

# « Le coaching systémique d'organisation »

## Conférence d'Alain Cardon

### Organisée par la Société Française de Coaching

Précision oratoire : « c'est ma vision » Je suis entre autre intervenu sur des formations CT dans l'objectif de bousculer les connaissances.

Plusieurs questions de l'assemblée amènent plusieurs définitions :

Coaching : C'est une non méthode, un accompagnement. Une étude d'un thérapeute ami a montré que 95% de ce qui est utile pour un client est la qualité de la relation du thérapeute. La théorie y est pour 5%. Un bon coach se déshabille des méthodes qu'il a apprises avant. Le coaching est centré sur les résultats, il vient du sport où on voit un coach quand on est gagnant. On ne va pas chercher pourquoi j'ai un mauvais revers, mais comment faire pour le déployer.

La technique essentielle : le silence. Le client est aspiré. Une bonne question en coaching mène le client au silence. Fonctionne par traction pas par propulsion. Faut donc laisser un espace où le client peut se déployer parce qu'on a laissé du vide.

Le coaching est une démarche émergente. Ex : une équipe qui voulait faire un « jeu » il les a laissé en trouver un puis le mettre en place mais ils n'y ont pas joué, ils ont ensuite observé le processus de mise en place.

Team building : est différent du coaching d'équipe. C'est Américain, ça fait cool mais à l'origine on met beaucoup de gens sur une activité impliquante, forte et l'objectif c'est de développer la motivation. C'est comme le body building : de la gonflette émotionnelle.

Cohésion d'équipe : pour avoir des résultats faut d'abord bien s'entendre, donc on purge l'émotionnel et tout ira bien. Pb : quand l'équipe est gagnante tout va bien mais y a un souci ça part en live. Faut donc mobiliser tout le monde vers un objectif atteignable.

Coaching d'organisation : Alain Cardon a longtemps travaillé avec les équipes= patron+ directeurs ( 8/15 pers) chacun étant patron à son tour : système pyramidale.

Pb : quand l'équipe sort chacun recommence comme avec son équipe et il faut accompagner cette équipe. Comment faire pour accompagner toutes les équipes ?



Il y a parfois jusqu'à 80 personnes

Mais plus ils sont nombreux moins il faut de coaches.

La géographie, l'architecture est importante

Exemple : Coaching d'une organisation dont les équipes avaient « usé » plusieurs consultants. Se sont positionnés en spectateurs dans la salle, tous regardaient les 5 coachs présents chacun installé par affinité. Ils ont demandé à ce que les personnes se regroupent par département sans leur hiérarchie et se placent en cercle comme au cirque. Cela faisait 5 départements 1 comité de direction et le patron. Tous regardent au centre, le vide. Idée : changer les polarités. Le patron a parlé rapidement pour un mot d'accueil et les coachs ne sont pas passés derrière. Pour changer la perspective. Les coachs ont demandé que chaque département, en regardant chaque département dise ce que celui-ci doit faire pour développer son potentiel inexploité sur une feuille de paper board et une feuille pour ce qu'ils pensent que les autres vont dire sur eux. Le comité de direction faisait aussi et le patron était là. Quand l'exercice fini les coachs n'ont pas demandé le résultat mais « comment vous avez bossé ensemble, qui a pris la parole, qui a donné des idées. » La façon de relater était plus parlante que ce qui était dit. Chaque groupe est ensuite reparti avec la feuille qui le concerne pour faire la liste des choses à faire, toujours sans la hiérarchie, le comité de direction faisait lui-même le boulot sans le patron. Pendant ce temps les coachs n'ont rien à faire que de ce promener dehors avec le patron. Plus le patron est présent moins ça fonctionne, chacun attend, autant aller fumer dehors.

Le coach est un architecte d'un espace de croissance. Faut réfléchir au contexte qu'on propose pour permettre à l'autre de grandir. Faut poser des questions mais on peut aussi leur laisser trouver les questions à poser : « écrivez votre mission sous forme de questions » Quelle question ils veulent se poser tous les jours. Dernière étape : les équipes font la synthèse et la présente à leur directeur avec un plan d'action sur agenda pour éviter l'illusion transversale et remettre la hiérarchie dans l'organisation. Ils avaient usé des consultants car ils sont résistants au changement.

Le coach entre en relation avec le système il ne pose pas de diagnostic même s'il le fait déjà en entrant dans la salle, en voyant comment sont assis les gens.

Ex : toutes les réunions dans une organisation se ressemblent. Le contenu change mais la géographie reste. C'est mettre en scène ce qui se joue dans l'organisation. Faut apprendre à regarder le ballet de systèmes qui n'ont rien à voir avec le contenu. Dès le premier RDV ce dont je parle ce n'est pas le sujet. C'est comment les choses s'enclenchent ensemble. Ex : t'es libre le 25 ? Non, par principe je ne suis pas libre, je travail sur l'objectif et ce que je fais ne te regarde pas le 25. Tu travailles toujours dans l'urgence et tu veux que tout le monde te réponde rapidement. Tu veux vraiment que je fasse partie du problème pour venir tenter de le régler ?

Autre ex : Une séquence de réunion de 20mn sur un sujet d'évolution pour l'année : on retrouve la structure de l'année entière en coupant en 4 comme des tranches de trois mois (3mois = 5 mn) et on retrouve la même structure. Les trois 1<sup>er</sup> mois ils ne sont pas très motivés puis se mettent à réfléchir les mois suivants jusqu'à arriver aux forceps à la fin de l'année. Il est très intéressant de voir la réunion qui donne le code génétique de la suite. Ya plus d'infos en l'espace d'une minute que dans une étude sur des mois.

Quand ça émerge on laisse l'organisation faire ce qui lui semble juste. Le vrai travail du client se fait dans la 2 ou 3<sup>ième</sup> séance, le reste ronronne. Si je suis rappelé je ne fais pas la suite mais un redémarrage. Faut que chaque séance soit la première et la dernière. Faut partir du levier intérieur.

Faut une confiance du coach pour le coach

Postulats du coaching : La physique quantique avec Théorème de Bell, Aspect

Le coaching date d'une quinzaine d'année comme la révolution de l'information.

Il est important de choisir ses croyances dans lesquelles on inscrit notre coaching.

ADN : S'assurer que rien ne change sur plusieurs années = le comité de direction

La meilleure stratégie : s'assurer qu'on pilote le changement donc les collaborateurs vont venir voir le comité de direction qui va proposer de bosser sur 3 ans sur un sujet qui ne permettra pas le changement : Le temps tu tout.

Le changement ne vient jamais du centre mais de la périphérie. Faut se demander où est le bon cheval dans la périphérie.

Il est important de voir comment on est instrumentalisé par le non changement. Ya des chances que quand on affiche très fort le contraire soit vrai.

Il faut toujours envisager une architecture où les gens se déploient.

Pour acquérir une posture il faut le vivre et pas venir en tourisme (type formation sans action)