Arrêter, Abandonner, Accueillir ».

### **Arrêter**

« Quand on voit les choses en courant, elles se ressemblent beaucoup » écrivait le philosophe français Alain. Or, que font justement les managers à longueur d'année si ce n'est courir de projets en plans d'action et de réunions trop longues en actions trop rapides ? Cette hyperactivité souvent perçue comme une performance en soi donne l'illusion que tout s'accélère, mais elle conduit en réalité à répéter les mêmes choses de plus en plus vite au point de freiner toute transformation réelle, voire de la tuer avant même qu'elle puisse émerger.

Si ce principe est parfois admis d'un point de vue théorique, pourquoi, dans la pratique, les managers ont-ils tant de mal à prendre le temps de s'arrêter alors même qu'ils pressentent que quelque chose dans leur organisation doit changer ? En dehors des impératifs de résultats rapides et de la culture de l'action permanente, beaucoup de dirigeants et de managers n'osent tout simplement plus s'arrêter car dans l'inconscient collectif « s'arrêter signifie mourir ». Pour eux, la chose la plus difficile à affronter est finalement le vide, l'angoisse qu'il provoque en tant que métaphore de la mort dans un univers où l'hyperactivité est norme de vie.

« *Combien de temps êtes-vous prêt à vous arrêter ?* » Voici le type de question qu'un coach peut poser pour aider les managers à cesser un instant leur flot habituel d'actions pour mieux en contempler l'essence. En jouant le jeu et en acceptant un arrêt a priori contre intuitif, les acteurs clés apprennent à mieux observer leur monde en mouvement et s'offrent enfin la possibilité de choisir, de renoncer, de changer. Ils pourront enfin accepter l'idée que paradoxalement, « c'est quand on s'arrête que tout commence à s'accélérer ».

### **Abandonner**

Après avoir arrêté, le défi du dirigeant et du manager sera de renoncer à un certain nombre de choses. Des actions, des idées, des comportements qui, une fois définitivement abandonnés, permettront de créer un vide fertile qui fera émerger la question du sens et par conséquent de nouvelles réponses, de nouvelles possibilités. À l'instar d'une montgolfière qui monte en se délestant, le dirigeant pourra de nouveau décoller en se libérant de toutes ces choses qui l'emprisonnent depuis si longtemps dans son comportement passé. Voici l'exemple d'une expérience réussie :

*Suite aux mauvais résultats d'une enquête de climat, un groupe de travail de l'entreprise CORP décide de lancer un projet de transformation avec*

*l'aide d'une équipe de coachs. Au lieu de se limiter à proposer des solutions aux problématiques identifiées, ce groupe de travail suggère à l'équipe dirigeante un « défi de renoncement » : Organiser une rencontre sur la base du volontariat pour travailler autour du thème « Recréer ensemble le plaisir de travailler chez CORP et rédiger une charte de bonne conduite autour des valeurs identifiées ». Ce groupe de travail demande à la direction d'accepter de ne pas savoir combien de personnes viendront, de ne pas présenter d'agenda « ficelé », de créer les ateliers de travail sur place en temps réel et de s'engager à ne pas freiner leur action. L'équipe de direction a accepté de se mettre en état de « non-agir », d'être présent lors de la journée sans « prendre la main » et de suivre sans discussion une éventuelle demande adressée au management.*

*En cinq réunions de trois heures, la rencontre a été organisée, 180 employés ont participé, une dynamique autour de la thématique du plaisir de travailler ensemble a été initiée à tous les niveaux de l'entreprise et la direction a suivi la principale recommandation émise par le groupe : organiser un séminaire de management avec les top 40 pour redéfinir le rôle du manager et identifier les projets clés à mettre en place.*

Évidemment, un tel abandon n'est pas facile à obtenir car la plupart des dirigeants cherchent avant tout à bâtir le futur avec un projet sous contrôle. Or, toute transformation se pilote, certes, mais ne se contrôle pas ; sinon, il ne s'agit pas d'une transformation, mais de la réapparition d'une autre forme du passé ! Pour porter un projet de transformation qui a pour objectif de transformer l'existant en autre chose en générant l'adhésion et la dynamique nécessaires, toute équipe de direction doit commencer pas se transformer elle-même. Au lieu de chercher un réconfort dans le contrôle, elle devra chercher le courage de prendre le chemin du laisser-faire. C'est un processus difficile auquel chacun est confronté et qui consiste à regarder les choses en face, à analyser son propre fonctionnement, sa façon de « mener une transformation » pour au final renoncer à se servir de son expérience, argument trop souvent brandi pour se disculper d'une profonde et salutaire remise en question.

## **Accueillir**

La récompense de cet effort d'abandon peut s'avérer surprenante : devenir un créateur de sens capable d'initier des transformations profondes. Mais cette récompense n'est accessible que si l'on sait accueillir le nouveau, l'innovation, l'inattendu.

« Savoir accueillir » demande au dirigeant et à ses équipes de « se détendre dans l'incertitude ». L'apport des coachs est de les aider à développer leur force et leur foi intérieure pour traverser le chaos, état intermédiaire de toute création, afin qu'ils soient capables d'accueillir tout le potentiel de la situation, potentiel par nature imprévisible. Voyons un exemple de ce qu'a pu apporter cette attitude :

*Une équipe de direction doit mener un projet de transformation stratégique au sein d'une organisation internationale. Comme il s'agit d'un projet informatique de « haute voltige », toute l'organisation est concernée et les tensions de pouvoir, l'incertitude et l'angoisse sont au maximum. La*

*direction formule à une équipe de coachs une multitude de demandes : coacher une des sous équipes de direction, coacher l'équipe de direction elle-même, accompagner des « focus groups » pour donner des espaces de paroles, animer un séminaire avec 50 managers, etc.*

*Le dirigeant s'avoue être dépassé par les événements, mais accepte ce moment « chaotique » inhérent à tout projet de transformation véritable. Il sait qu'il y a du potentiel dans cette situation et qu'il s'agit d'un point de bascule important : tout peut aller dans un sens ou dans l'autre... percer ou régresser ! En refusant de projeter une idée ferme sur ce qu'il convient de faire et sur le résultat précis à atteindre, le dirigeant se met en état de veille pour accueillir le potentiel de la situation : la créativité de ceux qui doivent la réaliser avec lui et l'engagement collectif en faveur d'une transformation, qu'il aura seulement initiée. Il a accepté de laisser à tout le monde la possibilité de proposer et pris à cœur son nouveau rôle : chercher avec l'équipe de coachs le nouveau sens qui relie toutes ces initiatives. C'est cette attitude qui a permis à son organisation de retrouver sa force vitale tout en se ré-engageant.*

Tout dirigeant qui se limite à faire ce qu'il sait déjà est voué à répéter les mêmes recettes et les mêmes modes opératoires. Face à une exigence nouvelle de transformation, il aura de grandes chances d'être démuné. En effet, se limiter à ce que l'on sait faire, à ce que l'on a appris auparavant, c'est parier sur une infinie répétition du passé. Or, dans un environnement de plus en plus volatile, il vaut mieux être capable de faire confiance à sa capacité créatrice qu'à son expérience passée. Mener la transformation d'une organisation demande donc aux équipes concernées de développer une nouvelle posture : savoir réussir ce que l'on n'a jamais fait ! Ainsi, les dirigeants peuvent se libérer de la fameuse loi de Peter car il n'y a pas de seuil d'incompétence quand on sait ne pas savoir.

## 2. RÉ-ÉNERGÉTISER AU LIEU DE RÉORGANISER

Face à une problématique d'organisation, un cabinet de conseil aurait tendance à analyser la situation selon des critères précis et objectifs... pour initier un nouveau projet (encore un !) de re-modélisation de la structure. De l'autre côté, un cabinet de formation animerait des sessions de formations sur les domaines identifiés comme défailants par les dirigeants et un coach traditionnel travaillerait avec le dirigeant pour qu'il insuffle une nouvelle dynamique à ses équipes.

Toutes ces approches sont pertinentes dans de nombreux cas. En revanche, lorsque qu'un dirigeant sent qu'il a besoin d'autre chose pour résoudre les problèmes de son organisation et qu'il s'adresse à un coach pour lui dire qu'il désire réinventer son organisation et insuffler une énergie nouvelle, alors, le coaching d'organisation bref prend tout son sens.

Cette forme d'accompagnement telle que nous la pratiquons prend place entre toutes les pratiques citées et se situe dans le même temps complètement ailleurs. Il part du principe que pour obtenir des résultats rapides, le seul chemin à suivre est de « faire du vide », de changer son regard et d'agir avec l'humain. En effet, en coaching bref, une organisation

est vue comme un système humain, avec ses lois d'interactions et sa matrice relationnelle porteuse d'un champ énergétique collectif. Tout dirigeant intéressé par la démarche devra connaître au moins deux des lois fondamentales qui régissent ces systèmes : la loi des clans et la loi de l'empreinte énergétique.

## La loi des clans

En tant que système humain, toute organisation s'organise autour de quatre forces représentant quatre « clans » : les Top, les Middle, les Bottom et les Clients (*Barry Oshry, Leading Systems, Lessons from the Power Lab, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 1999*). Chaque acteur clé de l'organisation est membre d'un de ces clans et dans le même temps membre temporaire d'un autre clan. Ces quatre clans correspondent à des champs de force qui s'expriment en comportements et en demandes. Un observateur verrait ces forces générer alternativement des alliances, des confrontations ou des tiraillements. Ces tensions et ces fonctionnements se développent indépendamment des personnes et tout dirigeant doit en être conscient car il fait lui-même parti prenante de ce champ de force.

L'un des mécanismes des interactions que l'on peut observer dans tous les systèmes peut se résumer à peu près comme suit :

**Les Top** qui se sentent en permanence critiqués, se trouvent en position de grand écart : porter toute la responsabilité de la transformation tout en voulant contrôler une complexité qu'ils ressentent comme immaîtrisable ;

**les Bottom** se sentent opprésés par les injonctions d'exécuter, formulées - selon eux - sans égard et sans discussion possible ;

**les Middle** se sentent fatigués, perdus et tirillés entre les multiples demandes contradictoires ;

**les Clients** se trouvent en face d'un système qui ne répond pas à leurs envies.

Ainsi les Top passent leur temps à éteindre des feux, à limiter les dégâts et à maintenir le système en vie alors qu'ils devraient initier un autre futur et ré-énergétiser leur organisation, les Middle se sentent isolés les uns des autres alors que leur puissance potentielle vient de la coopération, les Bottom expriment leurs sensations négatives auprès des Middle et des Top, ce qui les empêche de mettre leurs énergies au service des produits et des services. Les Clients, eux, ont l'impression de ne pas être considérés comme ils le devraient. Ainsi chaque clan devient un vampire énergétique pour les autres et, tous ensemble, piégés dans cette loi des clans, ils co-crèent une empreinte énergétique mortifère pour leur organisation.

## La loi de l'empreinte énergétique

Nous définissons « l'empreinte énergétique » comme l'impact laissé par chaque personne sur les autres membres de l'organisation par le biais de ses paroles, de ses actions et de ses attitudes. La deuxième loi, que nous appelons « loi de l'empreinte énergétique », peut se résumer ainsi : seule



une empreinte énergétique qui valorise le désir humain d'être co-auteur de son futur, permet une transformation en profondeur de l'organisation.

En effet, au-delà de la notion de système, nous pouvons dire que toute organisation est une matrice relationnelle porteuse d'un champ énergétique collectif. Ce champ énergétique est alimenté par des générateurs d'énergie, il est attaqué par des « vampires d'énergie » et il se laisse influencer par un leadership humain®, qui vise à laisser une empreinte énergétique positive. Car, comme tout système, une organisation se constitue d'une énergie vivifiante ainsi que d'une énergie mortifère et il héberge des personnes et autorise des comportements qui, une fois généralisés, « pompent » littéralement l'énergie de toutes les autres. Mais attention, même les « vampires » ont leur intérêt : en les suivant à la trace, ils nous montrent où sont les bulles d'énergie vivifiantes ! Un exemple :

*Lors de la rencontre des 180 acteurs majeurs de l'organisation invités à se poser la question du « comment recréer ensemble le plaisir de travailler chez CORP », certaines personnes n'ont fait que boycotter toute les initiatives positives. Plus les idées étaient novatrices, plus elles étaient combattues ! Pendant qu'une partie des personnes cherchaient les ruptures nécessaires, ils revenaient systématiquement vers le passé. Pendant que d'autres voulaient les convaincre et les faire adhérer, ils se servaient des pauses pour recruter d'autres « vampires ». En observant vers qui les vampires portaient leur attention les dirigeants ont pu identifier les acteurs porteurs de l'esprit de la transformation et les services où une rupture des habitudes était plus facile à initier.*

Des initiatives collectives comme le processus budgétaire ou une réorganisation peuvent engendrer des effets vampiriques similaires : ces initiatives consomment beaucoup d'énergie et trop d'entreprises souffrent aujourd'hui d'une véritable hémorragie de réorganisations qui finissent par laisser le système complètement « vidé ». Pour rendre possible une transformation, il convient d'arrêter d'empiler les actions « vampirisantes » pour apprendre à ré-énergétiser la matrice humaine de l'organisation, c'est-à-dire à apporter de la considération aux personnes, à investir dans une nouvelle culture relationnelle positive et à parier sur la bonne volonté de l'humain dans l'organisation. Voyons comment une équipe de direction, pourtant engagée en faveur de la transformation, a créé un champ énergétique mortifère par excès de contrôle :

*Une organisation doit faire face à un scandale généré par le comportement d'une personne, Igor, qui s'est servi des failles inévitables de l'organisation pour s'engager dans des actions néfastes. Afin que cela ne puisse plus se reproduire, l'équipe de direction a décidé de renforcer les procédures, de forcer une réorganisation, de restreindre les prises de risques et de mettre tout le processus de décision « sous contrôle ».*

*Résultats : l'entreprise a rapidement retrouvé son intégrité et sa marge de manœuvre, mais l'énergie générale s'est dégradée. Pourquoi ? Parce que toute action mise en place prend comme hypothèse, certes inconsciente, que chaque membre de l'équipe peut potentiellement agir comme Igor. Le message tacite envoyé à tous est évident : « nous nous méfions de vous ». Un tel message pompe, lentement mais sûrement, l'énergie de toute l'organisation car personne ne se sent à l'aise dans un environnement où règne la méfiance. Ainsi toute énergie porteuse de vie, comme la créativité,*



*la prise de risque et l'engagement est perdue, la transformation stagne et l'organisation, vidée de son énergie, devient une proie plus facile face aux attaques extérieures comme les menaces de rachat (ou de réorganisation par les cabinets de conseil !).*

Même face aux plus grands drames, certains dirigeants savent a contrario donner un message différent qui maintient positive la matrice relationnelle et l'énergie de l'ensemble. Ainsi, après la tuerie d'Oslo, le Gouvernement norvégien a eu le courage de considérer l'action du tueur comme un acte isolé et exceptionnel. Tout en menant les actions d'amélioration pertinentes, le gouvernement a décidé de ne pas façonner tout un système sur la base d'un seul évènement. Même si cela peut être difficile à accepter pour certains, l'énergie vitale du pays a été maintenue et le message à la majorité consistant à dire « nous vous faisons confiance » impacte certainement de façon plus positive la population et son champ énergétique que le message inverse.

Pour résumer, l'énergie vivifiante de l'organisation se débloque en passant de la réaction à l'action par le sens ; elle agit en faveur de la transformation quand un système se libère d'une obsession de performance opérationnelle en faveur d'une recherche d'excellence relationnelle.

*En mettant l'accent sur la question du « comment recréer ensemble le plaisir de travailler chez CORP », le groupe de travail a permis à 180 personnes de se reconnecter au mythe fondateur de leur entreprise et de prendre conscience que les relations au quotidien avaient été alourdies et dépouillées de leur sens. En créant les conditions pour laisser émerger les qualités humaines d'engagement, de créativité, de considération, de reconnaissance et en partageant les défis du futur, l'âme de chaque acteur s'est trouvée revalorisée. Que les dirigeants n'aient pas imposé de résultats, qu'ils aient laissé la liberté de parole, qu'ils aient été présents sans s'imposer et qu'ils acceptent de se réunir en séminaire sur demande des 180 a permis à chacun de prendre conscience de son réel pouvoir d'influence. En renonçant à prendre la main, l'équipe de direction a ré-énergétisé la matrice relationnelle et provoqué une nouvelle quête de sens à laquelle chacun a pu s'identifier : recréer le plaisir de travailler ensemble et participer à une nouvelle histoire.*

Le coaching d'organisation bref ne peut réussir que si les équipes s'engagent à redonner à l'humain sa véritable valeur. Pour tout dirigeant, cela passe par le choix d'un leadership humain® qui vise à « insourcer » ce qui a longtemps été « outsourcé » : la liberté de s'engager, l'imprévisibilité de la créativité et le désir d'être co-acteur d'une transformation. Fondamentalement, le coaching d'organisation bref – pour produire des résultats rapides - ne peut pas se faire dans une organisation qui veut organiser l'humain uniquement comme elle organise le reste. Transformer « avec l'humain » est donc une condition sine qua non de toute transformation en profondeur. Pour cela, il est indispensable que les acteurs clés de l'organisation apprennent à valoriser l'unicité de chaque membre car quand les personnes se parlent d'êtres uniques à êtres uniques, un autre grand vampire énergétique à tendance à s'estomper : la compétition stérile.

Ainsi, chaque membre de l'organisation devra se responsabiliser sur sa propre « énergie relationnelle » et se poser des questions comme : « *Quelle empreinte énergétique ai-je envie de développer pour mener la*

*transformation de mon organisation ?* ». Car c'est grâce à cette prise de conscience et à cette reconsidération de l'humain, à la recherche sincère d'un nouveau sens personnel et collectif que chacun pourra de nouveau trouver du plaisir à évoluer dans l'organisation pour faire vivre la formule magique qui réunit actionnaires, dirigeants, managers et employés : « Plaisir + sens = performance ».

### 3. PEU D'INTERVENTIONS POUR BEAUCOUP D'EFFETS

En tenant compte de la loi de l'hologramme, le rôle du coach d'organisation bref est de déterminer comment et sur quoi focaliser l'énergie des différents acteurs de l'organisation.

#### **La loi de l'hologramme**

Chaque partie d'un hologramme contient l'ensemble de l'image; c'est ce qui lui permet d'être visible de tous les angles. En organisation, la loi de l'hologramme indique que la totalité de la problématique, de la culture, ou du mode de fonctionnement d'une organisation peut être contenue dans une action spécifique. Il s'agit en quelque sorte de son ADN, présent de façon identique dans chacune de ses cellules. Il « suffit » donc parfois de résoudre un problème ciblé à un endroit de l'entreprise, pour que le reste de l'organisation s'en inspire et entame une transformation irréversible.

*Ainsi, le dirigeant en charge d'un projet informatique de « haute voltige - cité plus haut - a donné son accord pour qu'une équipe mixte (managers opérationnels, managers RH et coachs) anime quelques « focus groups » afin de travailler sur des éléments analysés comme présents à tous les étages de l'organisation. Ici, il s'agissait de permettre à chacun d'exprimer son sentiment d'impuissance (sentiment des Bottom), sa souffrance et son désir de passer à l'action. Au final, toute l'organisation en a profité et la pression a pu se relâcher à plusieurs endroits.*

Main dans la main avec les dirigeants et managers, le coach doit - dans les inter-temps - viser les points d'interfaces qui deviendront les points de bascule de la transformation. Dans un match de volley, par exemple, le coach pourra demander un temps mort (inter-temps) pour affiner l'interaction (point d'interface) entre le passeur et l'attaquant qui permettra de dépasser un manque de confiance mutuel pour gagner l'échange suivant (points de bascule), ré-energétiser l'équipe et, au final, gagner le match (transformation). Un exemple de réussite dans le cadre de l'entreprise :

*Une équipe de direction souhaite transformer la culture de son entreprise en lançant un grand projet de formation pour ses cadres de direction. Au lieu de se focaliser sur le contenu du programme, l'attention de l'équipe de direction s'est portée sur les interfaces avec d'autres projets, d'autres actions, d'autres initiatives lancés dans l'entreprise. Au lieu d'apporter des indicateurs de résultats sur chaque action, l'équipe a*

*développé des indicateurs d'interface du type « une action dans tel secteur doit générer une valeur ajoutée pour tel autre ».*

*Pour créer des points de bascules multiples, 200 personnes se sont réunies pendant deux jours pour définir les interfaces clés et se demander en quoi leur propre action individuelle peut créer de la valeur pour quelqu'un d'autre. Ensemble, ils ont choisi trois personnes, acteurs aux interfaces, qui ont été libérées de toute autre responsabilité pour se consacrer entièrement à chasser les exemples de succès d'interfaces pouvant inspirer le reste de l'organisation.*

Cette attention portée sur les interfaces présente l'avantage de faire sortir les personnes de leur zone de confort et de leur tendance à ne s'occuper que de leur propre sphère de responsabilité. En leur apprenant tout au long du coaching d'organisation bref à cibler leur attention sur les interfaces et les inter-temps, en restreignant par ailleurs les interventions à l'essentiel voir à l'existentiel, on leur offre la possibilité d'obtenir des effets multiples et, souhaitons-le, inattendus. Ce fût notamment le cas chez CORP :

*En focalisant chaque action autour de deux questions : « Comment puis-je aider l'autre à réussir ? » et « A quoi faut-il renoncer pour recréer le plaisir de travailler ensemble ? », nous avons pu nous limiter à mener trois actions clés générant au final le point de bascule de la transformation : un accompagnement du groupe projet, l'animation d'un groupe d'animateurs pionniers et un séminaire de management réunissant 45 personnes.*

En apprenant, avec les coachs, à créer des liens entre les différents points de bascule, les dirigeants peuvent en décoder un sens global. En étant attentive à ces points de bascule comme des signes de perturbation qui indiquent la prochaine étape à suivre, l'organisation pourra se stabiliser différemment, transformée.

#### 4 – UNE CASCADE DE MOMENTS BREFS...

Si l'enjeu du coaching d'organisation est la transformation, l'enjeu du coaching d'organisation bref est bien la transformation... rapide. Mais alors, comment accélérer le processus de transformation sans être obsédé par l'objectif de la vitesse ?

En reliant l'approche du coaching d'organisation à la notion de brièveté, la plupart d'entre nous - dirigeants, managers, coachs - sommes spontanément interpellés, voire heurtés. En effet, ces deux notions semblent a priori s'exclure mutuellement. Nous partons d'ordinaire de l'idée que la transformation profonde d'une organisation est un processus long qui ne peut se faire que sur la durée. De l'autre côté, le mot « bref » évoque une sensation « d'éphémère, de choc émotionnel, de superficiel ».

Nous définissons un « moment bref » comme un court instant de vie hors temps, qui, de par son intensité, ouvre de nouvelles possibilités, initiant spontanément de nouvelles actions ou de nouveaux comportements. Voici le compte-rendu d'un exercice sur le sujet :

*Lors d'un quart d'heure de sensibilisation à la notion de « bref », le groupe « futur » a associé aux « moments brefs significatifs porteurs de*

*transformation » les choses suivantes : « un accident de voiture, la mort de mon conjoint en quelques minutes, le 11 Septembre, le Tsunami, etc. » En écoutant les associations des uns et des autres, le groupe était lui-même étonné de constater qu'il avait spontanément relié la notion de « moment bref significatif » à la notion de choc traumatisant plutôt qu'à un moment de joie intense.*

*En les invitant à associer la même notion à autre chose qu'un choc émotionnel négatif, ils ont pu identifier que toutes les grandes transformations individuelles et collectives qu'ils ont pu vivre avaient été engendrées par une expression, une question... brève... qui les avait frappés comme un éclair et avait fait basculer d'un coup d'un seul leur sens relationnel ou leur vision du monde.*

*Voici l'exemple d'un séminaire d'une entreprise du secteur pharmaceutique qui s'est révélé comme un moment bref porteur d'un sens nouveau : un comité de direction qui avait voulu s'engager dans un processus d'accompagnement sur la durée y a renoncé juste après ce séminaire. En effet, celui-ci avait été tellement intense que le fonctionnement entre les membres de l'organisation en avait été changé pour toujours : pendant ce séminaire, il avait été demandé aux Top de prendre la place des Bottom pendant trente minutes pour expliquer leurs sensations et leurs actions probables à cette place, aux Bottom de prendre celle des Middle et aux Middle celle des Top. Cet exercice a eu pour effet de créer la compréhension mutuelle immédiate en dépersonnalisant les conflits. L'ensemble de l'organisation a été remis en mouvement grâce à la justesse de la direction qui a su reconnaître au bon moment la valeur de ce moment bref.*

Reste la question cruciale : comment générer ces moments, leur permettre d'émerger ? La question que pourrait alors vous poser un coach d'organisation serait : « Comment sont venus les moments brefs qui vous ont vous-même transformé ? »

## 5 - ... AU BON TEMPO !

Toute la subtilité du coaching d'organisation bref est de déterminer l'espace-temps nécessaire entre les moments brefs pour qu'ils puissent à la fois révéler leur essence et déployer leurs effets. L'art du coaching bref consiste à trouver ce bon tempo : si l'espacement est trop court, alors les effets ne peuvent pas se produire car ils sont contre-attaqués par d'autres actions ; s'il est trop long, les effets peuvent être visibles un temps, mais on risque de perdre l'effet d'entraînement et la dynamique de l'organisation toute entière.

Ce tempo est sans doute la chose la plus difficile à trouver et nécessite pour le manager un dernier abandon contre-intuitif, confier un instant au coach ce qu'il croit avoir de plus précieux : la gestion de son temps, la gestion du temps de la transformation.

*Le groupe de travail de CORP a appris à vivre avec ce genre de tempo : ayant initialement prévu d'organiser des rencontres à intervalles réguliers,*

*le groupe a découvert qu'il était important d'attendre pour voir comment l'organisation réagirait après le séminaire des 180. En étant vigilant, prêt à accueillir l'inattendu et pas enfermé dans l'action, le groupe a constaté que d'autres personnes souhaitaient les rejoindre. Ensuite, au lieu de passer une journée en mai à élaborer une charte de conduite, le groupe l'a fait en deux heures et a laissé la place à des nouveaux volontaires qui n'étaient pas « prévus » au départ. En plaçant le séminaire des managers en octobre, le groupe s'est aussi accordé le temps de vivre un moment de repos avant de relancer le mouvement subtilement en répondant aux initiatives proposées par d'autres et en ne se focalisant pas uniquement sur le séminaire.*

*En avançant avec la conscience du rythme, le groupe a découvert au fur et à mesure que la vitesse n'était pas ce qui les guidait, mais que c'était au contraire le temps juste de la transformation, qu'ils ont, petit à petit, appris à soutenir. Ensemble, dans un tempo « écologique », ce groupe a réussi à implanter une nouvelle empreinte énergétique : recréer le plaisir de travailler ensemble.*

Apprendre à faire avec le tempo est plus difficile que d'imposer le rythme d'une transformation. Mais toute transformation qui est née sous le signe de la vitesse et non sous celui du sens, qui s'est arrachée au temps plutôt que d'avoir grandi avec, n'est au final qu'une autre forme d'hyperactivité. Les êtres humains, créateurs et meneurs des transformations, ne sont pas des machines que l'on peut régler à une vitesse donnée. Mais, contrairement aux machines, ils savent se transformer par contrainte, par volonté et surtout par désir. Pour leur permettre de laisser émerger leur désir de transformation, les dirigeants doivent leur accorder la liberté la plus difficile à céder : la liberté du temps.

## CONCLUSION

Au final, le coaching d'organisation bref s'intéresse moins au « rapide ou au long » qu'à la question du tempo et du sens. Il nous pousse à être patients, à développer une nouvelle sensibilité au temps et à nous focaliser sur les questions existentielles comme celle du sens, de l'être humain et de l'empreinte énergétique que nous voulons laisser. Comme le saumon qui nage à contre courant pour pondre ses œufs, le coaching d'organisation bref a pour méthode de nous inviter à faire le contraire de ce que nous faisons d'habitude et à nous engager dans une approche globale contre-intuitive.

Et si nous apprenons à savoir récolter les fruits inattendus, aux endroits que nous n'avons pas imaginés, alors nous pouvons constater rétroactivement que le coaching d'organisation bref nous a permis de vivre une transformation accélérée car nous nous sommes d'abord arrêtés, nous avons pu abandonner des choses et accueillir l'inattendu tout en ré-énergétisant notre organisation au lieu de la réorganiser, ceci avec peu d'interventions, mais beaucoup d'effets grâce à une cascade de moments brefs... au bon tempo !

*« Le tempo n'est pas une affaire de vitesse, mais d'espacement suffisant pour laisser apparaître la richesse sonore de chaque note, tout en gardant le lien qui les unit toutes. »*

*Sergiu Celibidache, chef d'orchestre*

# Bibliographie

---

Yalom, I. – Nietzsche a pleuré, Editions Galaade, Paris 1992

Yalom nous invite à redécouvrir notre relation avec nos clients en posant la question « qui est client de qui ? ». En combinant l'approche philosophique existentielle et l'accompagnement thérapeutique, il nous fait découvrir les questions du sens, de la relation et de la guérison.

Yanssen, Th. – La solution intérieure, vers une nouvelle médecine du corps et de l'esprit, Fayard, Paris 2006.

Un livre qui crée des liens entre différents univers – la médecine et l'accompagnement thérapeutique, et différentes approches pour nous permettre une nouvelle compréhension de notre fonctionnement. Il aborde la quête de sens aussi bien que le fonctionnement de notre cerveau.

Johansen, B. - Leaders make the future, Ten New Leadership Skills for an Uncertain World, Berret-Koehler, San Francisco 2009.

Johansen nous décrit un portrait d'un nouvel univers le monde VUCA - au sein duquel les entreprises sont amenées à évoluer. Sur cette base il partage les 10 comportements du futur dirigeant. Il parle de la bio-empathie, de l'approche du prototype rapide, des dilemmes et de l'expérimentation immersive. Ce livre est bien structuré et nous résume les 10 comportements du leader, version américaine.

Yunus, M. – Pour une économie humaine, JC Lattès, Paris 2010

Yunus ne raisonne pas en fonction du passé, mais par rapport à la vision de l'avenir et des souhaits qu'il forme pour le bien de l'humanité. Il nous invite à réfléchir sur un nouveau business modèle, dénommé le social business, qui prône la démarche expérimentale, démarche qui nous permet de trouver progressivement les solutions adaptées... et, d'une certaine manière, il réhabilite le pouvoir de nos rêves, de nos désirs et de nos ambitions.

Marquet D. - Eléments de philosophie angélique, Alban Michel, Paris 2010.

Un livre qui pose de multiples questions, nous invite à modifier nos mécanismes relationnels et à nous engager dans une transformation ... de nous-mêmes et de l'univers dont nous faisons partie. Marquet nous rappelle que chacun de nous est appelé à *devenir humain*.

Moral M, Henrichfreise S. – Coaching d'organisation, Armand Collin, Paris 2008

Le livre de référence qui permet aux lecteurs de se familiariser avec les concepts fondamentaux du coaching d'organisation. Les auteurs conjuguent des regards théoriques et pratiques, posent le cadre du coaching d'organisation et ses limites. Ils insistent sur la nécessité de créer une communauté de coach capable d'accompagner un coaching d'organisation.

Orson, SC. - La Stratégie Ender, Collection Science Fictio,, Paris 1989 (original Ender's Game 1985)

Roman de science fiction qui nous résume les relations de pouvoir, l'impact des nouvelles technologies, la solitude du dirigeant à devenir et la nécessité de s'adapter en permanence à une nouvelle configuration relationnelle. Ce roman, pourtant écrit en 1985 nous questionne, nous dévoile l'art de la stratégie et nous invite à nous poser des questions sur le sens de notre existence.

Oshry, B. – Leading Systems, Lessons from the Power Lab, San Francisco 1999.

Barry Oshry partage 20 ans d'expérience des «Laboratoires de Pouvoir» (Power Labs) et nous explique d'une façon claire et simple les quelques lois systémiques comme les « relations de pouvoir ». Une vision de la systémique en application, inspirant et pertinent.



# Mots-clés

---

Empreinte énergétique : impact laissé par chaque personne sur les autres membres de l'organisation par le biais de ses paroles, de ses actions et de ses attitudes.

Interfaces : zones physiques et virtuelles où se rencontrent, s'entraident et s'affrontent les différents groupes de l'organisation.

Loi de l'hologramme : la totalité de la problématique, de la culture, ou du mode de fonctionnement d'une organisation peut être contenue dans une action caractéristique déterminée.

Moment bref : court instant de vie hors temps, qui, de par son intensité, ouvre de nouvelles possibilités, initiant spontanément de nouvelles actions ou de nouveaux comportements.

Points de bascule : endroit précis d'une interface d'où part une des actions qui entraînera la transformation.

Tempo : rythme irrégulier et naturel de la transformation ; en musique le tempo est la notion d'espacement qui – si respecté - permet à chaque note de dévoiler sa richesse sonore unique, tout en gardant le lien qui unit toutes les notes.

Triple A : première étape du coaching d'organisation bref qui demande au dirigeant de s'arrêter pour contempler son organisation, d'abandonner ses réflexes habituels et d'accueillir l'innovation.

Vampire énergétique : membres de l'organisation qui pompent l'énergie de toutes les autres et qui, consciemment ou non, luttent contre toutes les initiatives qui pourraient la ré-énergétiser.

# Biographie

---

« Master Certified Coach » de l'ICF, **Sabine Henrichfreise** accompagne les dirigeants de grands groupes internationaux, leurs équipes et leurs organisations depuis plus de dix ans. Allemande, avocate, docteur en droit, ancienne directrice des talents d'un grand groupe industriel, elle fonde en 2003 son cabinet de coaching et de conseil Philena ([www.philena.com](http://www.philena.com)), spécialisé dans la transformation, l'interculturel et l'intelligence collective.

A l'origine de concepts d'accompagnement intégrés innovants, ambassadrice du Leadership humain® et créatrice de son réseau multidisciplinaire *FutureCreatives*, elle intervient dans toute l'Europe en anglais, en français et en allemand.

Elle a co-écrit le premier livre français sur le coaching d'organisation (Coaching d'organisation chez Armand Colin), publie régulièrement des articles sur l'intelligence collective (en anglais) et l'art du lien et enseigne le coaching à HEC Paris.

Coaching, conseil, facilitation... en individuel, en équipe ou en groupes pouvant aller jusqu'à plusieurs centaines de personnes : elle aime se situer à la fois entre toutes les disciplines et complètement ailleurs.