

Le Coaching Systémique d'Organisation et ses résultats extraordinaires

I – CONTEXTE

De plus en plus nous sommes appelés pour réaliser des coachings systémiques d'organisation. Est-ce lié à une évolution de notre approche systémique ? à une évolution du marché ?

C'est surtout lié à un état d'esprit qui se propage de plus en plus dans les organisations.

Dans cet article nous entrerons plus dans les détails pour mieux comprendre le coaching systémique d'organisation. Toutefois, en quelques mots : un coaching systémique d'organisation c'est mettre dans la même salle plusieurs dizaines de personnes de la même organisation afin qu'ils travaillent ensemble sur un même projet. C'est donc avoir plusieurs niveaux de hiérarchie qui travaillent ensemble dans la même salle durant 2 à 3 jours.

Le coaching d'organisation pour qui ?

- Pour des organisations qui ont envie de voir comment elles fonctionnent de l'intérieur, comment elles peuvent changer de cadre de référence pour penser autrement, agir autrement, dans l'unique but d'atteindre des résultats et d'améliorer les interrelations entre les personnes, les services.
- Pour des organisations qui ont conscience que les personnes et les services qui la compose sont interdépendants et que, si jusqu'à maintenant, leur fonctionnement actuel leur a permis d'atteindre des résultats, continuer à faire de la même manière peut devenir un risque pour leur développement, leur futur.
- Pour des organisations qui veulent construire dès maintenant le monde qu'elles veulent pour demain.
- Pour des organisations qui ont décidé d'agir et construire ensemble.

Il n'y a donc pas de thèmes mieux appropriés que d'autres pour réaliser un coaching systémique d'organisation. Il y a un résultat à obtenir et une volonté de faire autrement. Très souvent les mots qui vont avec la notion de résultat sont changement culturel, transformation, phase de transition, management collaboratif, nouveau modèle de culture managériale, innovation, intelligence collective, responsabilisation, autonomie.

Notre expertise et expérience dans l'approche systémique, école Metasysteme d'Alain Cardon - fondateur de l'approche systémique au travers du coaching-, nous montre que le coaching systémique d'organisation sera bien plus puissant qu'une série de coachings individuels pour des managers ou une série de coachings d'équipes pour quelques équipes. Cette approche sera à la fois plus puissante, plus efficace et moins coûteuse que l'approche individuelle ou d'équipe.

II – REMARQUES

Qu'est pour nous l'approche systémique ?

L'approche systémique est :

- Centrée résultat
- Très pragmatique
- Centrée sur l'amélioration voire le changement des interrelations avec les personnes. Ce n'est pas en changeant une personne que le système changera. Un système changera si la façon d'interagir entre les personnes change. C'est parce qu'une équipe de sport changera sa façon de se passer le ballon qu'elle changera son ADN. De fait, ce n'est pas une approche psychologique.
- Centrée sur des petits changements qui auront de grands effets dans les processus de l'organisation, de l'équipe, de la personne. On dit que le système change de cadre de référence.



Efficacité et Performance Commerciales

Notre point de vue ?

Créer un changement culturel essentiellement au travers du coaching individuel peut créer l'effet contraire de celui espéré. Si l'objectif est de créer une intelligence collective et un management collaboratif, le réaliser par du coaching individuel est pour nous un paradoxe. C'est comme créer une équipe de football et ne pas mettre les personnes ensemble à jouer sur le même terrain et en même temps.

De plus, imaginons que pour créer un nouveau système de collaboration dans cette équipe de football, il est décidé de n'accompagner que le capitaine. Nous prenons le risque que trop de choses dépendent de ce capitaine et que le système crée un autre paradoxe qui est : tant que le capitaine ne change pas, le reste ne change pas. Qui mesure le changement du capitaine ? Pour nous, il y a d'une part un gros risque de trop mettre la pression au capitaine et d'autre part de transformer le capitaine en bouc émissaire car tout dépend de lui.

Il pourrait être décidé de faire accompagner chaque membre de l'équipe par un coaching individuel mais là aussi, à moins que chacun avance au même rythme, il sera difficile de créer le nouveau système de management tous ensemble. De plus, le coût sera vite élevé.

L'entreprise par essence est un système collectif, réaliser un ensemble d'actions individuelles par du coaching individuel n'est-il pas un paradoxe ?

Il est important de préciser que tout coaching individuel est toujours vu par le prisme du client coaché, le coach évolue avec son client au travers de ce que lui raconte son client. On pourrait alors envisager de créer des séances de coaching individuel en direct c'est-à-dire pendant les moments d'actions, de réunions mais là à nouveau on prendrait le risque de créer un bouc émissaire car le système, voyant que le capitaine a lui et lui seul un coach, pourra se dire consciemment ou inconsciemment : tiens, tant que lui ne change pas, je ne change pas ou mon capitaine n'est pas le bon car il a besoin d'un coach ou encore une fois on donne les moyens à la direction d'être meilleure et pas à moi.

Ce système de coaching individuel à grande échelle sur des managers peut aussi créer un fossé de valeur de compétence. Le capitaine évolue encore plus et pas le reste de l'équipe donc le fossé se creuse encore plus et il est à chaque fois plus difficile pour le capitaine de développer l'intelligence collective, réussir la transformation...

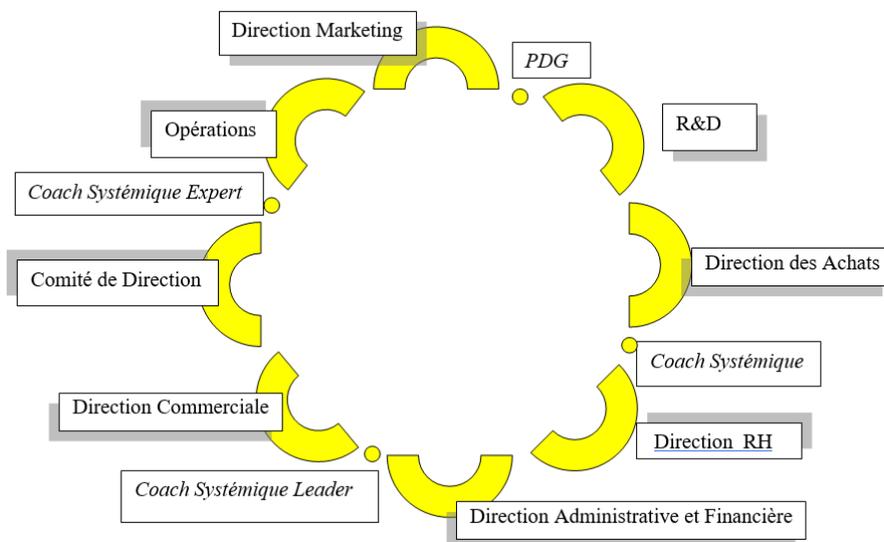
Réaliser un changement culturel au travers de quelques coachings d'équipe revient à peu près à la même chose que le coaching individuel mais au niveau des services.

C'est pour ces raisons et notre expérience de plus de 15 ans d'accompagnement de changement culturel d'entreprise que nous préconisons de le réaliser au travers du coaching systémique d'organisation.

III – LE COACHING SYSTEMIQUE D’ORGANISATION

Ça se passe comment ?

Un coaching systémique d’organisation va consister à mettre dans la même salle plusieurs niveaux de hiérarchie et/ou plusieurs services accompagnés de plusieurs coachs. En règle générale dans cette même salle peuvent se retrouver 30-50-100-200-300-500 personnes. Un coaching systémique d’organisation se réalise sur 2 jours consécutifs et mieux sur 3 jours. Il y aura une alternance entre des moments de plénières comme illustré sur ce schéma :



et des moments d’atelier de travail en groupe comme illustré sur cette photo :



Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claudе.arribas@anse.fr - www.anse.fr
SARL au capital de 7 500 € - Siret : 447 624 297 00019 - APE : 7022Z

Durant ces deux ou trois jours, l'organisation est centrée sur un même sujet de travail et un même objectif à atteindre. En règle générale il y a des objectifs centrés résultats et des objectifs centrés relationnels.

Lors des ateliers en groupe, l'organisation travaille sur le contenu et lors des moments de plénières, l'organisation travaille à la fois sur le résultat du contenu et sur sa façon d'être entre eux. En atelier, les coachs systémiques accompagnent les équipes pour atteindre le meilleur résultat et en plénière les coachs accompagnent l'organisation afin que celle-ci d'une part prenne conscience de sa façon d'être, de ses patterns, de ses freins, de ses forces et d'autre part décide pour le travail en atelier suivant de mettre en place de nouvelles façons d'être et de faire. Le changement est à la fois immédiat et pragmatique. On évolue sur le terrain et tous ensemble.

Les coachs systémiques permettront à l'organisation de progresser au travers des patterns qui se jouent entre les services, à l'intérieur des services et aussi de façon transversale entre les niveaux de hiérarchie.

In fine, l'organisation va mettre à son propre service la part rationnelle et irrationnelle inhérente à chaque système.

L'intérêt du coaching systémique d'organisation est que tout le monde avance en même temps et toute l'organisation est centrée vers l'organisation. Le client est au centre, n'oublions pas que le premier client d'une organisation, c'est l'organisation elle-même.

Par ce maillage entre des moments de travail en atelier et des moments de travail en plénière, il y a une approche GloCale c'est-à-dire à la fois locale et globale. En coaching systémique nous disons que nous passons du local au global et du global au local.

Pour l'efficacité du coaching systémique d'organisation, les coachs systémiques introduiront le processus de réunions déléguées au travers des 4 rôles : facilitateur, pousse décision, time keeper et co-coach.

Ce processus créé par Alain Cardon dans les années 90 permet à l'équipe de définir, de mettre en place puis de roder des méthodes de travail qui faciliteront son évolution à court et moyen terme dans les dimensions suivantes :

Le respect, la coresponsabilité, le co-apprentissage, le co-encadrement, la transparence, la prise de décisions collectives et leur suivi, le soutien réciproque, la fixation et réalisation d'objectifs d'équipe, le développement d'un contexte de délégation, d'une culture de management commune qui peut être déclinée par la suite au reste de l'entreprise, une meilleure gestion du temps « systémique », le management du travail en équipes-projets, le développement de la rentabilité, etc.

Localement, ce processus permet aussi, à partir d'un rodage de système de réunions déléguées de développer le socle des 4 clefs de la performance des équipes :

Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claude.arribas@anse.fr - www.anse.fr
SARL au capital de 7 500 € - Siret: 447 624 297 00019 - APE : 7022Z

1. **La qualité de décisions optimales** qui est à l'opposé de la production d'idées chère à l'ère industrielle. On produit des actions précises au lieu de produire des idées qui n'aboutissent pas en actions. La qualité de décisions permet aussi de développer la circularité, la responsabilité, la performance et l'altruisme.
2. **La qualité de la gestion du temps** qui est un apprentissage de la relation entre son temps et la meilleure décision. Il y a une prise de conscience que l'on peut toujours mieux faire mais que faire est toujours mieux que d'attendre de faire mieux. Le mieux est l'ennemi du bien. Sa relation face à la gestion du temps entre ces actions, les projets, les défis clients et technologiques développent les valeurs de performance, de respect et d'intégrité
3. **La qualité des interrelations** où l'enjeu est étroitement lié à la performance : c'est parce qu'on gagne que l'on s'entend bien. Ce qui est totalement différent et même chronophage que de vouloir bien s'entendre pour gagner. La qualité des interrelations permet de développer l'engagement, la flexibilité et la transparence.
4. **L'apprenance** où chacun apprend de tout, de sa conscience, de sa présence, de ses actions, chacun développe sa conscience systémique au profit de lui-même et de l'organisation ce qui développe cette humanité. L'apprentissage continu appelé aussi l'apprenance permet de développer l'anticipation, l'innovation et la reconnaissance.



Au-delà, de la mise en œuvre de ce processus de réunions déléguées et de son efficacité, **notre valeur ajoutée est de créer un creuset, un réceptacle pour permettre à l'entreprise de penser et agir autrement. Elle est aussi de révéler, par analogie, à l'organisation son processus de pensées, d'actions qui peuvent être des freins comme des ressources à la qualité de la prise de décisions.**

C'est parce que le processus est efficace que le contenu sera de qualité. Il nous paraît important de voir ces 2 à 3 jours comme le germe d'un arbre qui va croître de semaine en semaine. Votre façon d'être va agir sur l'émergence de vos idées, et de vos résultats. Votre façon de travailler peut être le miroir de vos résultats, elle influence fortement sur vos résultats soit le déroulement de votre stratégie.

A partir d'observation, à partir de votre architecture de recherche de réflexion en sous-groupe, vos façons de penser, d'agir, en observant quels sont vos pièges, forces et faiblesses, tâches

Efficacité et Performance Commerciales

aveugles et potentiels à développer, nous poserons des questions qui éveillent un regard différent.

Plus l'ensemble est partie prenante autant sur la forme que sur le fond, plus les collaborateurs se sentiront motivés pour la réalisation des objectifs mais surtout pour la réalisation du changement culturel.

Nos interventions sont réalisées par consultations régulières, au travers des décisions à la fois sur le contenu, sur votre processus, votre façon de penser et d'agir, il est important d'être conscient qu'en toute émergence la direction peut apporter des changements à la fois dans l'ordre du jour et les ateliers, elle sera alors dans sa pleine conscience et en totale créativité.

Globalement ce processus permet à minima d'obtenir :

- **L'efficacité des réunions.** Le système de réunions devient l'agent du changement de l'organisation.
- **Réduire considérablement le Time To Market.** C'est-à-dire le temps que met une équipe, une organisation quand elle prend une décision stratégique et que celle-ci se retrouve dans les mains du client. Nous avons des clients qui ont divisé ce temps par deux, ou ont gagné 9 mois, 6 mois.
- **Des collaborateurs, une organisation plus autonome,** plus responsable, plus innovante, plus performante.
- **Des interrelations entre les personnes de bien meilleure qualité,** ils découvrent des talents et l'entreprise est plus centrée sur la RSE.

Le coaching Systémique d'Organisation permet à minima d'obtenir :



Pour la réussite d'un coaching systémique d'organisation, il est opportun de créer au préalable une équipe projet afin de définir les indicateurs de mesure de résultats du coaching systémique d'organisation, de définir les meilleurs acteurs pertinents à mettre ensemble pour la réussite de la transformation et aussi comment seront définis les ateliers et thèmes de travail.

Efficacité et Performance Commerciales

En cliquant sur ce lien, vous aurez d'autres informations sur un coaching systémique d'organisation que nous avons réalisé avec Evelyn Muñoz au Chili dans le monde de la santé : <https://www.anse.fr/francais/premier-coaching-systemique-dorganisation-au-chili/>

Il y a bien sûr plusieurs façons d'implémenter un coaching systémique d'organisation car justement chaque organisation est unique.

Si vous aussi vous souhaitez atteindre ces résultats, n'hésitez pas à nous contacter directement en cliquant sur ce lien [CONTACT](#).

**Claude Arribas
+33 682 69 70 83
Copyright 2020**