

Coaching d'organisation

■ Michel Moral
Sabine Henrichfreise

Coaching d'organisation

Outils et pratiques

DES MÊMES AUTEURS

- MORAL Michel (2004), *Le Manager global : comment piloter une équipe multiculturelle*, Dunod.
- MORAL M. et ANGEL P. (2006), *Coaching : outils et pratiques*, Armand Colin.
- GIFFARD M. & MORAL M. (2007), *Coaching d'équipe : outils et pratiques*, Armand Colin ; InterEditions, 2017.
- MORAL M. & IOVANE-CHESNEAU M.L. (2008), *Belle-mère ou marâtre : quel rôle pour la femme du père*, L'Archipel.
- MORAL M. & ABBOTT G. (2008), *The Routledge Companion to International Business Coaching*, London, Routledge.
- MORAL M. (2009), *Blessure de l'âme*, Amalthée (roman).
- MORAL M. & LAMY F. (2013), *Les outils de l'intelligence collective*, InterEditions.
- LAMY F. & MORAL M. (2015), *Les outils de la supervision*, InterEditions.
- LAMY F. & MORAL M. (2017), *Les outils du coach, bien les choisir, bien les organiser*, InterEditions.

Maquette de couverture : Hokus Pokus créations

Illustration de couverture : © Fotolia

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2018

© Armand Colin, 2008, 2012

InterÉditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1815-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Introduction | 7 |
| 1. ENVIRONNEMENT | 13 |
| 2. LA NOTION D'ORGANISATION | 35 |
| 3. PROCESSUS ET TECHNIQUES | 97 |
| 4. LES OUTILS DE BASE DU COACHING D'ORGANISATION | 125 |
| 5. OUTILS RÉCENTS | 149 |
| 6. LA PRATIQUE DU COACHING D'ORGANISATION | 193 |
| 7. LES PERSPECTIVES DU COACHING D'ORGANISATION | 261 |
| Conclusion | 267 |
| Annexe 1 DEUX RECHERCHES CLEFS SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE | 271 |
| Annexe 2 RECHERCHES FAITES AVEC HRS | 275 |
| Bibliographie | 281 |
| Index | 291 |
| Table des matières | 295 |

Introduction

*Difficile de transformer une locomotive à vapeur en locomotive électrique
en se contentant de changer une pièce de temps en temps.*

CHAMP DU COACHING D'ORGANISATION

Avec la notion de coaching d'organisation, les notions de coach, de prescripteur, de coaché changent de dimension, passant de l'individuel au grand collectif. De simple mission, le coaching devient un projet discuté et approuvé par le CoDir qui met en place une structure interne pour le mener à bien, par exemple une université d'entreprise. Celle-ci fait office de prescripteur et commence par identifier un architecte, c'est-à-dire un coach ou un cabinet dont c'est le métier d'organiser l'accompagnement des organisations. L'architecte rassemblera les ressources, coaches, formateurs et experts, qui interviendront dans l'exécution.

La première question qui se pose est de savoir s'il s'agit bien de coaching. Rappelons la définition que nous avons donnée dès 2006 dans *Coaching d'équipe* (Giffard & Moral, 2017) et qui servira de base à notre réflexion :

« Coacher un système (personne, relation entre personnes, équipe, organisation) consiste à l'accompagner pour qu'il conçoive lui-même ses propres réponses à l'objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques...). »

Tout d'abord, de même que le coach individuel peut être amené à apporter une information au cours du processus ou transmettre un outil au coaché, l'équipe qui coach une organisation peut introduire une formation sur un point particulier, coacher une équipe pour lui permettre de dépasser un obstacle, voire apporter quelques conseils pour la mise en place de groupes de travail. La finalité du processus reste toutefois de susciter une initiative créatrice issue de l'organisation elle-même.

La société X est le résultat de l'acquisition d'une entreprise allemande, championne dans son secteur, par un groupe français.

Les équipes des deux pays ont le plus grand mal à fonctionner ensemble, les Allemands ne supportant pas l'ingérence du siège dans leurs activités alors qu'ils se considèrent comme les propriétaires des processus, les Français ne supportant pas les exigences des Allemands en matière technique.

Une formation sur les différences culturelles entre les deux pays est introduite dans le processus de coaching d'organisation qui porte sur le déploiement des forces commerciales vers l'Asie.

Un coaching d'organisation assemble ainsi différents types d'intervention : formation, «team building», cohésion d'équipe, coaching d'équipe, développement des équipes et, *a minima*, quelques recommandations.

Il peut être proposé au départ pour répondre à une question stratégique et se développer comme le projet permettant d'aboutir, ou bien il peut se concrétiser *de facto* lorsque plusieurs actions de coaching ont été entreprises et commencent à s'assembler, telles les pièces d'un puzzle. Il peut aussi devenir évident que le seul coaching d'un responsable ou d'une équipe ne suffit pas à résoudre une difficulté.

Les dysfonctionnements d'un système ne peuvent en effet trouver une issue en travaillant sur la personne qui endosse le symptôme, car une autre assumera bientôt le rôle de bouc émissaire à la place de la première. Cette loi fondamentale des systèmes est également valable pour les équipes et les organisations.

C'est pourquoi il faut parfois élargir le champ de l'accompagnement pour agir sur les causes profondes d'une situation non satisfaisante ou inadaptée à un environnement nouveau. De même les transformations culturelles, qui modifient en profondeur le tissu de l'entreprise, ne peuvent se contenter de passer par quelques responsables.

Parmi les grandes questions que cherchent à traiter les sciences de la gestion, peu sont hors du champ du coaching d'organisation. Que ce soit la définition des frontières de l'entreprise, la gestion du risque, la créativité et l'innovation, et surtout le changement, ces questions sont accessibles par le coaching.

Les questions plus techniques relatives à la création de valeur ajoutée, aux processus, à la gestion de l'information et à la qualité se prêtent mieux à une approche par le conseil.

Enfin, des domaines tels que la gestion des connaissances peuvent être abordés par une voie ou l'autre.

MÉTHODES DU COACHING D'ORGANISATION

L'idée d'accompagner une organisation dans le changement a été formalisée pour la première fois par Kurt Lewin (1947) dans une approche dite « 3 étapes » consistant à introduire une instabilité (« *unfreezing* »), puis à profiter de la perméabilité du système pour le modifier (« *move* ») et enfin à aider l'organisation à retrouver un état d'équilibre (« *refreezing* »).

À partir des années 1970, le courant du *développement des organisations* (McGregor, 1971) puis l'approche de l'*excellence culturelle* (Peters & Waterman, 1982) rejettent l'image d'un travailleur dirigé par le haut au profit de celle de salariés participatifs et responsables.

Ces méthodes d'intervention restent toutefois normatives et ce n'est qu'avec le processualiste Andrew Pettigrew (1980) ou le socio-analyste Elliott Jaques (1972) que l'idée d'un consultant « catalyseur » en *position basse* se substitue à celle d'un « expert » en position haute.

La conception actuelle penche vers la notion de « coaching d'organisation » qui, partant de la volonté du leader, est un projet combinant plusieurs niveaux d'intervention de type « coaching » avec des prestations plus classiques.

Le groupe qui pilote ce projet, mêlant des responsables client et des représentants du cabinet de coaches, est plutôt en posture « méta »¹ qu'en position de conduite.

1. La notion de « méta », essentielle en coaching, est développée dans le chapitre 4.

Les représentants du cabinet de coachs doivent avoir eux-mêmes un très bon niveau de maturité en tant qu'équipe, niveau qu'ils ne peuvent acquérir qu'au cours de séminaires spécifiques permettant d'expérimenter leurs techniques, d'en inventer de nouvelles et d'apprendre à privilégier leur action collective.

C'est probablement là que réside la principale difficulté car les coachs forment une communauté de personnes très individualistes, en compétition entre elles et peu partageuses lorsqu'il s'agit de contacts clients, d'idées, d'outils ou de techniques. Il est vrai qu'un bon outil, comme une bonne recette de cuisine, requiert une mise au point souvent laborieuse et que l'abandonner à d'autres au cours d'une mission est un sacrifice d'autant plus douloureux que la paternité de l'invention est peu respectée. Ici réside une sorte de paradoxe qui ne peut se résoudre que par des relations de confiance et un esprit de cocréation.

S'agissant des champs théoriques utilisés par les consultants et coachs, le cognitivisme et la sociocognition dominent au niveau mondial. Les modifications comportementales répondent mieux au souci pragmatique des entreprises qui réclament des « *evidence-based practices* », des techniques éprouvées et fondées sur l'expérience. Les interdépendances entre sous-systèmes au sein d'une organisation et entre celle-ci et l'environnement sont également reconnues et la théorie des systèmes contribue à éclairer les analyses ou enrichir les outils, surtout dans les pays dont le mode de pensée est holistique (Moral, 2004).

LE FACTEUR TEMPS

Le coaching d'organisation, comme tout coaching, n'est pas une action de résolution rapide. Quoique certains cabinets élaborent des outils de « coaching de crise », cette notion reste antinomique tant que nous ne l'avons pas démontrée par l'expérience. L'importance du facteur temps, c'est-à-dire le « quand ? » et le « pour combien de temps ? », peut être expliqué avec une analogie maritime.

Par temps calme, le capitaine et l'équipage ont tout loisir pour penser, élaborer, anticiper. Pourtant l'expérience montre que, sauf

dans les organisations dont la mission essentielle est de gérer les crises (armée, urgences médicales, pompiers...), cet espace potentiel de création est peu utilisé pour se mobiliser sur les menaces invisibles et le futur émergent. L'*homéostasie*, cette force puissante qui veille à la survie du système, joue à plein dans le sens de la conservation : si tout va bien, rien ne doit changer !

En cas de tempête inopinée, de vague scélérate², l'organisation est prise à la gorge. Les capitaines d'industrie rompus au gros temps mettent immédiatement en place un état-major de crise qui fait appel, chaque fois que nécessaire, à des consultants experts, en particulier en matière financière ou sociale. L'organisation doit faire face telle qu'elle est. Le coaching, espace de créativité, est mal adapté à ces situations.

Le temps menaçant est le meilleur moment pour un coaching d'organisation. En effet, les nuages visibles à l'horizon inquiètent assez le capitaine et l'équipage pour que les forces de transformation puissent l'emporter. Mais, s'il ne s'agit que d'une prévision, le capitaine la néglige ou l'équipage la rejette.

Un très bel exemple est celui des retraites où des projections précises sont d'autant plus pertinentes que la démographie future est précisément écrite par le passé et le présent. Pourtant le système constitué du gouvernement et des partenaires sociaux repousse sans cesse les décisions.

Dans le monde actuel, les menaces sont nombreuses mais peu prises en compte : raids en provenance de pays émergents, fléchissement de l'économie, concurrence des autres géographies, obsolescence des techniques, « ubérisation », menaces climatiques, épuisement des ressources naturelles...

Le coaching d'organisation apporte la lucidité indispensable pour anticiper les menaces et décider d'y répondre.

2. Les vagues scélérates (*rogue waves*) sont des exceptions rares aux lois de la houle qui présentent un front vertical ayant pour effet de retourner les navires. Certains raids boursiers récents ont été comparés à des vagues scélérates.

CONTENU DE L'OUVRAGE

Nous avons conçu cet ouvrage comme un outil d'appropriation, en cherchant à illustrer les concepts par des exemples pratiques. Nous avons mentionné, autant que possible, le prénom et le prénom des auteurs ainsi que la date de parution initiale de leurs ouvrages afin de permettre au lecteur de se repérer dans la chronologie des idées et de retrouver facilement les autres ouvrages ou articles des concepteurs de ces idées.

Le premier chapitre offre un regard sur l'environnement.

Le chapitre 2 présente les différents concepts relatifs à la notion d'organisation.

Le chapitre 3 examine les différents rôles et fonctions au sein de l'équipe des coachs.

Le chapitre 4 présente les processus et les outils le plus souvent utilisés.

Le chapitre 5 présente en détail quelques outils ayant acquis un rôle majeur dans le contexte actuel.

Le chapitre 6 analyse en détail le déroulement d'un coaching d'organisation, ses différentes étapes ainsi que les options à chacune d'entre elles.

Le chapitre 7 considère les perspectives du coaching d'organisation. Il confirme que les changements induits par l'internationalisation, les technologies de l'information ainsi que l'évolution des concepts en matière d'organisation impliquent de parfaire notre connaissance dans nombre de champs théoriques et pragmatiques.

À long terme le coaching d'un ensemble d'organisations liées devient envisageable, confirmant la définition la plus globale du coaching : *coacher un système (personne, équipe, organisation) consiste à l'accompagner pour qu'il conçoive lui-même ses propres réponses à l'objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques...).*

Bonne lecture !

1

ENVIRONNEMENT

« On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitude qu'il est capable de supporter. »

Emmanuel Kant

LA MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT

Un certain nombre de réalités sociales, culturelles et économiques connaissent aujourd'hui, à l'échelle mondiale, une évolution rapide susceptible de provoquer dans le court et moyen terme des changements significatifs au sein des entreprises.

- Les fusions et acquisitions d'entreprises avancent au rythme d'environ 2 000 à 4 000 milliards de dollars par an tandis que le nombre de grands groupes dans un secteur économique donné diminue d'année en année. À moyen terme, de très grands ensembles se partageront chaque domaine de l'activité mondiale : dans le domaine des télécommunications par exemple, ils seront entre cinq et dix. Ces groupes transnationaux achèvent l'optimisation des coûts de production des biens ou services et s'engagent dans la réduction drastique des dépenses liées aux activités indirectes, comme l'administratif. Les économies d'échelle réalisées sur les coûts indirects permettent d'atteindre un ratio dépense-revenu hors de portée des petites et moyennes entreprises, lesquelles devront survivre par l'innovation ou l'excellence (Simon, 1996).

- En outre, le profil démographique des pays occidentaux qui étaient engagés dans la deuxième guerre mondiale est tel que l'on peut anticiper une pénurie dramatique des ressources humaines très qualifiées en raison des départs à la retraite des forces actives, en particulier des managers. Les ressources humaines peu qualifiées seront par contre en excès, ce qui est potentiellement porteur de tensions sociales et donc de résistance au changement.
- Les avancées technologiques ont déjà modifié profondément le fonctionnement des organisations du point de vue de la circulation des informations et du partage des connaissances. Mais l'arrivée de l'intelligence artificielle et des robots évolués aura un impact plus important encore sur l'organisation du travail. Enfin, toute l'intermédiation sera violemment touchée par les mécanismes dits « d'ubérisation ».
- Manager à distance deviendra plus simple, mais exigera une connaissance approfondie de l'anglais et des mécanismes interculturels. Les modèles de management anglo-saxons, fortement délégatifs, ou asiatiques, très collaboratifs, prévaudront sans que nous puissions prévoir lesquels domineront à terme.

Plusieurs domaines font l'objet d'une attention croissante en Occident : l'environnement, la sécurité, le bien-être au travail et, surtout, la recherche de sens. Le climat social, les influences politiques et les mouvements religieux apparaissent plus volatils.

Aussi bien les raids asiatiques sur l'industrie privée occidentale, qui ont commencé avec celui de Mittal sur Arcelor en 2006, que la pression réglementaire et technologique sur les services publics conduisent les responsables à repenser profondément le mode de fonctionnement au sein de leurs structures.

Les efforts accomplis en vue de diminuer les coûts liés à l'offre de produits (conception, fabrication, distribution, après-vente) et ceux visant à comprimer les dépenses indirectes (gestions des ressources humaines, financières et infrastructures) favorisent la délocalisation des tâches vers les pays où elles sont les moins chères.

Les pays émergents ont compris que le niveau des salaires, les impôts et l'immobilier déterminent le choix d'implantation des activités sur leur sol. Comme l'indique Moral (2004), les distances, aussi bien

physiques que culturelles, entre managers et subordonnés augmentent et de nouveaux styles de conduite des projets s'imposent.

Ces mutations ont entraîné une exigence de flexibilité qui a favorisé l'apparition de nouvelles formes d'organisation et l'émergence de façons jusqu'ici inconnues de pratiquer un métier. Les organisations ont peu à peu évolué d'un modèle *hiérarchique* vers un modèle *matriciel* et cherchent maintenant d'autres modèles permettant d'aller encore plus loin.

Dans le domaine particulier du conseil et du coaching, les interventions auprès des organisations s'orientent peu à peu vers une forme que nous pourrions qualifier de *composite*, mêlant conseil, formation, mentoring et coaching. Ainsi, les cabinets de consultants qui ont une longue histoire dans la formation et le conseil introduisent depuis quelques années le coaching à la demande de leurs clients, sans pour autant renoncer à proposer des missions articulées autour de leurs services traditionnels.

La société X veut dans un premier temps s'étendre vers les pays de l'Est et, ultérieurement, investir en Asie.

Le cabinet « Conseil & Formation » propose plusieurs missions, l'une étant « Conseil pour l'internationalisation », une autre étant « Déployer auprès des managers un programme de sensibilisation à l'interculturel ». Les coachings individuels ou d'équipe proposés à la demande insistante de la société X, sont tout d'abord sous-traités à un cabinet de coaching.

Très rapidement le cabinet « Conseil & Formation » envoie ses consultants à des formations de coaching et intègre cette pratique dans ses offres.

Les cabinets de coachs qui pratiquent le coaching d'organisation procèdent quant à eux à l'inverse, partant de l'objet que veut traiter le client et concevant une intervention qui lui permette de construire lui-même sa solution.

La société X reçoit une proposition du cabinet « Coachs d'Organisation » articulée autour de la construction de la vision à long terme du comité de direction (CoDir), puis de son implémentation auprès des cadres dirigeants par groupes de 20. Au cours des ateliers, de nombreuses questions sont soulevées par ces groupes. Ainsi :

- Comment décider entre un ensemble de filiales étrangères rattachées à la société mère française ou la création d'une société internationale qui aurait la société française comme filiale parmi d'autres ?

- Les dirigeants des filiales étrangères doivent-ils être obligatoirement des expatriés français ?
- Combien de non-Français au CoDir ?
- Quelle devrait être la langue de travail ?
- Quelles fonctions administratives peuvent être gérées à un niveau global ?
- Quelles autres fonctions sont obligatoirement effectuées à un échelon local ?

La société X ne reçoit aucune réponse de la part de l'équipe de coachs, mais demande quelques formations sur ces sujets que le cabinet « Coachs d'Organisation » sous-traite.

L'exigence actuelle de flexibilité favorise le deuxième type de proposition.

Pourquoi ? Le passage d'une structure *hiérarchique* à une structure *matricielle* (voir chap. 2) a permis aux entreprises d'augmenter considérablement leur réactivité dans un environnement mondial devenu plus volatil ; ce même souci de souplesse conduit les organisations à choisir des services d'accompagnement stratégique plus délégatifs et à préférer, si possible, le consultant-coach au consultant-expert. Ce dernier reste toutefois utile car il peut répondre à la contrainte de temps, à l'urgence, et se substituer au client, ce que le coach ne sait et ne veut faire.

GLOBALISATION OU MONDIALISATION ?

Le vocabulaire nous offre trois termes pour rendre compte du fait que la planète est devenue un village.

- L'*internationalisation* est le développement d'une entreprise à partir d'un pays vers le reste du monde.
- La *mondialisation* part de la reconnaissance du fait que les échanges se font désormais entre tous les pays et que les états se trouvent entraînés dans une interdépendance qui n'est pas toujours souhaitée. C'est le terme le plus fréquemment utilisé en France.
- La *globalisation* est le terme qui a été utilisé en langue anglaise pour décrire la mondialisation. Il a désormais de multiples nuances reflétant les divers courants des sciences sociales et économiques mais la tendance est de considérer la globalisation comme un mode de penser les activités industrielles dont les états seraient exclus.

Ce serait donc un stade d'évolution plus avancé que l'internationalisation, en quelque sorte un nouvel ordre universel où les identités nationales et les frontières auraient cédé la place à autre chose dont les contours restent flous.

Afin d'explorer cet aspect de l'environnement nous pouvons puiser dans les résultats de l'étude menée par le Boston Consulting Group initialement publiée en langue anglaise en 2008 sous le titre *Globality* (Sirkin & al., 2009).

La méthodologie a consisté à interroger des dirigeants du groupe des « 100 nouveaux challengers BCG » qui viennent de 14 pays émergents, pour la plupart asiatiques. Ce groupe a une croissance trois fois supérieure à celle des sociétés du S & P500 et du *Fortune 500*, sa marge est environ deux fois supérieure à celle des entreprises européennes.

L'analyse faite par le BCG montre que ce n'est pas seulement l'écart de coût qui explique le dynamisme de ces sociétés mais également ce que l'on verra plus loin dans les études menées par IBM : le *développement des talents*.

La cérémonie officielle de remise des diplômes de la première promotion de l'École Centrale de Pékin a eu lieu le 7 janvier 2012 au Palais du Peuple en présence de Thierry Mariani, ministre des Transports, et de trois ministres chinois.

L'un d'entre eux a exprimé sa satisfaction à accueillir une grande école scientifique généraliste dont le modèle pourra être reproduit en de multiples endroits de la Chine. La recherche d'une telle école faisait partie de la mission des ambassadeurs chinois dans le monde et hormis l'École Centrale un seul autre modèle a été sélectionné en Allemagne.

Il s'agit d'une stratégie de développement des talents pensée avec soin qui vise à la diversification des approches pédagogiques pour la formation des cadres supérieurs de l'industrie.

Il n'est pas certain que la France profite beaucoup en Chine de la réplique de son modèle de développement des talents : la compétition pour l'innovation pédagogique est tout aussi vive que dans le domaine technique et nos modèles ne sont peut-être pas assez protégés.

Outre les coûts et les talents, le BCG mentionne un certain nombre de comportements tels que la *pénétration des marchés* en profondeur, l'*optimisation géographique*, l'*esprit de conquête*, l'*innovation* et la *diversité*.

LA TECHNOLOGIE

En 1965 Gordon Moore avait avancé l'idée que la puissance des microprocesseurs double tous les dix-huit mois. Bien des commentateurs ont ensuite mis le doigt sur les obstacles potentiels tels que l'évacuation de la chaleur ou les limites des techniques de fabrication mais, bon an mal an, la loi de Moore se vérifie. Nous devons donc nous préparer à l'idée de puissance de calcul à volume égal multipliée par 8 000 d'ici vingt ans.

Une autre façon de voir les choses est que l'ordinateur le plus puissant de la planète se trouvera sur votre bureau ou dans votre poche dans vingt ans. De quoi rêver sachant ce qu'il fait...

Le débit des lignes, ou ce qui en tiendra lieu, connaîtra le même développement avec des vitesses de l'ordre de 10 à 100 téraoctets par seconde. Bien entendu les capacités de stockage croîtront à l'avenant.

Quant aux robots, ils seront capables de prendre en charges des tâches humaines de plus en plus nombreuses : ramassage des fruits et légumes, assemblages complexes, triage, nettoyage, confection et restauration. Les estimations des cabinets de conseil qui travaillent sur ce sujet (McKinsey, CB Insights, etc.) montrent qu'une fraction non négligeable de la population mondiale perdra ainsi son emploi.

Une première question se pose (ou s'impose ?) : « *Qu'allons-nous faire de tout cela ?* »

L'histoire de l'informatique nous apprend que nous avons utilisé une bonne partie de la puissance, du débit et de la capacité à améliorer l'interface entre l'homme et la machine et à résoudre des problèmes quotidiens. Ce que décrivent certains ouvrages de science-fiction, l'intelligence artificielle arrivée à maturité, est encore devant nous.

Si nous regardons en arrière, le véritable changement a été le passage de l'analogique au digital dans les années 1960, les progrès qui ont suivi s'étant faits de façon continue.

Nous pouvons anticiper l'émergence d'*autre chose* qui va rendre le digital aussi obsolète que le boulier. Quoi ? En vérité personne n'en a

la moindre idée mais plusieurs hypothèses sont avancées dont en particulier celle de «singularité technologique».

Cette notion provient des sciences sociales. Elle désigne une transformation irréversible de la société due à l'arrivée de technologies qui seront devenues autonomes grâce à leur capacité d'apprendre sans aide externe.

Ce que les machines feront de leur savoir est imprévisible et nombre d'auteurs de science-fiction se sont régalés en imaginant toutes sortes de scénarii. Un auteur scientifique, Raymond Kursweil (2005), pense même que le point de singularité interviendra avant 2045. Cette théorie est remise en cause par plusieurs détracteurs dont le professeur Tony Aguire (Université de Californie) ou le professeur Jean-Gabriel Ganascia (Université Pierre et Marie Curie). Mais, de nouvelles merveilles se concoctent dans les laboratoires et auxquelles ces personnes n'ont pas accès, mais, chut, c'est très secret³.

Qu'allons-nous faire de tout cela? Eh bien la réponse est tout simplement : répondre aux demandes des humains.

La seconde question est naturellement : «*Bien sûr, le progrès est tiré par la demande mais d'où provient celle-ci ?*»

Une étude mondiale menée par Capgemini et le MIT Center for Digital Business portant sur 384 sociétés donne quelques éléments de réponse. Cette recherche publiée le 2 novembre 2012 montre que les entreprises les plus dynamiques en matière d'utilisation du numérique ont une rentabilité supérieure de 26 % et un chiffre d'affaires plus élevé de 9 % par rapport à la moyenne de celles du même secteur d'activité.

Le pas compétitif est si significatif que les autres sociétés n'ont d'autre choix que de suivre ou disparaître tandis que les premières

3. Les travaux du logicien Kurt Gödel publiés en 1931 ont permis de comprendre que les règles de base du fonctionnement du cerveau humain sont différentes et plus complexes que celles de la plus perfectionnée de nos machines. Des notions telles que l'imperfection, la capacité d'oubli, la récursivité, etc., sont explorées. Une autre direction est la programmation de l'ADN des cellules vivantes. Les ordinateurs quantiques sont également prometteurs.

pousseront les fournisseurs de technologie à continuer leurs efforts vers des produits sans cesse plus performants.

La demande vient tout simplement du désir des uns de dominer les autres et/ou de les éliminer.

LA PLANÈTE CYBORG

Il est devenu banal d'évoquer le fait que la technologie imprègne de plus en plus notre vie et celle des organisations. Pour l'instant nos accessoires technologiques, micro-ordinateurs, tablettes, téléphone... sont hors de notre corps. Pour combien de temps encore? Probablement pas très longtemps puisque les premières implantations de puce électroniques dans le corps humain ont déjà eu lieu.

Les entreprises sont elles aussi imprégnées de technologies dont elles ne peuvent plus se passer.

En 1985 a été réalisée au sein d'IBM en France une enquête particulièrement astucieuse consistant à sélectionner un service au sein d'une entreprise et à poser la question suivante: «*Supposons que du jour au lendemain l'informatique, la photocopie, le téléphone et le fax soient supprimés, comment feriez-vous pour accomplir vos missions, indépendamment du coût?*»

Les réponses montraient que les télécommunications constituaient un prérequis sans lequel les opérations devenaient difficiles à assurer. Pour les autres outils technologiques, à condition d'accepter une dégradation du service rendu en termes de qualité de l'information et en temps de réponse, la continuité pouvait être assurée en ajoutant de grandes quantités de ressources humaines.

Les résultats se révélèrent édifiants: en moyenne à cette époque, une dépense de 1 million de francs de technologie permettait d'effectuer un travail équivalent à 100 personnes dont les salaires et charges auraient été environ cinq fois plus coûteux. Cette correspondance variait largement selon le type de technologie et selon l'utilisation qui en était faite.

Par exemple, l'informatique centralisée permettait d'importantes économies de personnel s'il s'agissait de travaux de base comme la paye, l'entrée des commandes ou la facturation.

Pour des tâches plus sophistiquées les gains devenaient de moins en moins calculables. En d'autres termes, une fois un premier niveau de productivité acquis, le niveau suivant est moins profitable en termes d'équivalence homme-machine (la deuxième photocopieuse apporte moins que la première) mais toujours autant en termes financiers au cours du temps en raison de l'amélioration continue du rapport entre performance et prix de la technologie.

Au fil du temps, en s'appuyant sur une utilisation massive de la technologie, quelques organisations ont pu mettre en place un nouveau mode de fonctionnement caractérisé par des unités autonomes plus petites, par un système de management beaucoup plus diffus dont le principal objectif a été d'être en mesure d'encaisser les instabilités les plus brutales de l'environnement (voir chap. 2).

Ces entreprises, qui avaient toutes une ambition de couverture commerciale mondiale, ont utilisé intensivement les moyens modernes de traitement de l'information et de communication non seulement pour leurs propres infrastructures mais aussi pour diffuser leurs produits et services au sein du marché. Elles restent donc très exposées à l'obsolescence de leurs outils en raison de l'évolution galopante des technologies. La capacité à réagir, non plus dans le mois, mais dans la journée, voire dans l'heure, impose désormais une flexibilité sans précédent et donc des attitudes nouvelles face au travail en termes d'engagement personnel.

Un des meilleurs exemples d'entreprises qui ont été bousculées suite à l'apparition de challengers utilisant massivement la technologie est la société *Barnes & Noble*. *Amazon* a contribué à mettre à genoux en quelques années cette entreprise séculaire. *Google*, *Skype* et d'autres ont eux aussi piétiné sans vergogne des domaines jusqu'ici protégés.

Tel un « cyborg », l'organisation hypermoderne mêle l'humain et la technologie de telle façon que l'un ne peut se passer de l'autre au point que l'on ne sait plus les distinguer.

Mais c'est désormais la planète qui est devenue un cyborg. Une prochaine étape sera sans doute l'extension du « MtoM » (*machine to machine*) qui verra un grand nombre d'opérations réalisées de façon

totallement automatique. C'est déjà le cas pour la mise à jour de nombre de logiciels mais bien d'autres applications sont envisageables.

De nombreuses entreprises ont donc compris l'urgence et considèrent la technologie comme l'opportunité qui offre le meilleur retour sur investissement.

Exemple

Le premier octobre 2012 sur BFM Business le PDG de FONCIA commente sa stratégie qui consiste à moderniser son entreprise qui, dit-il, est comme l'industrie à laquelle elle appartient: «poussièreuse». Au journaliste qui lui demande par quoi il va commencer il répond: «*Par la technologie, pour parvenir à gérer à plus grande échelle, par exemple accéder à de plus grands volumes sur les achats*».

D'OU VENONS-NOUS, OÙ ALLONS-NOUS ?

« Le monde change plus vite que notre capacité à comprendre ses changements. »

Cette affirmation est une des conclusions d'un World Café rassemblant plus d'une centaine de dirigeants marocains en 2010. Tous issus de grandes écoles françaises ou d'universités anglo-saxonnes les participants à cette réflexion ont bien identifié les fractures potentielles que peut provoquer l'opposition entre tradition et modernité.

Sur quelle représentation du monde de l'entreprise allons-nous travailler en tant que coach afin d'accompagner une organisation ?

La représentation métaphorique de la figure 1 (cf. p. 24), inspirée de Ken Wilber (2014), permet d'expliquer le chemin suivi par les organisations depuis un demi-siècle.

La représentation de l'entreprise est un arbre. La partie visible, tronc et branchages, symbolise le *tangible*, c'est-à-dire ce qui peut se voir et se mesurer. La partie invisible, les racines, symbolise l'*intangibile*, c'est-à-dire ce qui ne peut se mesurer.

Dans tout système humain il y a du *tangible* et de l'*intangibile* qui sont interdépendants: les racines fournissent tout ce qui est indispensable au feuillage et celui-ci en retour permet le développement de l'arbre tout entier.

Les systèmes humains fonctionnent de la même façon. Pourtant, certains modèles théoriques des organisations et certains dirigeants dénie l'importance de l'intangible et l'interdépendance qui en résulte.

Métaphore

Imaginons un père qui, un jour de grande inspiration, décide d'appliquer des principes de la « saine gestion des entreprises » à sa famille, c'est-à-dire que tous les services seront facturés.

Il explique donc qu'il paiera les nuitées, les repas, la blanchisserie, le ménage à des tarifs qu'il faudra négocier. Sa contribution financière sera également fonction des résultats scolaires des enfants. Il ajoute que les « corvées » telles que le repas avec la belle-famille du dimanche midi donneront lieu à une tarification spéciale.

Ne souriez pas, il existe des entreprises qui ont fonctionné ainsi et quelques-unes qui perpétuent cette façon de voir les choses. Le résultat est une désagrégation du sens.

Suite de la métaphore

La fille est la première à poser des questions: « *Mais comment fait-on pour évaluer combien nous aurons d'argent de poche mon frère et moi?* »

« *Je viens de le dire* » répond le père, « *ce sera en fonction des notes* ».

La fille rétorque: « *Et quand mon frère est triste et que je le console?* »

La mère ajoute: « *Et l'amour que je te porte, on le compte comment?* »

À travers cette anecdote, nous reconnaissons les étapes suivies par les organisations au fil de l'histoire, telles qu'illustrées par les théories décrites dans le chapitre 2:

- Dans un premier temps les organisations se sont principalement préoccupé des résultats financiers et de la production, le *tangible*, c'est-à-dire la partie en haut à droite de l'arbre.
- Puis le regard s'est porté sur les employés et leurs performances. Il s'agit toujours du *tangible* mais au niveau individuel qui est en haut à gauche de l'arbre.
- Plus récemment sont apparus les « *soft skills* » dont il est reconnu qu'ils ont une importance majeure et qu'ils impactent fortement la performance. Ce sont une partie des racines de l'arbre.

- Actuellement, l'attention se porte sur l'*intangible* dans le collectif, à savoir la culture, le climat social, la capacité à évoluer et la contribution sociétale. Les transformations culturelles se multiplient, en particulier dans le secteur bancaire sous la pression des organes internationaux de régulation.

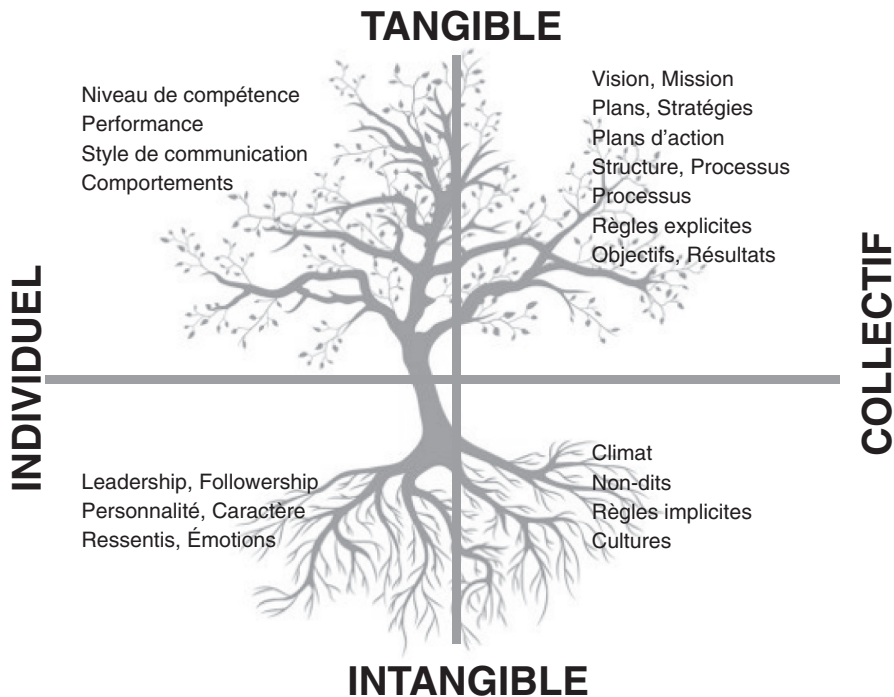


Figure 1: La métaphore de l'arbre

ANTICIPER ET MANAGER AUTREMENT

Nombre d'observateurs, de consultants, d'économistes et d'analystes ont scruté les principales transformations en cours et tiré des conclusions sur les conséquences pour notre avenir. Deux enquêtes délimitent parfaitement les défis à venir :

- la première est celle évoquée plus haut. Elle a été menée par le Boston Consulting Group et publiée en 2008 (Sirkin & *al.*, 2009) ;