

**Favoriser les évolutions complexes des organisations:
Le coaching d'organisation au service
d'une innovation multi-parties prenantes,
dans un esprit de dialogue, d'engagement, de responsabilité partagée**

Pour le CIG Petite Couronne

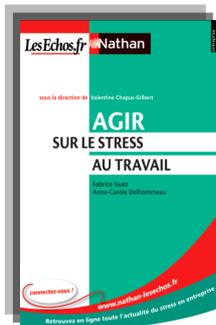
5 Décembre 2017

Principes et retours de terrain- Expérimentation en atelier

Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON, Arbor&Silva



**Anne-Carole
Delhommeau
Royon**



Son métier :

Coaching individus-
équipes- organisation
Facilitation en
intelligence collective
**Diagnostic &
Conseil**
Formations
Enseignement,
Recherche appliquée
et Supervision

En préparation
**ouvrage sur le
coaching
d'organisation :**
Repères et
pratiques

Ses domaines d'expertise :

- Accompagnement des transformations par le sens
- Innovation participative et organisation apprenante
- Vision, Valeurs, Culture institutionnelle, Interculturel, Identité, Mission, Sens
- Qualité de vie au travail, Prévention des risques psychosociaux, Résilience, Psychologie positive
- Leadership, Management
- RSE

Son parcours :

- Master en coaching de l' Université Paris VIII Saint- Denis
- DESS de Gestion Stratégique des Ressources Humaines de Paris IX Dauphine
- Ecole de Management de Normandie
- Une double expertise en Management commercial et en Ressources Humaines : Groupama et Marsh& Mac Lennan S.A.



- *Participation libre*
- *Confidentialité*

- *Respect*
de moi et des autres
- *Bienveillance*

Le cadre des échanges

- *Protection*
 - *Permission*
 - *Co-responsabilité*
-
- *Co-construction*
 - *Bien-commun*

Emergence du Coaching d'organisation

- 1/ Pourquoi l'émergence d'une nouvelle pratique?
 - un besoin accru de méthodes efficaces au service de la complexité exponentielle des institutions
 - un trou dans la raquette des types d'accompagnement

- 2/ Une innovation française au carrefour :
 - du conseil en organisation,
 - du coaching individus/ équipes
 - des accompagnements psycho-socio des institutions
 - de la facilitation de dynamiques de transformation sociales en intelligence collective
 - Et bien d'autres formes d'intervention dans les organisations (formation, médiation, ...)

1 Définition globale du coaching d'organisation

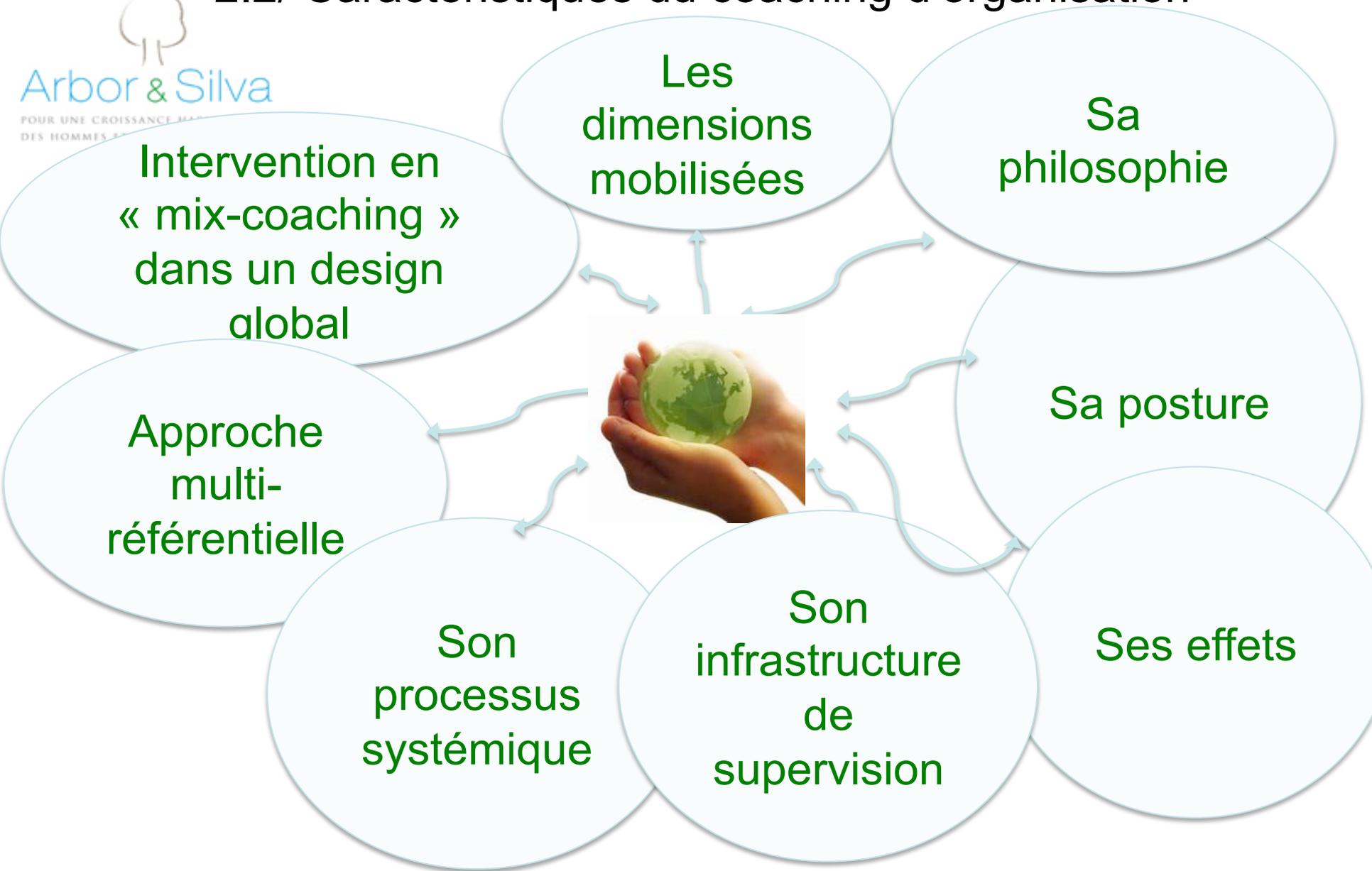


Définition globale (Dugois, Béon, Gauthron)

« Le C.d'O. est une pratique d'accompagnement de l'organisation (comprise comme système complexe finalisé), pour qu'elle trouve en elle-même les réponses et les ressources lui permettant de faire face aux questions qu'elle se pose ou aux problèmes qu'elle rencontre.

Il vise à renforcer la conscience que l'organisation a d'elle-même et à accroître la responsabilité afin de la rendre plus autonome.

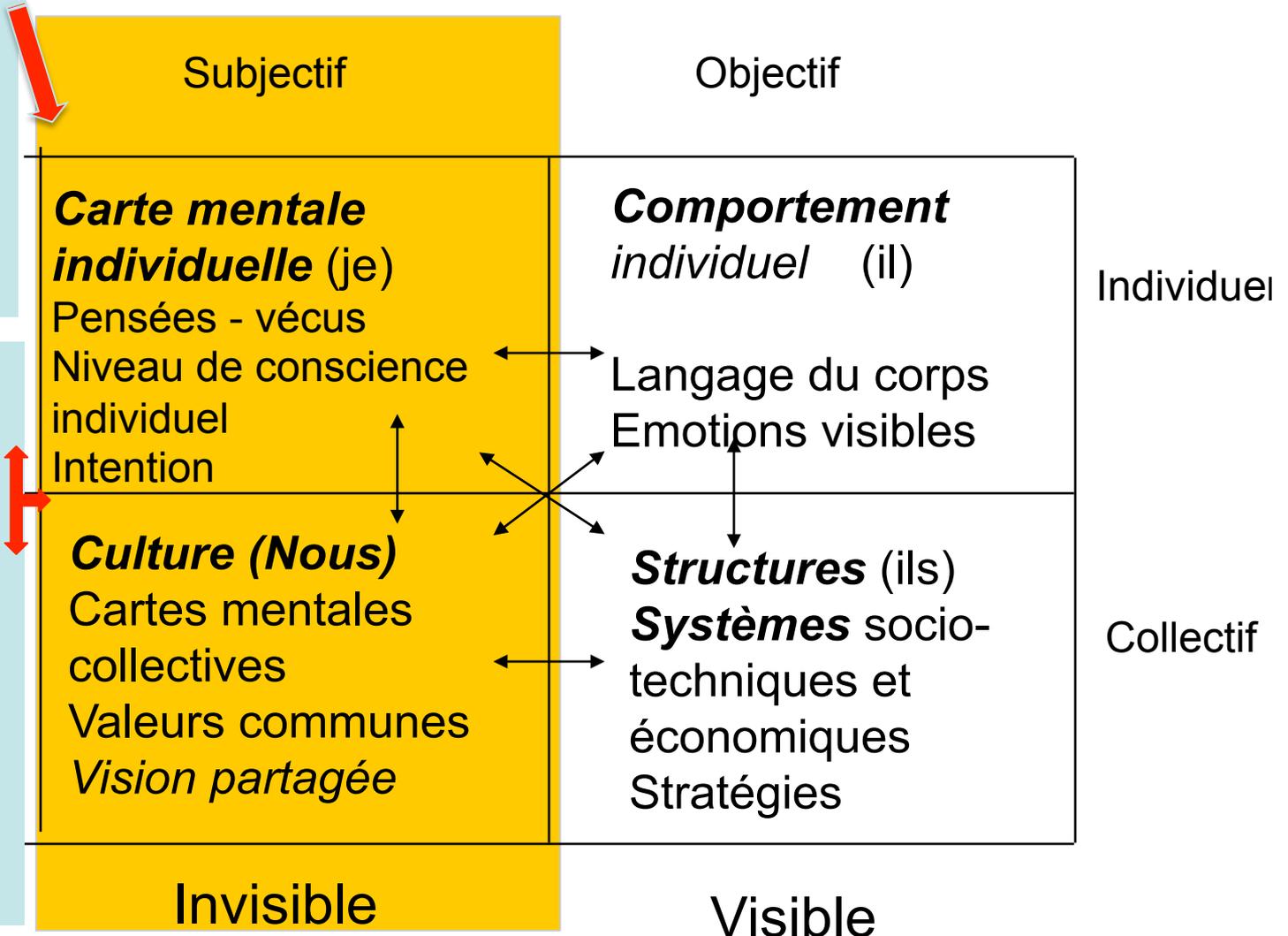
2.2/ Caractéristiques du coaching d'organisation

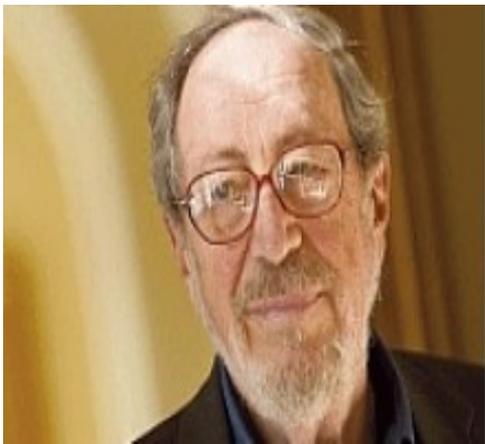


Quatre Dimensions d'un Changement Profond et Durable

Coaching d'orga : traiter les dimensions **invisibles** comme **levier** ET visibles indirectement ou comme support

Vision globale, intervention interconnectée : agir **en même temps** sur l'individuel et le collectif en posture coaching d'organisation

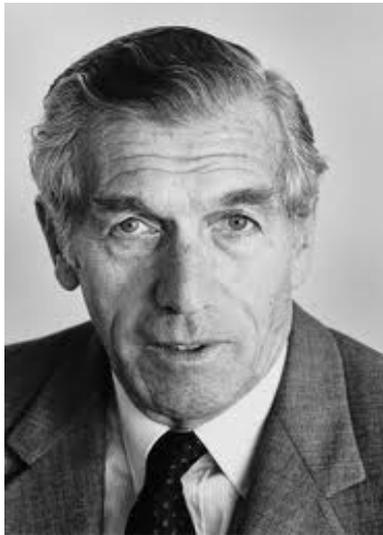




DES EVIDENCES AUX PARADIGMES INCONSCIENS

Les succès gagnés lors de résolution de problèmes se transforment en évidence lorsqu'ils sont répétés. La représentation du problème n'est plus questionnée car elle est assimilée à tort à une évidence.

D'après Edgar Schein (5 mars 1928, Suisse), ancien professeur au MIT, inventeur du concept de culture d'entreprise



Plus nos anciennes solutions ont bien fonctionné, et plus elles ont bien fonctionné souvent, plus nous avons forgé un automatisme qui nous empêche d'ouvrir notre attention et de chercher une solution innovante... là où ce n'est pas éclairé et où nous ne connaissons pas.

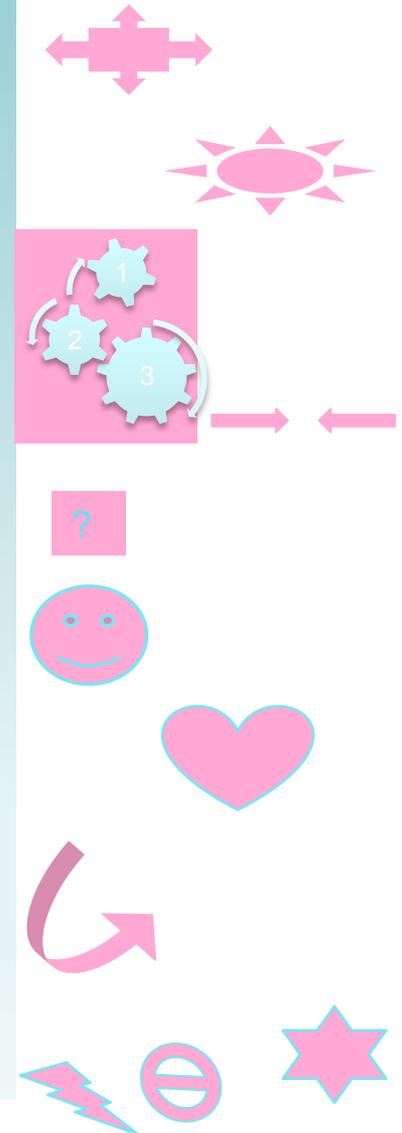
D'après Paul Watzlawick (1921-2007, membre fondateur de l'Ecole de Palo Alto, chercheur et psychothérapeute),

INTERVENTION DANS DES CONTEXTES DE COMPLEXITE

Adam Kahane mixe l'approche prospective des scénarios, la théorie U, et d'autres méthodes de facilitation en organisation apprenante	Contexte faiblement complexe <i>Pas besoin de coaching d'orga</i>	Contexte durable hautement complexe <i>Besoin de coaching d'orga et d'autres formes d'interventions comme le conseil</i>	Contexte non durable hautement complexe <i>Besoin fort de coaching d'orga, d'autres méthodes type conseil, et de méthodes de dialogue d'éco-système conflictuel</i>
Complexité dynamique : interconnexion et interdépendance	<i>Agir localement</i>	<i>Agir localement tout en prêtant attention au système dans son ensemble</i>	<i>Agir sur le système dans son ensemble</i>
Complexité générative : non familiarité et imprévisibilité	<i>S'appuyer sur des expériences passées</i>	<i>S'adapter aux futurs en émergence</i>	<i>Influencer des futurs en émergence</i>
Complexité sociale : fragmentation et polarisation	<i>S'appuyer sur des experts et des autorités</i>	<i>Prêter attention aux autres parties prenantes</i>	<i>Travailler avec d'autres parties prenantes (dialogue multi-acteurs)</i>

Le C. d'Organisation au service de l'émergence de la transformation versus le changement

- Mobiliser l'ensemble de l'organisation (directement ou indirectement), localement et globalement, en transversalité verticale et horizontale
- Avec les parties prenantes du système et de l'écosystème
- Dans des systèmes contraints avec des enjeux forts
- Sur des objectifs ambitieux et polarisés
- Avec beaucoup de complexité et d'inconnu (pas de B)
- Sur un besoin d'innovation de rupture, demandant un fort engagement, un sentiment de responsabilité
- Grâce à un niveau de conscience, d'écoute, de dialogue, de coopération, d'entraide, de co-émergence
- Tout au long du cycle de vie des organisations, en permanence, dans un processus continu
- En s'appuyant sur des compétences clés de résilience





Le Sense Making de Karl Weick

Socio-psychologue américain (né en 1936), fondateur du courant symbolique interactionniste, chercheur émérite; théorie du

SENSE – MAKING => ORGANIZING

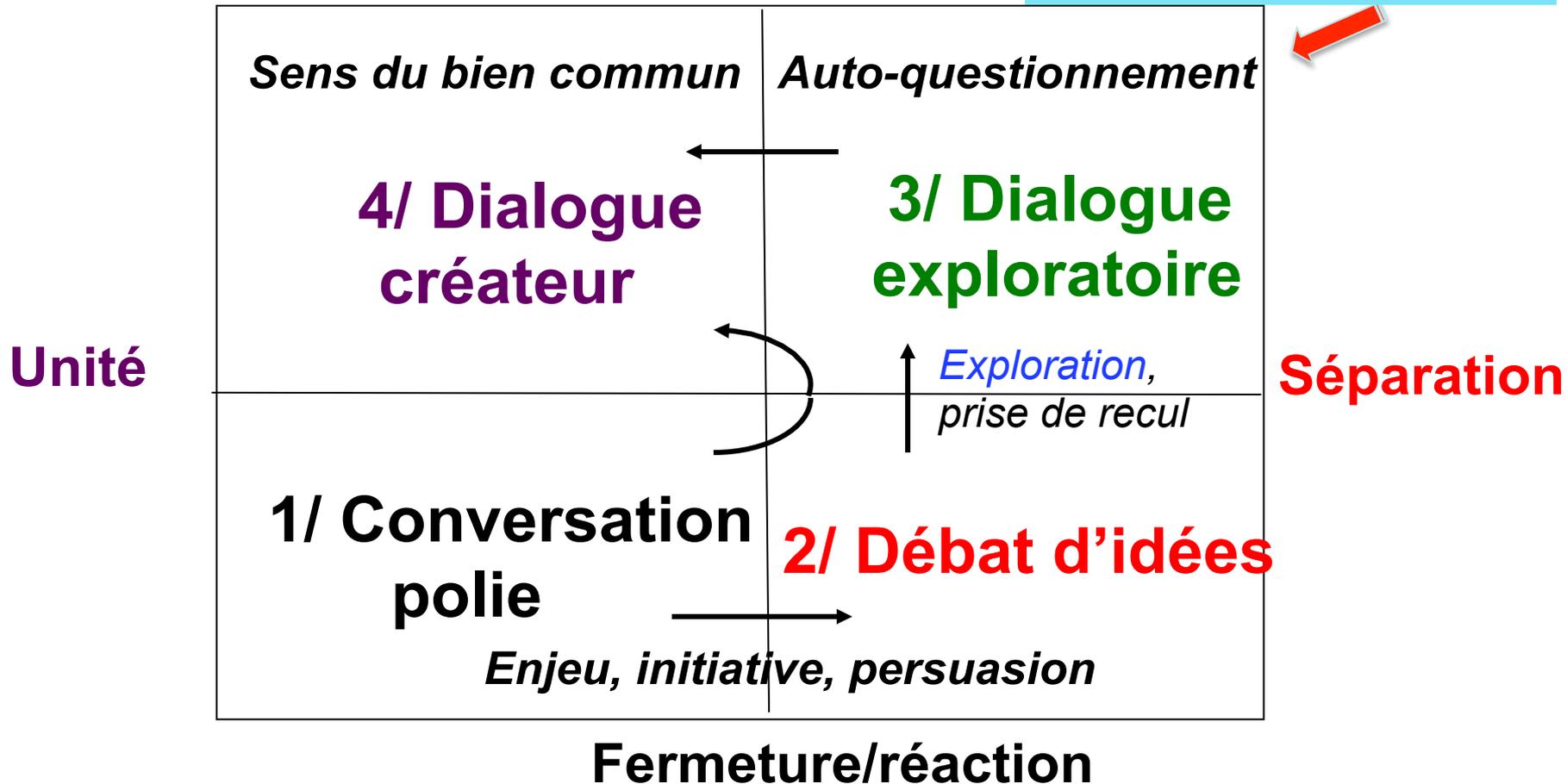
« Création de sens partagé produisant de l'organisant, ou capacité de s'organiser parmi les acteurs= compétence d'auto - organisation »

- Les méthodes d'innovation participative ou d'intelligence collective offrent des espaces de parole et de sens partagés,
 - qui favorisent une vision globale systémique, l'émergence d'autres façons de s'organiser et d'interagir de façon créative et influente
 - dans des environnements de travail complexes avec différentes parties prenantes polarisées ayant des visions différentes du contexte
- **La théorie du Sense-Making est consubstantielle au coaching d'organisation**
 - **Obtention des innovations grâce à cela (naturellement, indépendamment de l'originalité « objective » de ce sens partagé)**
 - **Les effets sur l'organisation interviennent « de surcroît » (c'est le sujet « organisation/ institution » qui produit une transformation de l'objet »structures et process d'organisation »)**

Quatre Champs de Conversation

Coaching d'orga : créer
 les conditions
 d'apprentissage d'un
 dialogue niveau 3 et 4

Ouverture/réflexion



Champ :
Structure de la
conscience :

**Etre attentif
(individu)**

**Conversation
(groupe)**

**Organisation
(institutions)**

**Coordination
(système
global)**



Moi-en-moi

Ecoute 1

Reproduire ses
schémas de pensée

Reproduire

Parler gentiment,
poliment,
être en conformité

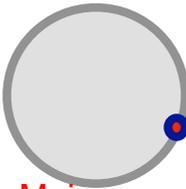
Centralisation

Machine
bureaucratique

Hierarchie

Plan centralisé

1.0 Conscience ordinaire



Moi-en-ça

Ecoute 2

Factuelle,
orientée sur les
données

Débattre

Parler vrai,
révéler les
mécanismes

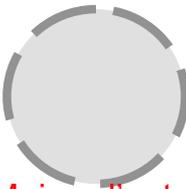
Décentralisation

Divisions

Marché

Compétition

2.0 Egosystème



Moi-en-l'autre

Ecoute 3

Empathique

Dialogue

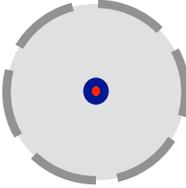
Exploration,
réflexion sur les
mécanismes

Réseaux

Relationnel

**Négociation
+ dialogue**
(Ajustement
mutuel)

3.0 Conscience des
parties prenantes



**Moi-dans-le-
présent**

Ecoute 4

Générative

Presencing

Créativité collective, flux,
génération de nouveaux
mécanismes

Ecosystème

Création d'un
nouveau système
de relations

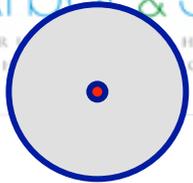
**Action
Collective
basée sur la
conscience**

Agir à partir du
tout

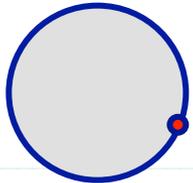
4.0 Conscience
de l'écosystème

**Champ:
Structure
D' Attention**

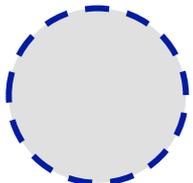
Arbor & Silva
POUR DES ORGANISATIONS HARMONEUSES



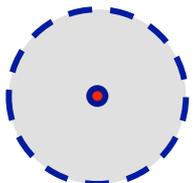
I-in-me



I-in-it



I-in-you



I-in-now

Champ

1
Reproduire:
Parler poli

Parler de ce qu'on veut entendre

Formules de politesse, phrases creuses

Système autiste (ne pas dire ce qu'on pense)

2
Debat:
Parler dur

Parler de ce qu'on pense

Opinions divergentes

Système adptatif (dire ce qu'on pense)

3
Dialogue:
exploration
réflexive

Parler en se voyant comme partie d'un tout

Explorer de nouvelles façons de vivre la
réalité : *Système auto-réflexif* (reflechir à sa
part de responsabilité)

4
Presence:
Flux Generatif

Parler de ce qui est en train d'advenir

Calme, créativité collective, flux

Système génératif

(nouvelle identité : Sois authentique)



Niveaux d'écoute

reproduire
les façons de voir

Reconfirmer les vieilles
opinions & jugements

Ecoute 2: de l'extérieur

Ecoute factuelle
noter les
différences

*Esprit
ouvert*

nouvelles données

Ecoute 3: de l'intérieur

Ecoute
empathique

*Cœur
ouvert*

Voir à travers les yeux
d'un autre
connection émotionnelle

Ecoute 4: de la Source

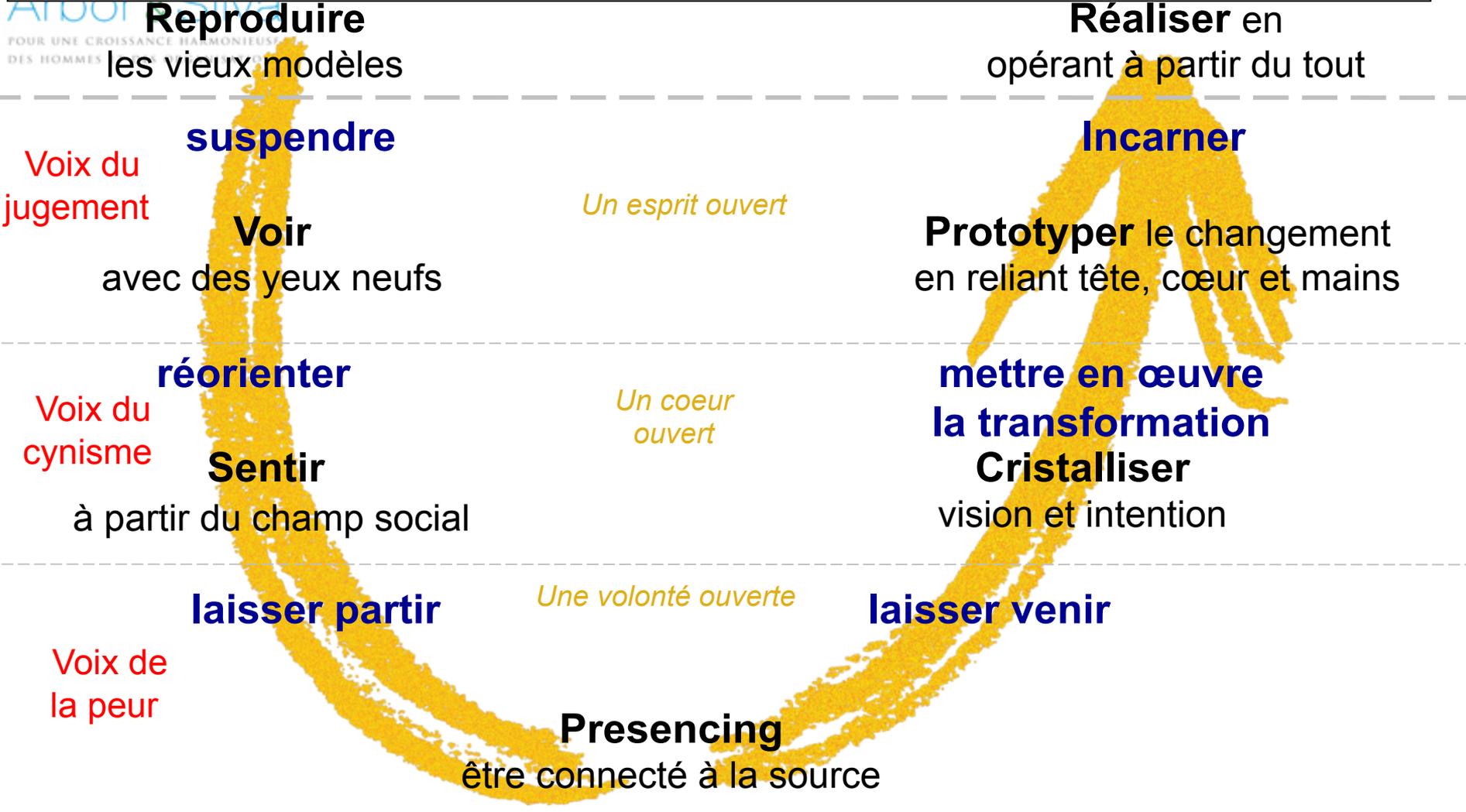
Ecoute
Generative

*Vouloir
ouvert*

Connection au futur
émergent ;
déplacement d'identité

(à partir du futur
emergent)

Processus en U : émergence d'innovation économique et sociale dans des contextes complexes multi-parties prenantes à partir des transformations identitaires



Reproduire
les vieux modèles

Réaliser en
opérant à partir du tout

suspendre
Voir
avec des yeux neufs

Un esprit ouvert

Incarnier
Prototyper le changement
en reliant tête, cœur et mains

réorienter
Sentir
à partir du champ social

Un coeur ouvert

mettre en œuvre
la transformation
Cristalliser
vision et intention

laisser partir
Presencing
être connecté à la source

Une volonté ouverte

laisser venir

Quel est mon être, mon œuvre ? **Quelle est notre vision, mission collective?**

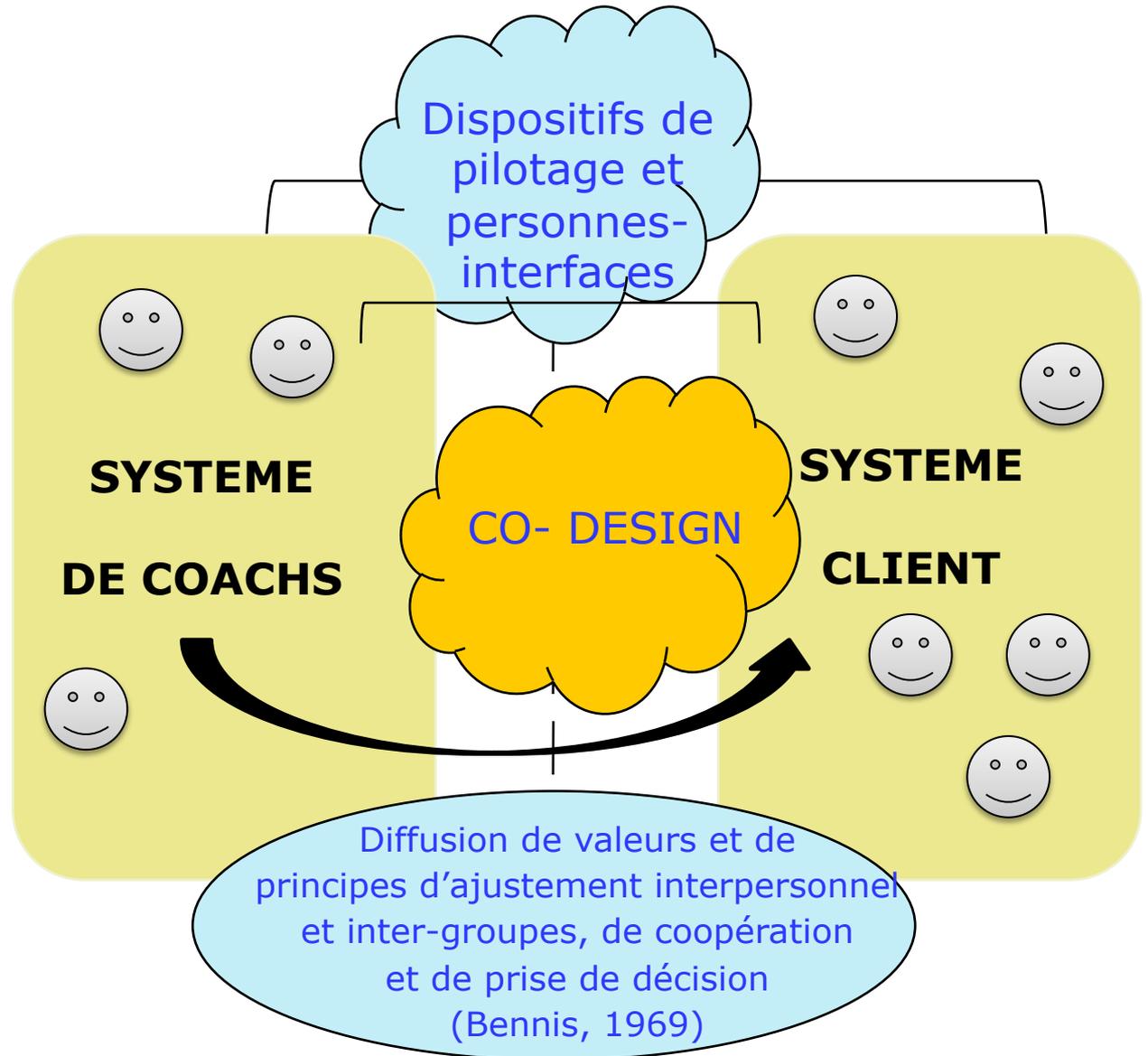
LE COACHING D'ORGANISATION, MISE EN OEUVRE

Arbor & Silva
POUR UNE CROISSANCE HARMONIEUSE

Espaces de Supervision individuels et collectif



Coaching d'orga :
supervision =
innovation
incontournable
par rapport aux
autres pratiques



Terrains d'expérimentation recherchés dans le cadre de notre recherche appliquée

- **Innovation de transformation incluant les parties prenantes internes et externes d'un système large (ex RSE), avec l'outil Théory U** (lien avec le coaching d'orga en filigrane ou en facial)
- **Coaching d'organisation** de tout ou partie d'une institution, petite ou grande, **intégral (tous modes d'apprentissage tête/coeur/corps/ mouvement/ présence)**
- **Transformation culturelle (valeurs, vision, sens), avec l'outil CTT Cultural Transformation Tool, au niveau France et/ou international d'une organisation** (lien avec le coaching d'orga en filigrane ou en facial)
- **Supervision individuelles, collectives, et de mission d'intervention dans les organisations** (toutes postures : opérationnel/ fonctionnel/ conseil/ facilitateur/ coach)
- **Autres demandes/besoins** : nous consulter
- **Suggestions pour Mécénat** et financement de recherche appliquée voire fondamentale : nous contacter

Pour nous contacter :

Arbor & Silva 18 rue de Reims 94110 Arcueil

www.arbor-silva.fr

Anne-Carole Delhommeau-Royon

acd@arbor-silva.fr

06 16 11 62 94

<http://fr.linkedin.com/in/annecaroled>