



HAL
open science

Transformer ou s'adapter : la valeur ajoutée du coaching dans des contextes de changements

Romuald Perinet

► **To cite this version:**

Romuald Perinet. Transformer ou s'adapter : la valeur ajoutée du coaching dans des contextes de changements. Congrès Lambda Mu 23 " Innovations et maîtrise des risques pour un avenir durable " - 23e Congrès de Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement, Institut pour la Maîtrise des Risques, Oct 2022, Paris Saclay, France. hal-03876115

HAL Id: hal-03876115

<https://hal.science/hal-03876115v1>

Submitted on 28 Nov 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Transformer ou s'adapter : la valeur ajoutée du coaching dans des contextes de changements

Transform or adapt : the added value of coaching in changing contexts

PERINET Romuald

GRTgaz/RICE

2-6 rue du commandant d'Estienne d'Orves,
92390 Villeneuve la Garenne

romuald.perinet@grtgaz.com

Résumé — À partir d'une description succincte du contexte d'émergence du coaching en lien avec les transformations contemporaines profondes des organisations, du management et du travail, l'objectif de cette communication est de s'intéresser aux nouvelles formes d'accompagnement du changement qui ont émergé ces 20 dernières années, parmi lesquelles le coaching. Le coaching, tantôt plébiscité, tantôt dénoncé, sera re-précisé dans ses origines et son fondement. Puis, à partir de trois cas d'accompagnement empruntant au coaching, menés à différentes échelles, individuelle, collective ou organisationnelle, cette communication présentera les apports de cette pratique pour conduire les changements et les bénéfices tirés en termes notamment d'adaptation des modes de fonctionnement, de qualité d'interactions, d'évolution du management et de dynamique collective. Cette communication discutera enfin des spécificités et atouts du coaching pour une meilleure prise en compte des risques dans les contextes de changement.

Mots-clefs — transformation, coaching, formation, management, conduite du changement, santé au travail, risques

Abstract — *Based on a brief description of the context of the emergence of coaching in relationship with the profound contemporary transformations of organizations, management and work, the objective of this communication is to focus on new methods for change management which have emerged over the past 20 years, including coaching. Coaching, sometimes acclaimed, sometimes denounced, will be clarified in its origins and its basis. Then, based on three study cases borrowing from coaching, carried out at different levels, individual, collective or organizational, this communication will present the contributions of this practice to lead changes and the benefits drawn in terms in particular of functional adaptations, quality of interactions, development of management and collective dynamics. This communication will finally discuss the specificities and advantages of coaching for a better consideration of risks in the contexts of change.*

Keywords — transformation, coaching, training, management, change management, occupational health, risks

I. INTRODUCTION

Les systèmes et les organisations changent et le travail n'est plus tout-à-fait ce qu'il était.

La multiplication des technologies, le numérique et le digital transforment nos rapports aux autres et au travail. Désormais la collaboration Hommes-Machine prend de nouvelles formes-: système communicants/intelligents, homme « augmentés », technologies autonomes... Les tâches les plus simples disparaissent au profit des algorithmes et de l'intelligence artificielle, le travail s'intensifie avec l'accélération de la transmission des informations. Le travail et le management s'exercent de plus en plus à distance, dans des organisations désormais en « réseau » et plus transverses. Le management est appelé à devenir « hybride » et « frugale ». Avec la mondialisation et le dynamisme des marchés, plus de réactivité, d'autonomie et d'initiative sont requises dans nos modes de fonctionnement, nos priorités et décisions. Nos organisations tentent d'évoluer au profit d'une plus grande flexibilité vers des formes davantage décentralisée, matricielle, temporaires, agiles... tentant, parfois difficilement, de concilier à la fois souplesse et respect des processus, règles et normes de gestion.

Tous les collaborateurs, décideurs, managers et opérationnels sont concernés par ces changements, plus fréquents, plus nombreux et souvent même concomitants, venant poser des questions d'adaptation, d'efficacité, de santé et de sécurité et des demandes d'accompagnement plus nombreuses. C'est dans ce contexte que, depuis une trentaine d'années, se sont développées une offre et des méthodes d'accompagnement du changement désignées de manière générique par « coaching ».

« Le coaching est un terme anglo-saxon renvoyant à la notion d'accompagnement, le coaching vient du domaine sportif. C'est un processus d'accompagnement d'une personne et/ou d'une équipe dans la réalisation de ses objectifs, dans la

mobilisation et le développement de ses ressources, et dans la recherche et la mise en application de ses solutions propres ; il vise le développement et l'autonomie de la personne. Dans les entreprises, le coaching s'est développé alors que l'affaiblissement des structures organisationnelles et la responsabilisation croissante des salariés sont venus transformer le rôles des managers » [1].

À partir d'une description succincte du contexte d'émergence du coaching en lien avec les transformations contemporaines profondes des organisations, du management et du travail, l'objectif de cette communication est de s'intéresser aux nouvelles formes d'accompagnement du changement qui ont émergé ces 20 dernières années, parmi lesquelles le coaching. Le coaching, tantôt plébiscité, tantôt dénoncé, sera reprecisé dans ses origines et son fondement. Puis, à partir de trois cas d'accompagnement empruntant au coaching, menés à différentes échelles, individuelle, collective ou organisationnelle, cette communication présentera les apports de cette pratique pour conduire les changements et les bénéfices tirés en termes notamment d'adaptation des modes de fonctionnement, de qualité d'interactions, d'évolution du management et de dynamique collective. Cette communication discutera enfin des spécificités et atouts du coaching pour une meilleure prise en compte des risques dans les contextes de changement.

II. LE COACHING

A. Définitions

Le mot coaching vient du français « coche », voiture. Au milieu du 19ème siècle, l'argot universitaire anglais employait en effet le mot « coach » pour désigner un « répétiteur qui aide un étudiant en vue d'une épreuve » (l'entraînant comme une voiture), puis par extension la personne chargée de l'entraînement sportif d'une équipe. Passé de l'enseignement au sport, le mot commence à être utilisé en France vers 1930. L'accompagnement individuel est cependant un exercice encore plus ancien, situé à la frontière entre les techniques d'éveil spirituel, d'éducation philosophique et politique, celles favorisant l'émergence d'une conscience morale et la conservation d'une santé psychologique et physique. En prenant conscience que le coaching est l'héritier de ces traditions anciennes, nous pouvons lui donner du sens et de la valeur, sans le réduire à une visée de sur-adaptation face à la pression des organisations [2].

Le coaching en entreprise se situe dans les champs des dispositifs de relation d'aide et d'accompagnement.

«Le coaching en entreprise constitue un dispositif d'accompagnement d'une ou plusieurs personnes, mobilisant leurs réalités intrasubjectives et intersubjectives, en lien avec leurs comportements et le système organisationnel, et visant l'efficacité ou tout au moins un meilleur fonctionnement professionnel et un mieux-être au travail. [...] Il s'agit d'un processus d'apprentissage expérientiel qui vise l'autonomie du coaché [ou système client] dans ses actes et ses prises de décision, par une prise de recul réflexif sur son agir professionnel, ses comportements et leurs déterminants psychologiques (représentations, croyances, émotions) [3].

Ainsi, le coach n'est pas un consultant qui va délivrer à son client une expertise technique et une solution à sa demande.

C'est un expert des processus d'accompagnement qui va, de par sa posture, les questions qu'il va adresser à son « client » (sur sa demande, sa vision « du monde », ses croyances, son rapport au problème posé, sur le rapport des autres à ce même problème,...), les reformulations qu'il va proposer... amener celui-ci à ses propres solutions au service du changement. La référence à la maïeutique socratique est reprise par de nombreux coachs qui se disent volontiers « accoucheurs » du potentiel latent inexploité de leurs clients. Ainsi le « connais-toi toi-même » de Socrate s'applique au coaching en tant que conversation d'un type particulier où le coach propose au coaché (ou système coaché) un cadre pour penser par lui-même la solution.

B. Contexte organisationnel d'émergence du coaching

Flexibilité, rationalisation, standardisation... Ces changements comportent des enjeux forts sur l'organisation des activités (planification, préparation...) et les conditions de sécurité :

- Les activités d'exploitation sont plus difficiles à anticiper (« normalement, le transfert aura lieu demain... ») entraînant des fenêtres de disponibilité de plus en plus étroites et des tâches de maintenance plus difficiles à planifier.
- Les pièces de rechanges ou équipements de levage/manutention sont plus complexes à commander et à obtenir « Aujourd'hui on a demandé à la conduite de consigner mais on n'a pas forcément encore les pièces de rechange ».
- Les priorités apparaissent aux collaborateurs de plus en plus instables (« le planning ça change tous les jours », « notre planning à long terme c'est 3 jours »), moins lisibles entraînant une prévisibilité plus limitée des activités et des rôles de chacun au quotidien.
- De fréquentes déprogrammations d'activités d'exploitation ou de maintenance ou de projets de modification entraînant à leur tour des problèmes de préparation, de consignation, de coactivité... en exigeant de nouvelles demandes d'intervention...

Les plannings et les règles se voient ainsi régulièrement disqualifiées en raison de leur décalage avec la réalité et la complexité organisationnelle : injonctions paradoxales ou conflits de priorités dans un contexte d'inflation procédurale [4], processus bureaucratiques « empêchant » les régulations,... Dans ce contexte, le travail s'apparente désormais de plus en plus à la résolution de problèmes plutôt qu'à l'exécution « mécanique » de règles, d'un plan ou d'une séquence prédéterminée de tâches, mettant en jeu des capacités et une charge cognitive plus élevées. Avec le développement de « l'entreprise en réseau » et du « management horizontal », la performance et la sécurité reposent de plus en plus sur le relationnel et la coopération plutôt que sur un principe hiérarchique ou par la délégation et le respect des règles.

Les collectifs et la place de chacun dans les collectifs se voient régulièrement questionnés d'une part par les pratiques de management tendant à individualiser le travail (référentiel de compétences individuel, fixation d'objectifs individuels, individualisation des rémunérations,...) [5] et d'autre part par de fréquents contextes de réorganisation. Ce contexte

managérial et organisationnel fait bien souvent vivre aux collectifs une certaine compétition interne et pèse bien souvent sur la qualité des interactions et de la communication et ainsi sur les dynamiques et régulations collectives : « Tout fonctionne en laissant traîner les oreilles », « Il existe une certaine rétention d'information », « En discutant avec quelqu'un à la machine à café, on a découvert que les agents allaient sur une aire de sécurité. L'activité apparaissait bien sur le planning de l'atelier...mais pas sur le planning général ».

Pour résumer l'évolution du contexte sous-tendant la progression des démarches de coaching, en s'appuyant sur la psychosociologie, Jamal Lamrani introduit la notion « d'organisations hypermodernes » [5], illustrées notamment par les caractéristiques suivantes :

- Multiplicité d'interlocuteurs : l'individu est confronté à plusieurs types d'organisations concomitantes (hiérarchique, fonctionnelle, matricielle, par projet, transversale...) et qui co-agissent avec des priorités souvent ressenties comme contradictoires.
- Identité multipolaire : l'individu se retrouve dans des appartenances multiples : hiérarchique, groupe projet, expert... avec une identité à polarité multiple, avec des difficultés pour se fixer, se situer et se représenter l'organisation dans son ensemble.
- Une autonomie exacerbée : la hiérarchie est tirée de plus en plus vers le haut pour alimenter la direction en informations et en indicateurs, au détriment des équipes. Le « temps managérial » pour accompagner ses collaborateurs, les former, etc., s'étiole.

Dans ce contexte, quelles formes concrètes d'accompagnement peut prendre le coaching ? Quelles sont les spécificités et apports du coaching ? Le chapitre suivant présente successivement 3 formes de coaching différentes à mise en œuvre, selon les cas, à des échelles plutôt individuelle, collective ou organisationnelle.

III. COACHING INDIVIDUEL, COLLECTIF ET ORGANISATIONNEL : L'EXEMPLE DE TROIS FORMES D'ACCOMPAGNEMENT AU SERVICE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

Les pratiques de coaching peuvent prendre des différentes formes qui ont fortement évolué depuis l'émergence de ce mode d'accompagnement dans les années 1990 en France, et notamment ces dernières années. Les prestations proposées vont bien au-delà du coaching individuel et intègre une large palette de dispositifs, depuis des formes individuelles et collectives jusque des formes organisationnelles d'accompagnement.

A. *CODEV : un coaching individuel en groupe pour accompagner le management et les collaborateurs dans l'évolution de leur postures, de leurs rôles et de leurs pratiques*

1) *Objectif et méthode*

Les nombreux changements actuels stratégiques, structurels,...et l'essor de nouvelles technologies mettent au défi le management et les collaborateurs de s'adapter aux plans humain et organisationnel. Basé sur des groupes de co-

développement, l'objectif du CODEV est d'apporter un soutien dans la résolution des problèmes vécus, d'explorer avec les participants des alternatives nouvelles à partir de l'intelligence collective, d'accompagner les situations de changement et de transition.

« Le groupe de co-développement se situe au carrefour de nombreuses approches et de courants pédagogiques. C'est un type de formation informelle associé à des méthodes d'apprentissage collaboratif dans l'action et à l'apprentissage entre pairs, à l'intelligence collective et à l'organisation apprenante. « Le groupe de codéveloppement est une méthode structurée d'apprentissage collaboratif pour des personnes qui croient pouvoir s'améliorer, devenir plus efficaces dans leur pratique et apprendre les uns des autres en s'entraînant dans une démarche réflexive sur l'action initiée par un processus d'enquête et de consultation de chacun d'entre eux » [6].

La constitution des groupes de co-développement repose sur les principes suivants :

- 6 à 8 participants. 1 animateur. Participation volontaire. Aucun lien hiérarchique entre les participants.
- Principes de double écoute, de respect, de bienveillance, de libre implication et de confidentialité.
- Rythme idéal : 6 séances avec 4 à 6 semaines entre les séances, afin de laisser du temps pour mettre en place les plans d'action envisagés.
- Animation assurée par une personne formée à la méthode du co-développement.

Au démarrage de chaque séance (d'une durée d'1h30 à 2h), les participants sélectionnent une situation-problème apportée par l'un d'eux. Celui-ci deviendra le coaché (la personne aidée) et les autres les coachs. La situation peut être un « problème » (une situation vécue) ou un « projet » (une situation à venir). L'animateur assurera le maintien du cadre définit et le bon fonctionnement de la séance. Le déroulement des séances suit le processus suivant structuré en six étapes :

- Exposé : exposé du problème par le coaché. Les coachs écoutent.
- Clarification : les coachs posent des questions de clarification. Le coaché répond.
- Demande : le coaché formule sa demande à l'égard des coachs. Les coachs approuvent ou demandent des précisions.
- Consultation : les coachs réagissent (observations, idées, impressions, hypothèses). Le coaché écoute.
- Synthèse et plan d'action : le coaché indique ce qu'il retient et conçoit un plan d'action
- Feedback : débriefing de la séquence (processus) et évocation des apprentissages réalisés par chacun des participants (contenu).

2) *Illustration*

L'exemple ci-dessous illustre la mise en œuvre du CODEV pour un groupe de chef de projets (profil « experts ») en charge de la gestion de modifications techniques d'installations gazières. L'une des séances réalisées, évoquée

ci-dessous, souligne à la fois la complexité et les enjeux humains et organisationnels sous-tendus par ces projets, particulièrement en termes de management transverse, c'est-à-dire d'animation de groupes/réseaux de compétence transverses à distance, impliquant des participants aux caractéristiques variables :

- souvent désignés (mais pas nécessairement volontaires),
- parfois « intermittents » (c'est-à-dire pas toujours présents aux réunions),
- de niveaux de responsabilité ou hiérarchiques hétérogènes,
- multi-métiers ou multi-compétences (informatique, maintenance, sécurité,...),
- avec parfois des parties externes à l'entreprise...

Le projet de modification apporté par le participant lors de la séance porte sur le remplacement d'équipement obsolète (au profit d'équipements connectés), s'accompagnant d'enjeux importants sur la nature et la fréquence des actes de maintenances sur les installations gazières (digitalisation des pratiques de maintenance).

La demande du participant (récemment arrivé dans l'organisation) était la suivante :

- Comment co-construire et accompagner le changement en impliquant toutes les directions concernées : direction projet, direction informatique, direction maintenance et direction exploitation ?
- Comment, au sein de chaque direction, trouver les bons interlocuteurs à distance, les « sachants », les bons contacts (ayant « mandat » pour valider), mobiliser et associer les différents niveaux de l'organisation (depuis le management jusqu'aux acteurs de terrain,...) ?
- Comment s'accorder sur le format des réunions, poser le cadre des échanges, gérer les temps de parole, définir les processus d'information et de décision, gérer les points de blocage et de suivi des avancées ?
- Comment exercer son autorité sur un réseau d'acteurs positionnés dans d'autres directions et situés à distance ? Comment faire adhérer et convaincre et parfois imposer des décisions, sans être le « manager direct » ?
- Comment collecter du retour d'expérience sur les expérimentations, s'accorder autour d'une même analyse, définir des actions, des modalités de portage/déploiement, de retour et suivi, obtenir des engagements et impliquer la ligne managériale ?

Après validation de la demande du participant, après l'étape de consultation, mais avant l'étape de définition du plan d'action, la séance a également donné lieu à la mise en œuvre d'un jeu de rôle dans lequel les différentes parties prenantes étaient représentées (jouées par les autres participants) : direction projet, direction informatique, direction maintenance, direction exploitation. Le jeu de rôle consistait à simuler une réunion de projet, organisée à distance. Au cours de ce jeu de rôle, les rôles ont d'abord été répartis puis joués avant d'être ensuite redistribués, pour permettre au demandeur « d'éprouver les choses » depuis la place de ses interlocuteurs habituels. À l'issue du jeu de rôle, le débriefing

a permis de prendre du recul sur les enjeux et attentes de chacune des parties prenantes au projet, sur leur ressenti vis-à-vis de leur rôle et de leur place dans la réunion et vis-à-vis des types de relations ou jeux d'acteurs en présence.

Selon la demande du participant, d'autres outils sont également mobilisables en CODEV :

- Le photolangage : pour inviter chacun à exprimer métaphoriquement sa demande et ses attentes dans le cadre du CODEV
- Le sociogramme : pour avoir une vision globale de l'écosystème du participant à partir d'une représentation (collage, dessin, maquette...)
- Le PVA : le Point de Vue de l'Autre : pour voir et analyser la problématique et les options du point de vue des tous acteurs concernés par la problématique
- Les mises en situation pour vivre de l'intérieur et expérimenter les changements possibles (enjeux, posture, relations,...)
- La « sculpture corporelle » pour vivre de l'intérieur le changement émotionnel lié à la modification des positionnements et des situations
- Le questionnement systémique pour développer l'écoute active et l'écoute complexe de la situation et des jeux d'acteurs

La séance de CODEV a permis au demandeur de dégager plusieurs pistes concrètes : utiliser le trombinoscope en ligne pour repérer les « bons interlocuteurs » ou leur hiérarchie, faire appel aux collègues directs ou aux premiers participants pour bénéficier de leur réseau interne, étudier collectivement tous les scénarios de changement et leurs impacts et rester attentif à la bonne dynamique de la communauté constituée. Des repères plus théoriques ont également été apportés à l'issue de la séance sur les niveaux de maturité des collectifs (collection, groupe, équipe), les leviers de leur développement (triangulation, alliances), ainsi que la notion de sociogramme (représentation d'un système d'acteurs).

Le CODEV a ainsi permis au demandeur, et par effet indirect aux participants, d'acquérir des notions et techniques d'ingénierie sociale utiles pour le management de projets transverses, de développer leurs compétences relationnelles et de résolution de problème (écoute, communication, collaboration, pensée critique...) et ainsi la performance collective des groupes projet constitués pour la gestion des modifications.

D'une manière générale, au-delà de cet exemple, sur la base des retours des participants, le CODEV présente deux principaux avantages, ici illustrés à partir des verbatims des participants :

- Le CODEV accélère la résolution concrète de difficultés ponctuelles (positionnement, animation, suivi...) et facilite le passage à l'action (verbatims des participants) :
 - *Préciser/reformuler la situation aide à mieux comprendre soi-même le problème*
 - *Les axes de regard des autres permettent de voir les choses et les solutions autrement*

- *Les problèmes des autres sont aussi les nôtres. Il y a un effet miroir*
- *Ce format peut être particulièrement utile pour les nouveaux arrivants*
- *Souvent, on avait les solutions mais le groupe facilite le passage à l'acte*
- *Le fait d'en parler collectivement est engageant*
- *Il y a un côté « tout seul je n'aurais pas tenté » mais si les autres y croient alors je peux tenter...*
- Le CODEV offre un cadre favorable au développement des capacités de résolution de problème (verbatim des participants) :
 - *Ce format aide à développer la capacité d'écoute et à multiplier les points de vue sur une même situation*
 - *On peut appliquer certains aspects de la méthode par soi-même (ex : croquis ou dessin) ou à la machine à café (reformulation du problème, technique de questionnement...)*
 - *Ce format aide à s'autoriser à exprimer ses difficultés sans que ce ne soit vécu comme un échec*
 - *Le temps passe vite. C'est varié, pas toujours les mêmes situations ni les mêmes modalités*
 - *Le cadre est apprécié : : beaucoup de bienveillance, cercle de confiance.*
- se réalise le travail réel dans une interaction entre les membres de l'équipe et les acteurs internes et externes de l'entreprise (dimension opérationnelle),
- se négocie et se régule l'organisation : les objectifs, les rôles, les normes, les processus d'information, de communication, d'évaluation, de contrôle (dimension organisationnelle),
- et où se joue la place et la singularité de chacun dans le groupe, l'image que chacun a du groupe, de ses membres et de lui-même et le sentiment d'appartenance (dimension identitaire).

L'accompagnement des équipes recouvre d'une part le team building et le coaching d'équipe. Le team building vise, de manière ponctuelle, à un moment particulier de la vie d'une équipe, à accélérer ou renforcer la connaissance que les membres de l'équipe ont les uns des autres, dans un objectif de cohésion et de performance, à partir de dispositifs de formation à la communication ou d'événements partagés. Le coaching d'équipe consiste, le plus souvent sur la durée, à créer les conditions d'un travail réflexif entre les membres du groupe sur son fonctionnement interne, sa maturité, sa culture, ses valeurs, sa vision, ses « règles du jeu » et ses normes comportementales permettant de renforcer ou développer des processus de travail collectifs : coopération, concertation, prise de décision, gestion des écarts, gestion des changements...[3]

Le travail réflexif réalisé dans le cadre du coaching est conçu à partir d'objectifs et d'indicateurs contractualisés en fonction des demandes exprimées au périmètre du système d'acteurs considérés. Le travail réflexif porte à la fois sur la relation du collectif à son environnement (compréhension des enjeux de l'organisation, modes d'interactions et d'ajustement avec son environnement) et sur le fonctionnement interne du collectif (valeurs, croyances, représentations, relations de dépendance, rapport au pouvoir, rapport aux échecs/réussites...). Le dispositif choisi est mis en œuvre dans un cadre favorisant la confiance et selon des modalités encourageant l'expérimentation, l'expression des dimensions émotionnelles et imaginaires inhérentes au travail. Le processus de coaching favorise l'autonomie et l'implication du collectif dans le choix des modalités de travail.

2) Illustration

L'exemple ci-dessous illustre la mise en œuvre des principes de coaching d'équipe pour le renforcement des compétences collectives dans la gestion de situations critiques.

La performance, en fonctionnement normal comme en fonctionnement perturbé, n'est pas la propriété d'un individu, mais la caractéristique d'un groupe à l'intérieur d'une l'organisation : le collectif constitue « un facteur de fiabilité surajoutée aux individus » [7]. En matière de gestion de situations dégradées, les organisations à risques considèrent en effet les collectifs comme une ressource essentielle pour gérer efficacement la complexité (technologique, humaine, organisationnelle, réglementaire...) et les « surprises » inhérentes à ces situations (interruption, changement de personne, pression du temps, conflit de priorité, tâche rare, incertitudes et doutes,...). Encouragés par différents

Le CODEV peut également être mis en œuvre autour de problématiques managériales apportées par les participants (nouveaux arrivants ou non) plus particulièrement liées à la sécurité comme par exemple : comment évoluer dans ma posture et ma pratique de manager dans le contexte du déploiement opérationnel des pratiques de fiabilisation des activités (point d'arrêt, débriefing, regard croisé...) ou de la culture juste (approche non punitive des erreurs, feedback positif en sécurité,...).

Si la méthode facilite la résolution de problèmes, les apprentissages et crée des synergies, toute demande ne peut pas être traitée en co-développement, comme par exemples les décisions collectives, le traitement des conflits, le travail créatif et le conseil technique. De plus, le format fait que le participant est généralement client une fois dans un cycle de 6 séances ; son sujet est travaillé en profondeur à une seule occasion. Il y a donc peu de retours sur l'évolution du sujet et du client, à moins que le groupe perdure suffisamment longtemps pour que les participants puissent être clients à quelques reprises [6].

B. ACTIVE : un coaching d'équipe pour renforcer les collectifs dans la gestion des situations critiques

1) Objectif et méthode

Une équipe est un collectif de personnes à l'intérieur d'une organisation, reliées entre elles par des liens hiérarchiques, transversaux ou de projet. Elle constitue un espace intermédiaire entre l'individu et l'organisation, au sein duquel :

incidents associés à une forte dimension collective et par les démarches de performances humaines mises en œuvre dans les domaines aéronautiques et nucléaire (insistant sur la communication, les processus de contrôle croisé, de prise de décision, de débat contradictoire...[8]), la démarche d'accompagnement ACTIVE (Approfondir les Compétences par la pratique en environnement pédagogique) a été conçue et mise en œuvre dans les industries gazières afin de renforcer les compétences (non techniques) des collectifs de travail en tant boucle de rattrapage.

Basée sur la mise en œuvre de simulations de situations dégradées, la démarche ACTIVE repose sur les principes de la pédagogie active (apprentissage par l'expérience basé sur la découverte, la manipulation, l'interaction et la prise de recul). La démarche ACTIVE considère que la gestion de situations non prévues met en jeu deux principales dimensions humaines :

- Une dimension cognitive relative à la recherche et au traitement d'informations, à l'évaluation de la situation et à la prise de décision
- Une dimension collective relative aux mécanismes d'interactions (communication, coopération,...) mis en œuvre face aux événements

Ces deux dimensions renvoient à 4 principales compétences socio-techniques autour desquelles le coaching du collectif est réalisé :

- Traitement des informations : Rechercher les informations permettant la réalisation d'un diagnostic adapté
- Prise de décision : Organiser les échanges et l'analyse des données permettant de prendre des décisions adaptées
- Communication : Partager les informations et les décisions nécessaires au maintien de la vision d'ensemble
- Gestion collective : Assurer une gestion adaptée au contexte des rôles et responsabilités et de l'implication de chacun

Cette grille de compétences a été élaborée en groupe de travail avec l'implication d'observateurs identifiés pour la première expérimentation.

Le coaching repose sur 3 principales étapes :

- La mise en œuvre d'un briefing au cours duquel les participants sont invités à s'auto-évaluer individuellement selon les 4 compétences socio-techniques retenues (un tableau détaillé fourni aux participants précise chacune des compétences socio-techniques). Cette première étape leur permet de prendre connaissance des observables ou indicateurs d'évaluation de la performance collective qui seront remobilisés par la suite par les participants et les animateurs au moment du débriefing.
- La simulation mettant en jeu un scénario pédagogique (situation de départ, objectifs, perturbation, réponse non évidente...), selon un système de contraintes et de ressources déterminées par avance (ex : information

graphique sur l'état des installations, indication de pannes ou de fuites...). L'exercice prend également appui sur des animateurs (ou « stimulateurs ») qui font évoluer le scénario (parfois de manière non anticipée) au fur et à mesure des avancées du groupe. Au cours de l'exercice un recueil automatique de photographies (un cliché toutes les trente secondes) est effectué à l'aide d'un appareil photo spécifique, de très petite taille, fixé sur le col de chemise d'un animateur.

- Une étape de débriefing au cours de laquelle est examinée collectivement, à partir de l'ensemble des photographies collectées et des notes prises [9], la chronologie des principaux faits survenus, des décisions prises et des actions réalisées. Les participants sont ensuite invités en sous-groupes à analyser et à co-évaluer leur performance collective selon les 4 compétences clés identifiées, avant une mise en commun. La démarche se termine par un questionnaire des participants sur « ce avec quoi ils repartent » (en termes d'apprentissage, d'idées, d'intentions de changement) pour les aider à prendre conscience et à mettre des mots sur les enseignements tirés au plan comportemental et de la dynamique de groupe.

La mise en œuvre d'ACTIVE a révélé l'intérêt des participants pour ce type d'exercice : très immersif, réalisme du scénario, caractère transverse de l'exercice, très apprenant (« c'est un outil puissant de retour d'expérience, qui favorise l'adhésion des participants dans le processus d'apprentissage »). Contrairement à un exercice de gestion de crise « classique », la démarche ACTIVE n'a pas pour objectif de valider une organisation définie ou la bonne application des règles. L'exercice permet de faire l'expérience d'une situation dégradée approchant la réalité et de « sentir » ses propres limites ou ressources ainsi que celles du collectif...facilitant la cohésion, la montée confiance (en soi et envers les autres), et l'évolution des pratiques collectives (d'autres supports, comme des légo, playmobils, kapla ou duplo peuvent également être mis en œuvre pour simuler collectivement une situation critique).

Après les exercices réalisés, la principale difficulté était pour les participants de se représenter « après-coup » le déroulement global de l'exercice, combinant les points de vue, décision et actions de chacun au cours de l'exercice, pour être ensuite capable de porter un jugement circonstancié sur les fonctionnements et performances collectives.

Selon le scénario, et à condition de s'accorder sur la chronologie précise des événements, le débriefing avec les participants permettait par exemple de débattre de ce qu'est un « bon diagnostic de panne » et de ce qu'est une « bonne décision » en situation de conflits d'objectif. La démarche, à partir d'un travail réflexif sur les comportements et les compétences, permet d'insister sur les biais socio-cognitifs potentiels en situations dégradées (confiance aveugle, effet tunnel, glissement de responsabilités...), sur l'intérêt des pratiques de fiabilité (communication sécurisée, point d'arrêt, débat contradictoire...) et sur la gestion des risques d'erreurs (« ce que je note, c'est le manque de prise en compte du risque d'erreur dans la prise de décision », un cadre participant à l'exercice).

En mobilisant conjointement les équipes de conduite, de maintenance, d'exploitation et l'encadrement, cet accompagnement permet de challenger chacun sur ses capacités, en situation imprévue, à s'impliquer dans l'organisation en sachant parfois dépasser des logiques purement métier ou hiérarchique pour améliorer les décisions prises, permettant ainsi de « passer d'une collection de professionnels à un collectif de professionnels » [10]. La démarche est l'occasion de différentes prises de conscience et du développement par les participants de connaissances sur soi (et sur son métier) et sur les autres (et leur métier) en situation [9]. Les principales limites de ce type d'exercice relèvent de l'engagement des participants (leur véritable envie d'apprendre collectivement), de la qualité immersive des conditions de simulation, et maintien du cadre fixé (bienveillance, absence de jugement...) conditions essentielles aux participants pour « jouer » le jeu, approcher leurs propres limites et faire l'expérience de leurs erreurs.

C. INTERFACES : un coaching d'organisation pour agir sur les rôles, les relations et les pratiques d'animation de la sécurité

1) Objectif et méthode

Les entreprises font face à des changements de plus en plus rapides et brutaux, et leur demande d'accompagnement pour y faire face va en s'accroissant. Dans le contexte actuel « d'individualisation et d'étiollement du collectif, le coaching individuel a ses limites, et peut être nuisible s'il participe à la psychologisation des problèmes » [5]. Le coaching d'organisation, qui vise à développer la capacité de l'entreprise à inventer par elle-même ses propres solutions, est une forme récente d'intervention en développement.

Le coaching des organisations se définit comme 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. (SF coach).

Le coaching d'organisation s'inscrit dans le champ des pratiques d'intervention systémiques et psychosociologiques, référant notamment aux champs de la conduite psychosociologique du changement de type Organization Development (OD). Ce type d'intervention vise à accroître l'efficacité organisationnelle et la santé au travail à partir d'interventions planifiées sur les processus organisationnels et visant la mobilisation humaine de l'entreprise autour du changement, « destiné à changer les croyances, les attitudes et valeurs et structures des organisations » [11].

L'organisation est tout à la fois un système de règles (objectifs, processus, procédures, indicateurs,...), un système d'acteurs (rôles, responsabilités, relations, pouvoir,..) et un système culturel (valeurs, croyances, représentations, normes, symboles, rituels...). Le coaching d'organisation permet d'agir sur 2 axes :

- La culture de l'organisation : l'évolution des normes de conduites et des pratiques collectives en particulier aux niveaux des rôles, du travail en équipe et de l'exercice de la responsabilité.
- La mobilisation des énergies collectives : l'association et la coopération des acteurs concernés autour d'un projet ou défi commun, grâce à des démarches ou dispositifs d'animation dans lesquels ils peuvent dialoguer, se concerter, imaginer des alternatives, réfléchir et agir ensemble.

Cette démarche repose sur l'identification d'un comité de pilotage du changement et des collectifs concernés par le changement permettant la délimitation du système d'acteurs (les équipes, groupes métiers, réseau d'experts...) Mobilisant ces différents collectifs, dès l'analyse des problématiques vécues et de la demande, le dispositif d'accompagnement est conçu comme un espace d'intervention entre l'individu, l'équipe et l'organisation, permettant à l'individu de « penser et sentir sa place dans l'organisation, et d'agir et construire du changement, de l'organisation et de l'identité professionnelle » [5].

2) Illustration

L'exemple ci-dessous illustre la mise en œuvre des principes du coaching d'organisation pour agir sur les rôles, les relations et les pratiques d'animation de la sécurité. Le système d'acteurs considéré est constitué d'environ 30 personnes impliquées dans la modification ou l'implantation de nouvelles infrastructures gazières ou bien dans la réparation ou le traitement d'incident ou de défaut apparu au niveau d'une canalisation. L'activité principale de cette organisation, désignée ci-dessous par « activité de consignation », est de mettre à disposition les installations concernées, c'est-à-dire hors pression et hors gaz, pour permettre d'intervenir ensuite en sécurité.

Au sein de GRTgaz, la réalisation de cette activité de consignation repose sur des méthodes éprouvées et une expertise reconnue. Cette activité fait également l'objet d'un ensemble de prescriptions prévues par le Système de Gestion de la Sécurité (SGS). La gestion de cette activité s'appuie sur deux équipes opérationnelles distinctes, réparties sur le territoire national, constituée chacune de 5 à 7 agents et d'un « pôle d'expertise », garant de la doctrine et du prescrit, de la formation des équipes, de la conformité des pratiques et de l'animation du retour d'expérience.

Dans le contexte de changements structurels et d'un renouvellement des effectifs, de constats récurrents d'une certaine variabilité dans les pratiques professionnelles ainsi qu'à la suite de quelques incidents survenus, le management et les équipes exprimaient des craintes vis-à-vis de la pérennité de cette expertise et de la conformité des pratiques, avec des conséquences redoutées susceptibles de prendre la forme d'erreurs et d'incidents. Par exemple : erreurs de consignation, erreur sur l'appréciation de l'étanchéité d'un système, erreur de diagnostic à la suite d'un blocage éventuel d'une machine ou erreur dans la gestion d'une fuite, ... C'est dans ce contexte qu'une demande d'intervention a été formulée.

Un comité de pilotage a été constitué, composé des deux managers des deux équipes, du responsable du pôle expertise et du responsable du département. Le dispositif d'intervention a été conçu sur la base des demandes suivantes, après différents entretiens et itérations avec le comité de pilotage.

- Comment, en s'appuyant sur les pratiques réelles, faire évoluer les documents de référence sans décourager les comportements d'initiatives et d'ajustements nécessaires au quotidien ?
- Avec quel niveau de détail formaliser les prescriptions et contrôler leur mise en œuvre ? Comment traiter les écarts, techniques ou organisationnels, avec pédagogie mais sans disqualifier les procédures, les doctrines et le système de management ?
- Comment arbitrer au quotidien sur les pratiques et modalités d'intervention à la fois dans leurs dimensions techniques mais aussi dans leurs dimensions organisationnelles (effectifs...) ? Comment « déroger en sécurité » ? Quels peuvent être les « gardes-fous » ?

Cette intervention a donné lieu à une quinzaine d'entretiens individuels avec le management et les opérationnels et à environ 12 jours d'observation de terrain, tentant chaque fois de combiner différents niveaux d'analyse, de compréhension et d'évaluation (situation de travail, fonctionnement des équipes, fonctionnement entre services et management de la sécurité).

L'intervention comportait également 4 ateliers visant à impliquer le plus possible les équipes et le management et à explorer avec eux les voies d'amélioration possibles, chacun à son niveau, et les articulations possibles. Au total, la démarche a donné lieu à 6 jours d'ateliers mettant en œuvre des modalités d'animation souvent innovantes, prenant, pour les participants, la forme d'expérimentations, favorisant l'apprentissage collectif par la prise de recul et l'explicitation des pratiques :

- Atelier « analyse de risques »,
- Atelier « retour d'expérience »,
- Atelier « vigilance collective »
- Et « atelier prescription ».

Ces ateliers mettaient en œuvre différentes formes d'outils d'animation visant à encourager les échanges, le travail réflexif et créatif : photolangage, utilisation de photos et de vidéos relatives à l'activité (recherche d'un « effet miroir »), co-évaluation en sous-groupe en matière de culture de sécurité, utilisation de maquettes, simulation de chantiers, jeux coopératifs, rebouclage vis-à-vis du contexte métier concerné...

En termes de bénéfices, les résultats de cette démarche peuvent s'analyser selon 4 principales dimensions :

- Culture du risque : au cours de la démarche, les observations réalisées et événements analysés ont fait apparaître que certains risques étaient parfois sous-estimés ou bien que certaines mesures de maîtrise des risques étaient remises en cause. À l'issue de la démarche, de nouveaux repères ont été identifiés pour évaluer les risques et gérer les situations dégradées (ex :

« lignes jaunes » et « lignes rouges »). Ces nouveaux repères permettent de structurer les échanges, négociations et arbitrages intervenant lors de la préparation des activités ou lors de la gestion d'aléas. Ils ont également servi à réviser les modes opératoires et à orienter le choix des scénarios retenus pour réaliser des contrôles de terrain et des formations.

- Cohésion : Les échanges ont bien souvent été l'occasion pour chacun de revisiter son propre rôle ou celui des autres au quotidien, de revenir sur certains moments marquants du passé (des événements, des changements...), sur les tiraillements ou frustrations ressentis ou difficultés de positionnement ou relationnelles dans l'organisation. Ils ont aussi parfois été l'occasion pour les agents d'exprimer au sein de l'équipe leur respect, leur confiance et leur reconnaissance envers leurs collègues. Ainsi, de ces échanges chacun a pu tirer, ou renforcer, ses connaissances sur les autres, sur le fonctionnement réel de l'organisation et la réalité des activités des équipes et des agents, en tentant de dépasser parfois « l'illusion d'une totale maîtrise des risques » de tous les instants.
- Organisation de la sécurité : La démarche a également permis à l'encadrement de s'accorder sur une même lecture des situations et une approche managériale ou leadership (« les équipes ont assisté à la restitution. Elles y ont retrouvé leurs petits »). Elle a aussi permis de faire naître, sous des formes différentes, des espaces de dialogue et de travail entre les équipes concernées (atelier analyse de risques, atelier REX, atelier prescription). Le COPIL au départ dans l'attente d'une solution « externe » s'est progressivement impliqué en faveur d'un travail de co-construction avec les équipes et d'une lecture commune et d'un plan d'action partagé. L'encadrement et les équipes ont ainsi clarifié et priorisé les chantiers à mener pour progresser ensemble.
- Apprentissage : La démarche a permis d'engager les participants dans une démarche réflexive, l'occasion de faire le point sur les spécificités du métier, parfois sur son histoire et finalement sur la sécurité au quotidien (les risques, les incidents, les anecdotes, les « situations problèmes », les « moments-clés » ou rituels, les tentatives et les perspectives). Ce travail réflexif s'est inscrit dans le cadre et les règles de discussion sous-jacentes à la démarche : bienveillance, absence de jugement des personnes, pas de censure ni d'autocensure et rebond sur les idées des autres. Ces règles, le lieu choisi (à l'extérieur des locaux habituels) et l'intervention d'animateurs-tiers ont donné aux échanges une nature particulière, différente de celle des réunions habituelles sur site, souvent centrées sur l'actualité immédiate des activités.

D'un point de vue systémique, que peut-on dire de ce qui « a bougé » au cours de l'intervention, de « ce qui s'est déplacé » :

- La demande au départ centrée sur la réduction de l'écart entre les pratiques de travail et des questions de

comportements « s'est déplacée » sur des questions d'ordre organisationnel : de positionnement, de légitimité et de pouvoir (en particulier celle du pôle expertise)

- « La démarche a permis de remettre l'église au milieu du village » en termes d'organisation, notamment en réaffirmant et clarifiant le rôle et redonnant sa légitimité à l'encadrement et en particulier au pôle d'expertise en matière de contrôle, de gestion des compétences et d'animation du retour d'expérience (« sujet autour duquel on tournait depuis un moment... »).
- Les relations à l'intérieur du COPIL, de même qu'à l'intérieur de l'organisation, ainsi qu'entre les équipes, ont parfois vu ressurgir certaines « blessures » (« c'est comme s'ils n'avaient pas besoin de nous ! ») ou « tabous » hérités du passé, surmontés progressivement dans le cadre et à partir des méthodes proposées dans le dispositif d'intervention.

Des doutes ont pu apparaître au cours de l'intervention vis-à-vis de l'atteinte de résultats concrets : une part de déception à mi-parcours a pu être exprimée de la part des clients, ainsi qu'une demande d'implication plus forte exprimée par le système intervenant à l'égard des clients. Plusieurs questions se sont également « invitées » au cours de l'intervention pour le système intervenant :

Pourquoi une demande d'intervention en direction de la refonte du prescrit alors que ce même travail a été réalisé quelques années auparavant ? Dans quel rôle, l'intervenant se retrouve-t-il face à cette demande ? De quelle responsabilité hérite-t-il ? Qu'est-ce que cette demande dit du fonctionnement de l'organisation et du management ? Quel était le risque de décider ? Qu'est-ce qui aujourd'hui est empêchant ? Qu'est-ce qui peut freiner le processus de décision ? Le rôle, la place, le positionnement de chacun sont-ils suffisamment explicites pour permettre de décider ?

Avec ces questions, qu'il aurait probablement fallu davantage exploiter comme matière à travailler au sein du COPIL, l'intervention est finalement venue révéler la complexité des enjeux en matière de changement au sein de cette organisation. D'une certaine manière, le cas de cette organisation est emblématique de nombreuses autres organisations à risques aujourd'hui tiraillées entre un modèle de maîtrise des risques reposant sur la prescription, les standards, la formation et le contrôle (souvent encouragé également par l'administration) et un modèle de maîtrise des risques reposant davantage sur l'autonomie, la coopération, l'initiative, la vigilance et le discernement.

Finalement, l'intervention semble avoir eu pour effet de permettre à l'organisation de mieux se situer et de mieux négocier avec elle-même une part de renoncement même partiel vis-à-vis d'une approche plus « traditionnelle » de la sécurité, c'est-à-dire basée sur la « sécurité réglée », la centralisation, les indicateurs chiffrés, ... héritée du passé en faveur d'un modèle plus adaptatif et résilient, davantage en accord avec l'organisation réelle concernée (décentralisée), l'activité (complexe) et son environnement (variable).

Le coaching d'organisation doit être perçu moins comme une photographie du réel que le révélateur, parfois dérangeant

(« zone de dérangement utile »), des doutes de chacun vis-à-vis des opérations et du fonctionnement de l'organisation. Cette démarche a agi ensuite comme catalyseur du travail de renégociation des réalités et de co-construction des priorités sociales et techniques pour continuer à progresser : « La démarche a permis de se rendre compte de ce qui était important dans l'activité », « On sentait bien qu'on avait notre part de chemin à faire » (un manager, après la restitution), « La date butoir du dernier atelier a mis un coup d'accélérateur ».

IV. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'environnement, les systèmes et les organisations changent et le travail, en conséquence, n'est plus tout-à-fait ce qu'il était. Ces nombreux changements imposent davantage d'agilité dans nos modes de fonctionnement, nos priorités ou décisions d'investissement. Cette exigence d'agilité s'impose tout à la fois aux décideurs, aux managers ainsi qu'aux opérationnels. L'enjeu pour GRTgaz est de réussir cette transformation au service de la performance durable de l'entreprise, avec l'ambition à la fois de maîtriser les nouveaux risques induits par l'évolution de nos infrastructures et services et de continuer d'améliorer la santé, la sécurité, les compétences et le bien-être de nos collaboratrices et collaborateurs.

Au sein de GRTgaz, le coaching est venu répondre à un besoin d'outiller l'accompagnement du changement en proposant un cadre structuré d'échange aux managers dans leur rapports entre eux et avec leurs équipes (bienveillance, confiance, ...). Le coaching propose également une méthode pour concevoir des dispositifs d'intervention et d'apprentissage sur le travail réel et le management. La pratique du coaching, illustrée dans cette communication constitue ainsi un outil au service du dialogue et changement dans l'entreprise, s'inscrivant dans le registre des « espaces de discussion du travail » (EDT) [12], concept d'abord éclairé par une littérature récente issue du monde académique puis par un ensemble de textes institutionnels de référence issus du milieu des praticiens du management.

Dans ce contexte, cette communication avait pour but de s'intéresser aux spécificités et apports du coaching pour la maîtrise des risques, particulièrement dans les contextes de changements.

Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Le coach est par conséquent un expert de l'accompagnement

La spécificité du coaching est « liée au style particulier du coach dans l'exercice et le déploiement de l'ensemble de ses compétences » [13]. L'humain est au cœur de la pratique du coaching, s'appuyant sur trois domaines de connaissance :

- compréhension du psychisme humain,
- compréhension des relations humaines,
- compréhension de l'entreprise, des organisations et des groupes sociaux

Le coaching se concrétise dans un rapport particulier entre le coach et le coaché : à partir d'un travail en profondeur sur la

demande et le cadre de l'intervention (et l'évolution ceux-ci au cours de l'intervention), le coach crée les conditions d'un questionnement et d'un cheminement chez le coaché.

Dans cette relation et dans ces objectifs :

- Le coach mobilise une écoute complexe (à plusieurs niveaux, articulant les niveaux de l'individu, du groupe et de l'organisation) et un regard systémique sur ce qui se joue (ou rejoue pendant le coaching) : il favorise l'autoévaluation, se met au service de la conscientisation des problèmes et de situation, travaille sur les contradictions en donnant leur place aux émotions et à l'imaginaire, il regarde un dérangement, un imprévu, une perturbation comme un analyseur de la situation, il est vigilant sur la qualité des interactions et est attentif à aux projections réciproques et effets de miroir.
- Le coach combine des modalités variées pour « mettre au travail » et engager le(s) participant(s) dans un travail réflexif et d'inter-compréhension : présenter un autre participant, son parcours et ses attentes vis-à-vis de la journée (décentrement), choisir un objet/animal pour caractériser l'organisation ou la sécurité, créer en commun une représentation du système pris dans son environnement organisationnel, jouer/faire jouer un jeu ou une scénette caractéristique de situations quotidiennes, faciliter l'expérimentation de nouveaux comportements,...

Finalement, dans le contexte des nombreux changements évoqués dans cette communication, le coaching assure deux principales fonctions :

- Un espace de travail sur les représentations et les rapports de chacun aux risques, au travail, à l'organisation, permettant par exemple :
 - De prendre du recul sur l'expertise et les pratiques de travail : professionnalisation, anticipation, communication, gestion des aléas, remontée des événements...
 - De prendre du recul sur les règles clé de fonctionnement/décision et sur leur mise en œuvre et les modes de dérogation possibles
- Un espace de transformation des réalités pratiques (managériales, techniques, procédurales...) et de réglage des positions et des rôles de chacun dans le système, permettant par exemple :
 - de faciliter la révision de règles en commun prenant en compte les spécificités des activités,

en lien avec le management et les services supports

- d'améliorer la compréhension mutuelle des enjeux et contraintes de chacun dans son rôle et son positionnement et de contribuer à simplifier les interfaces au sein des organisations

Dans le contexte actuel fortement évolutif, la valeur ajoutée du coaching est moins dans la somme des connaissances acquises que dans la découverte et l'expérimentation de dispositifs réflexifs et de négociation, faisant des démarches mises en œuvre des expériences apprenantes, pour les participants, y compris vis-à-vis de leurs fonctionnements collectifs, permettant de mieux faire face aux transitions et défis de demain.

Envisagé à la fois comme un espace de développement des compétences, de régulation sociale et d'accélérateur du changement organisationnel, le coaching permet aux individus et aux équipes de retrouver du sens à leur place et dans leurs relations, de mieux comprendre l'organisation réelle et les interactions, les processus de changement et de non-changement, et d'agir collectivement sur le système, pour le transformer, en favorisant l'efficacité et le bien être des personnes.

REFERENCES

- [1] Saussois, J.M, 2012. *Les organisations*. Sciences Humaines, Auxerre
- [2] Société Française de Coaching : <https://www.sfcoach.org/coaching-pro>
- [3] Vernazobres, P., 2013. *La valeur ajoutée du coaching. Pour un développement managérial et organisationnel*. De Boeck.
- [4] Morel, C., 2018. *Les Décision Absurdes Tome 3, L'enfer Des Règles - Les Pièges Relationnels*. Gallimard
- [5] Lamrani, J. 2009. *Place du collectif dans l'intervention auprès des organisations hypermodernes*, revue connexions.
- [6] Champagne, C., 2021. *Le co-développement : l'intelligence collective au service de l'individu et du groupe*. Eyrolles, Paris
- [7] Cuvelier, L., 2016. *Agir face aux risques*. FONCSI. Les regards sur la sécurité industrielle. 2016-01
- [8] Morel, C., 2012. *Les Décision Absurdes Tome 2 : Comment les éviter ?* Gallimard
- [9] Flandin, S., Germain, S., Périnet, R., 2021. *Proactivité et réactivité. Deux orientations pour concevoir des dispositifs visant le développement de la sécurité industrielle par la formation*. FONCSI. Les regards sur la sécurité industrielle. 2021-01
- [10] Clot, Y., 2002. *Clinique de l'activité et répétition*. Cliniques méditerranéennes.
- [11] Bennis WG, 1969. *Organization Development : its Nature, Origins, and Prospects*. Addison-Wesley -
- [12] Detchessahar, M., 2019 *L'entreprise délibérée, refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité, Bruyères le Châtel
- [13] Société Française de Coaching - référentiel de compétences du coaching individuel : <https://www.sfcoach.org/competences-du-coach>