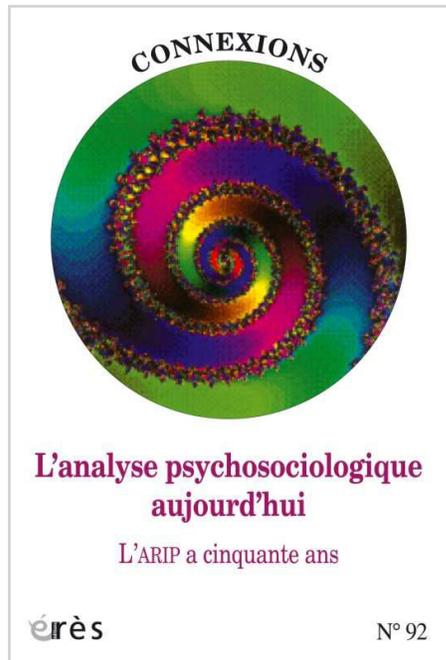




Changer l'organisation :

Jusqu'où peut-on concilier la recherche d'efficacité et la préoccupation de l'humain ?

par Fabrice Clément et Emmanuel Mas



Tiré à part de :

« Coaching d'organisation : Un mode d'intervention qui s'inspire de la psychosociologie et du conseil »

Revue Connexions, numéro 92, décembre 2009



Pourquoi ce tiré à part ?

Dans les situations de coaching, nous aidons nos clients à prendre du recul sur leur pratique de dirigeants et sommes témoins des bienfaits que cela leur apporte. A ce titre, nous savons qu'il est essentiel de prendre du recul vis-à-vis de sa pratique professionnelle.

Notre façon de nous l'appliquer à nous même consiste, notamment, à investir une partie importante de notre temps à formaliser notre pratique. Nous considérons que cette formalisation menée dans un esprit d'amélioration continue et de recherche, constitue pour nos clients un gage de qualité d'intervention dans les situations de plus en plus complexes qu'ils rencontrent.

Par ailleurs, le coaching d'organisation étant un métier relativement jeune, il se construit au gré de l'exercice qu'avec nos confrères nous en faisons. Le rapprochement de différentes approches (conseil, coaching, psychosociologie) et l'application combinée de leurs outils dans l'entreprise ouvrent des perspectives, des champs d'actions et de résolution de problèmes totalement nouveaux. Pour que ces innovations répondent pleinement aux besoins majeurs et souvent nouveaux de nos clients, il est nécessaire de bâtir les repères de ces nouvelles pratiques et donc de les formaliser.

Afin de partager ces écrits avec nos clients et nos confrères, nous avons décidé d'éditer le présent tiré à part de notre dernière publication.

Présentation de la revue Connexions

Fondée en 1972, la revue CONNEXIONS – Psychosociologie, Psychanalyse et Sciences Humaines consacre ses numéros thématiques à l'approche pluridisciplinaire de la réalité sociale. C'est une revue semestrielle publiée par l'ARIP – Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques et TRANSITION – Analyse de Groupe et d'Institution, Association européenne.

Le numéro n°92 consacre les 50 ans de l'ARIP et est dédié aux nouveaux courants d'intervention dans le champ de la psychosociologie.

Fabrice Clément,
avec la collaboration de Emmanuel Mas

Coaching d'organisation : un mode d'intervention qui s'inspire de la psychosociologie et du conseil

Le métier que nous exerçons et la façon dont nous le pratiquons sont irrigués par nos expériences passées. Notre parcours dans le domaine du conseil puis dans le domaine de la psychosociologie inspire et se transpose donc naturellement dans nos interventions d'aujourd'hui. D'une manière générale, celles-ci consistent à aider nos clients à résoudre des problèmes opérationnels et relationnels tout en créant des conditions favorables au changement visé. Ce changement peut être de différente nature : organisationnelle (structure, gouvernance), culturelle (représentations et comportements collectifs qui en découlent), managériale (positionnement/valeur ajoutée d'un ou de plusieurs niveaux de management), opérationnelle (modes de travail).

Notre projet, à travers cet article, est d'exposer quelques éléments clés de notre approche. Pour cela, nous nous proposons de prendre appui sur un exemple récent d'intervention en en résumant les principaux temps et en les éclairant par quelques explications sur notre pratique.

Le contexte de l'intervention

L'intervention dont il est question a été conduite dans une des plus importantes filiales d'une entreprise internationale. Celui-ci affiche des résultats économiques déficitaires depuis plusieurs années et a perdu de son prestige. Le directeur général a pris la succession il y a six mois d'une personne démise de ses fonctions après des mois de conflits avec les représentants syndicaux, qui en sont sortis renforcés. Ce nouveau

*Fabrice Clément et Emmanuel Mas sont fondateurs et directeurs associés du cabinet 7&ASSOCIES, issu de la fusion des sociétés Archipelago et Lynx Analyst ; 7&ASSOCIES, 121 rue d'Aguesseau, 92100 Boulogne-Billancourt.
fabrice.clement@7etassocies.com et emmanuel.mas@7etassocies.com*

directeur a rétabli une relation de confiance avec les partenaires sociaux dont l'influence reste grande. Il a une vision de ce qu'il faut faire pour redresser les résultats de la filiale mais constate qu'il existe de sérieux freins à la mise en place des changements nécessaires.

Il fait appel à nous pour être accompagné sur un an dans « la mise en œuvre d'un projet » pour son entreprise. Il attend de cet accompagnement extérieur une contribution dans l'élaboration des modalités de mise en œuvre du projet et une aide pour garder sa lucidité et ne pas avancer trop vite.

Une première phase d'écoute de l'entreprise

Notre intervention a commencé par une phase de contractualisation où nous nous sommes mis d'accord sur les finalités et le dispositif de l'intervention, en lien avec ce qui était visé pour l'entreprise. Nous avons conduit ensuite une phase d'écoute qui s'est traduit par des entretiens individuels et de groupe auprès d'un échantillon de personnes de chaque niveau de l'organigramme.

Ces entretiens nous ont permis de proposer un espace de parole et parfois d'élaboration collective et, à partir de cette matière, de réaliser une synthèse de ce que nous avons entendu (partenaires sociaux « vécus comme dirigeant l'entreprise », des chefs de service « peu crédibles », des services « cloisonnés », une qualité « aléatoire »).

Au-delà des fonctions d'ex-pression (évacuer la pression) et de partage de représentations, ces entretiens ont, dans notre pratique, une fonction d'« Inclusion » (Schutz, 2006). En effet, les personnes sont à la fois mises en contact les unes avec les autres (sens premier de l'inclusion) et incluses dans la réflexion sur ce qui se passe dans l'entreprise et sur les solutions et les améliorations à y apporter. Cette inclusion traduit l'importance que leur donne l'institution en choisissant de les écouter, eux, sur le sujet. Les personnes se sentent valorisées et cela a pour effet d'augmenter leur niveau de satisfaction et d'implication dans le travail.

Tous les dispositifs que nous élaborons et pilotons sont imprégnés de ce principe d'inclusion : impliquer les personnes ou les populations dans les échanges et les décisions sur les sujets qui les concernent.

Une phase de construction avec le directeur général et son équipe d'une vision commune d'une ligne directrice pour la démarche de travail

À partir de notre analyse de ces entretiens et des points communs aux représentations des différentes populations, nous avons identifié ce qui était, en rapport à ce que le directeur général visait pour l'établis-

sement, la problématique clé du système: le déséquilibre entre l'importance donnée aux aspects subjectifs, émotionnels, relationnels et la place faite aux aspects rationnels, de structure, de cadre, d'organisation. Ces caractéristiques se retrouvent dans les structures de type «charismatique» (Rouchy, Soula Desroche, 2004, reprenant la typologie de E. Enriquez), un qualificatif qui correspond bien au mode de leadership du directeur.

Par souci de simplicité, nous synthétisons nos conclusions en une seule ligne directrice. Nous nous plaçons dans une perspective systémique, et décrivons le pattern (au sens de Watzlawick) qui se reproduit aux différents niveaux de l'organisation constituant ainsi l'obstacle majeur à l'atteinte des objectifs. Pour bâtir cette ligne directrice nous nous appuyons sur différentes grilles théoriques (types d'organisation de Enriquez¹, stades de développement des équipes de Lenhardt² ou des groupes de Schutz³, profils d'équipes de Cardon⁴) à partir desquelles nous élaborons une représentation simplifiée et sur-mesure du pattern. Cette simplification se révèle fondamentale pour que le client prenne conscience et s'approprie la nature du changement à impulser bien qu'il ne maîtrise pas les bases théoriques de notre métier. Au cours du projet, lors des manifestations des inévitables résistances, nous interpellons le client sur la ligne directrice, l'utilisant ainsi comme un «levier» de changement au sens de Peter Senge⁵.

1. Enriquez, continuant le travail de Weber, a décrit les structures des organisations suivant la typologie suivante: charismatique, bureaucratique, technocratique et coopérative. Cette description est complétée par les structures en réseaux (cf. J.C. Rouchy, M. Soula Desroche).

2. Vincent Lenhardt, analysant le développement des équipes en termes de maturité, distingue une évolution suivant trois étapes: collection d'individus, groupe solidaire et équipe performante. À chaque stade correspond l'apprentissage d'une centration supplémentaire – d'abord sur l'expertise technique puis sur les processus de travail et enfin sur les enjeux – et par là l'élargissement des fonctions possibles de l'équipe (exploitation, organisation et orientation).

3. Schutz représente les cycles de développement d'une équipe à travers son existence et ses temps de réunion par trois phases qui sont aussi les trois dimensions décrivant les comportements individuels liés aux ressentis: Inclusion (quantité de contacts et sentiment d'importance), Contrôle (niveau de prise en charge des situations et sentiments de compétence), Ouverture (niveau de proximité avec les autres et sentiment d'être digne d'être aimé). Dans chacune de ces phases, chaque membre de l'équipe est en quête d'un climat et d'une position conformes à ses préférences. Suivant cette approche, les difficultés rencontrées par l'équipe sont considérées comme la manifestation de la partie défensive de préférences individuelles incompatibles entre elles.

4. Alain Cardon définit quatre profils de comportement d'équipes qui sont caractéristiques d'une manière de se représenter le travail: le profil «directif» qui obéit à des règles, «informatif» qui cherche à comprendre, «participatif» qui privilégie la relation et «déléгатif» qui se nourrit d'actions.

5. Pour Peter Senge, identifier «l'effet de levier» consiste à trouver pour un «système» donné (par exemple une organisation) l'élément à faire évoluer pour que le «système» puisse changer durablement. Cet élément qui peut sembler anodin et loin des symptômes, fait partie des facteurs stabilisateurs du système.

Ces éléments d'analyse accompagnés de nos recommandations en matière d'orientations de travail ont ensuite été présentés et discutés avec le directeur puis avec son équipe de direction. Ces échanges ont été, pour les membres du comité de direction et pour le directeur général, l'occasion de discuter de la problématique de déséquilibre énoncée mais surtout d'en vivre des manifestations concrètes pendant la discussion et de ce fait d'en prendre plus pleinement conscience et d'en mesurer les effets. Ces bénéfices traduisent ce que nous tentons de favoriser dans nos interventions et qui représente pour nous un levier majeur de changement : le travail d'équipe en mode d'Ouverture (Schutz, 2006, p. 138).

Le travail d'équipe en mode d'Ouverture, consiste à favoriser l'expression (diminuer les non-dits) et les prises de conscience des personnes sur ce qui se passe pour elles (pensées, émotions, ressentis...) dans une situation. Le travail en mode d'Ouverture est un merveilleux levier de changement car il permet de mettre en lumière et de travailler sur les véritables causes des résistances et des difficultés que nous rencontrons face aux changements : nos peurs et les mécanismes de défense que nous avons mis en place pour nous en protéger.

En favorisant l'expression au sein d'un groupe ou d'une institution, on favorise l'expression des craintes puis les prises de conscience de ce qui bloque vraiment dans une situation. Les personnes comprennent que les blocages viennent moins de leur différence d'opinions que de leurs préférences rigides face à une situation et que celles-ci sont le reflet de leurs peurs. Ces peurs peuvent ensuite être prises en compte dans la recherche de solution de changement, et ainsi lever ce qui bloquait.

Ces premiers échanges entre membres de l'équipe de direction sur la problématique ont favorisé leur appropriation de cette analyse et de l'orientation qui en découlait pour leur projet.

Ce travail s'est poursuivi lors d'un séminaire pendant lequel ils ont élaboré collectivement leur vision de l'entreprise à l'horizon de trois ans et travaillé au rapprochement de leurs représentations sur le fonctionnement de l'équipe.

Une facette de l'accompagnement individuel du dirigeant

Dans la foulée de ce séminaire, alors que nous devions commencer à discuter d'une éventuelle suite à notre intervention, le contexte de crise économique a modifié considérablement la situation de la filiale (perte de 25 % de son chiffre d'affaires et très forte pression du siège pour diminuer les coûts).

Le besoin de soutien du directeur dans un moment déstabilisant pour lui et les discussions sur les modalités d'une suite possible à la

démarche, qui ont dû se faire au gré des consignes mouvantes sur les possibilités budgétaires nous ont conduits, pendant un mois, à une fréquence hebdomadaire des rendez-vous. Ce rythme et la prégnance des difficultés psychologiques rencontrées par le directeur pendant cette période ont favorisé une centration quasi exclusive des rendez-vous sur son vécu émotionnel au détriment de leur fonction de pilotage. Ce glissement peut être considéré comme une adaptation pertinente des modalités de travail à la situation ou comme la manifestation de notre « contamination » par la prépondérance émotionnelle du client.

Dans les interactions que nous avons avec nos interlocuteurs dans l'entreprise, certains schémas de fonctionnement inconscients se transposent. Il nous arrive alors de constater, parfois avec étonnement, que nous sommes comme « aspirés » à nous comporter d'une façon inhabituelle ou inadéquate, avec nos interlocuteurs clients ou avec nos collègues lorsque nous intervenons en équipe. Ces accroches inconscientes sont comme des chants de sirènes (ou des « processus parallèles », cf. Lenhardt, 1992, p. 174) qui mettent en péril notre position « d'extérieur » au système et notre bon fonctionnement individuel et collectif au sein de notre équipe d'intervenants.

Si cela est susceptible de se passer avec tous les types d'intervenants, notre positionnement nous expose davantage à ce phénomène. En effet, nous sommes au côté de nos interlocuteurs clients, non seulement pour les aider à réfléchir sur « leur rapport à » certains aspects de leur situation de travail, mais aussi pour les aider à résoudre des problèmes concrets liés à cette situation.

De cette faille nous faisons une force en l'utilisant comme une précieuse source d'information. Les temps de préparation et de recul sur le chantier que nous avons institués sont des espaces privilégiés pour prendre conscience de l'occurrence de ces phénomènes et pour les analyser. Cela se traduit par un échange de ce qui a été vécu et ressenti par chacun, parfois par une régulation entre consultants et, dans tous les cas, par la recherche de compréhension de ce qui se joue entre nous ou avec l'interlocuteur client et, en faisant un parallèle, de ce que cela peut dire du vécu chez les différents acteurs du « système client ».

Ces temps d'expression et d'analyse nous permettent de nous « décontaminer » des caractéristiques propres à l'homéostasie (Malarevitch, 2005) et de conserver une position « extérieure » au système, essentielle pour être facteur de changement. Cette matière inspire nos interventions et nous aide à affiner notre ligne directrice et à ajuster le dispositif que nous proposons.

Une phase d'élaboration et de mise en place d'un dispositif de travail

Après cette phase d'incertitude sur la suite du projet et de l'intervention, le directeur général a obtenu un budget. Nous avons alors élaboré un dispositif de travail au service des objectifs de l'intervention remis à jour : aide à la responsabilisation du management et à l'amélioration des processus de travail pour augmenter la qualité de service.

En tant qu'intervenant, notre position se traduit notamment par l'élaboration et par le pilotage d'un dispositif de travail. Par dispositif de travail nous entendons les modalités de travail (l'architecture de la démarche) que nous proposons et qui impliquent des acteurs de différents niveaux hiérarchiques de l'institution. Ce dispositif de travail sert non seulement la réflexion des acteurs sur leur fonctionnement mais aussi la mise en place des changements visés (nouvelle structure, nouvelle répartition des responsabilités...). À ce titre, le dispositif que nous proposons invite les personnes à prendre une place, une responsabilité, à vivre des situations qui préfigurent ce que seront leur place et leur responsabilité une fois les changements intégrés. Cela veut dire que nous élaborons un dispositif plus large que celui de notre intervention en ce sens que certains espaces de ce dispositif sont animés par des membres de l'entreprise et peuvent tenir lieu d'instances managériales provisoires ou pérennes.

Cela a pour conséquence que certaines parties de ce dispositif sont partiellement coélaborées avec nos clients (planning, format de groupes de travail...) et que l'ensemble du dispositif est en partie copiloté avec eux.

Cette coélaboration et ce copilotage, cohérents avec le principe d'inclusion explicité plus haut, permettent une meilleure insertion du dispositif dans l'entreprise cliente, les ajustements et le déploiement du dispositif dans le temps s'appuyant ainsi sur la connaissance de la réalité de l'entreprise qu'ont nos clients.

Ils nous obligent cependant au cours de l'intervention à discerner les demandes d'ajustement du dispositif qui relèvent de légitimes besoins du système de celles qui relèvent de ses défenses inconscientes. Ce discernement est une des expressions de notre responsabilité spécifique sur le dispositif : s'assurer qu'il est bien de nature à favoriser les changements visés.

Malgré les contraintes d'un budget réduit, nous avons mis en place un dispositif d'intervention visant la responsabilisation de tous les niveaux hiérarchiques et la réduction du fossé entre ces différents niveaux. Pour cela nous avons bâti un dispositif mobilisant des représentants de tous les services et de toutes les strates dans divers travaux de groupes. Un membre du comité de direction a été coopté par ses pairs pour assurer la mission de chef de projet. Des groupes de travail

comprenant des employés, des chefs de service dans un rôle de leader et des membres du comité de direction dans un rôle de consultant, ont été constitués. Ils devaient décrire certains processus de l'organisation (par exemple « gérer les changements de dernière minute ») en vue de résoudre les problèmes qui se posaient au quotidien dans les opérations.

Afin de décrire les processus de travail, nous employons une méthode inspirée du reengineering (Champy et Hammer, 93) que nous avons ajustée pour pouvoir traiter les aspects de changement. La méthode consiste à faire décrire par les parties prenantes la manière dont le travail est organisé suivant un schéma codifié. Cette description commune et concrète (un schéma au tableau), source de confrontation, permet de résoudre certains dysfonctionnements opérationnels notamment du fait qu'elle crée une représentation tierce du travail et qu'elle redonne du sens (ma tâche au sein d'un enchaînement plus grand). Ce type de travail mené avec différents niveaux de management dans un esprit concomitant de régulation et de production favorise une véritable évolution culturelle. En effet dans les travaux de groupe, les personnes peuvent, en se confrontant à d'autres, faire évoluer leurs représentations du travail, créer une nouvelle représentation commune et ainsi favoriser l'évolution des comportements collectifs qui découlent de ces représentations. Le travail de groupe sert ici de base, de lien entre le changement individuel et le changement culturel, et à ce titre c'est bien le chaînon manquant (Rouchy, Soula Desroche, ibid.).

En plus de ces travaux de groupe sur les processus de travail, la démarche s'est structurée autour d'autres espaces de parole, d'élaboration et d'expérimentation :

- des réunions de restitution et d'échange sur ces travaux avec l'ensemble de l'encadrement et les employés participant aux groupes ;
- des comités de suivi réunissant des représentants de chaque groupe de travail pour aider les groupes à résoudre les problèmes rencontrés (planning, absence, méthode...) et analyser ce qu'ils révèlent ;
- des réunions d'équipe de direction pour piloter la démarche et en concevoir la suite ;
- des temps avec le directeur pour définir les orientations de la démarche.

Dans le but de favoriser une plus grande responsabilisation des personnes, notre dispositif invite les managers à déléguer leur fonction d'expert à leurs collaborateurs et à les positionner dans celle d'organisateur (voir Godard et Lenhardt, 2004) par plusieurs modalités : en les orientant sur l'animation d'un groupe de travail plutôt que sur la résolution des problèmes, en distinguant et distribuant des rôles à la fois précis (leaders centrés sur la production) et inhabituels (consultants centrés sur le comment), en les faisant travailler sur des sujets hors de leur domaine de compétence, en les faisant eux-mêmes réfléchir sur les processus et, enfin, en leur

déléguant l'animation de la méthode. Dans ces différentes mises en situation les managers se retrouvent en charge du comment faire et non de ce qui est à faire. Toutes ces conditions les aident à abandonner une compétence de producteur rassurante, pour expérimenter un positionnement processus, nouveau et donc angoissant. Comme l'a montré Lenhardt (ibid.), les différents stades de développement des managers sont intimement liés à leur représentation d'eux-mêmes, à leur identité. C'est pourquoi nous mettons en place des espaces de régulation spécifiques afin de les accompagner dans ce changement.

Un passage de relais dans le pilotage de la démarche

À partir de là, notre intervention a consisté à accompagner les différents niveaux de responsabilité de l'entreprise dans leur mission face à la démarche et à les aider à transposer ce qu'elle avait d'apprenant dans leur responsabilité officielle au sein de l'organisation : apprentissages de la coélaboration, de la réflexion sur les processus de travail, de la gestion du cadre de travail, du management par les enjeux.

La dernière phase de notre intervention a eu pour objectif de les préparer à poursuivre la mise en œuvre de leur projet sans l'aide d'un accompagnement extérieur.

Conclusion

Si notre pratique s'inspire à la fois du conseil et de la psychosociologie, elle s'en démarque en les rapprochant. À la différence du conseil, nos recommandations ne portent pas sur les problèmes à résoudre mais sur les conditions à mettre en place pour y parvenir. À la différence des approches psychosociologiques traditionnelles, nous coélaborons les dispositifs de travail et les pilotons en vue notamment d'objectifs « opérationnels » que nous utilisons comme leviers de changement.

Intervenir en lien avec les problématiques opérationnelles de nos clients nous permet de les accompagner sur des sujets qui sont leurs premières préoccupations conscientes. Cela favorise leur motivation et leur engagement sur la durée, des conditions essentielles pour parvenir à un changement. En facilitant leur compréhension des causes de ces problématiques, nous les aidons à se les représenter comme venant non seulement d'éléments techniques (expertise technique, procédures, stratégie...) et matériels (ressources, qualité...), mais aussi de freins liés à des fonctionnements individuels et collectifs. Cela légitime une démarche et un dispositif de travail qui ne portent pas exclusivement sur les domaines opérationnels (champ du conseil) mais aussi sur les domaines des fonctionnements humains (champ de la psychosociologie). À partir du moment où cette démarche se déroule sur plusieurs mois, cela laisse la possibilité de résoudre les problèmes opérationnels tout en aidant à

entrer dans un travail sur le fonctionnement et donc à initier des changements sur ce plan.

Ces changements peuvent, entre autres choses, tenir :

- de la modification d'identité professionnelle : un ancien directeur d'établissement qui prend la mesure d'un poste de directeur régional, un ancien directeur régional qui prend celle d'un poste de directeur général, etc. ;
- de l'élargissement des compétences : un dirigeant ou une équipe de direction qui apprend à orienter/diriger l'entreprise (se centrer sur les enjeux) et pas seulement à en gérer l'exploitation, etc. ;
- du développement de la coopération entre les équipes : des individus et des groupes qui apprennent à élaborer à plusieurs sur des sujets transverses à leur expertise technique.

À la lumière de ces différents points, notre approche synthétise et relie les aspirations du conseil – aider à la réussite d'un système – et celles de la psychosociologie – aider au développement des personnes qui le constituent. Mais la tension entre ces deux « inspirations » et leur aspiration respective rend le chemin étroit et semé d'embûches, dont la position du consultant n'est pas la moindre. L'expérience décrite dans cet article et celles que nous menons depuis quinze ans, nous laissent penser cependant qu'en poursuivant l'exploration et la réflexion sur cette pratique, une voie peut se construire.

Bibliographie

- BEAVIN, J.H. ; JACKSON, D. ; WATZLAWICK, P. 1972. *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil.
- CARDON, A. 1992. *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- CHAMPY, J. ; HAMMER, M. 1993. *Le Reengineering*, Paris, Dunod.
- ENRIQUEZ, E. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GODARD, A. ; LENHARDT, V. 2004. *Engagements, espoirs, rêves*, Paris, Éditions Village Mondial.
- LENHARDT, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Éditions.
- MALAREWICZ, J.A. 2005. *Systémique et entreprise*, Paris, Éditions Village Mondial.
- ROUCHY, J.C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès.
- SCHUTZ, W. 2006. *L'élément humain*, Paris, InterÉditions.
- SENGE, P. 1991. *La cinquième discipline*, Paris, Éditions First.

Pour mieux connaître
le cabinet **7&ASSOCIES** et nos recherches,
rendez-vous sur :

www.7etassocies.com

Résumé de l'article

Cet article décrit notre approche du Coaching d'organisation à travers l'analyse d'un réel projet de changement. Cette formalisation a été réalisée sur l'invitation de la revue spécialisée CONNEXIONS, ce qui explique son orientation technique.

Notre approche du Coaching d'organisation vise, à l'instar de la Psychosociologie, des changements profonds au service des individus et à l'instar du Conseil, des changements concrets au service de l'entreprise.

En dévoilant les « coulisses » de notre métier nous cherchons à mieux faire comprendre les bénéfices que les dirigeants et leurs entreprises peuvent recueillir de nos interventions.

Les auteurs

Fabrice Clément, un des « pionniers » du Coaching, accompagne des dirigeants depuis plus de 15 ans. Il est l'un des précurseurs de l'extension de ce métier à la résolution des problèmes organisationnels des entreprises, extension que l'on appelle aujourd'hui le Coaching d'organisation.

Il apporte la rigueur et la profondeur de certaines approches psychosociologiques (« L'Elément humain » de W. Schutz, Psychosociologie analytique) à la pratique du cabinet.

Emmanuel Mas intervient dès 1997 comme consultant sur des missions de stratégie et de performance opérationnelle. Coach de dirigeants depuis quelques années, il est l'un des précurseurs de l'extension de cette pratique à l'accompagnement de la réflexion stratégique des dirigeants et à sa déclinaison dans les opérations, des facettes clés du Coaching d'organisation.

Il apporte le professionnalisme de l'approche Conseil à la pratique du cabinet.

Fabrice Clément et Emmanuel Mas sont fondateurs et directeurs associés de 7&Associés, cabinet spécialisé en coaching d'organisation.



121 Rue d'Aguesseau
92100 Boulogne-Billancourt
Tel : +33 1 55 60 18 34