

Le coaching d'organisation pour restaurer la performance

mai 2010

Contexte du cas

Les métiers de main d'œuvre intensive (sécurité, propreté, maintenance) comportent chacun certains segments niches qui du fait de leurs spécificités permettent à des acteurs spécialisés de prospérer. Par exemple dans la sécurité, les centrales nucléaires ou les ambassades demandent des savoir faire particuliers, tout comme la propreté dans les hôpitaux où la maintenance d'installations agro-alimentaires. Le cas décrit ici concerne la division française d'un groupe international d'un ce ces métiers [\[1\]](#) spécialisé sur une ce ces niches techniques.

Pendant cinq années cette division connut une croissance soutenue passant de quelques centaines à près de 3000 personnes. Reconnue pour son professionnalisme cette organisation connaissait un enchaînement de succès commerciaux impressionnant. En revanche ses marges de dégradaient légèrement mais régulièrement. D'une manière factuelle son ratio de masse salariale (FP) augmenta de 7 points dans les 3 ans précédant le début du projet. Cette augmentation tendit la situation financière comme les relations sociales car paradoxalement le bien être des salariés est lié à ce taux. En effet un mauvais ratio de FP apparaît comme le symptôme d'une mauvaise organisation qui rend la vie des agents plus difficile : les horaires étant très larges, voire continus, une gestion déconnectées des contraintes entraîne des congés fractionnés, des horaires irréguliers et qui changent au dernier moment parallèlement à une dégradation de l'efficacité opérationnelle.

Anticipant qu'une poursuite de la tendance allait rendre la situation intenable, le DG de la division décide de lancer un projet de refonte de son fonctionnement interne en vue d'inverser la tendance.

Description du cas

Le mouvement

Pour utiliser notre cadre théorique actuel [\[2\]](#) le mouvement que le dirigeant souhaitait impulser à son entreprise était clair : restaurer la performance opérationnelle, ce qui peut se schématiser comme suit :

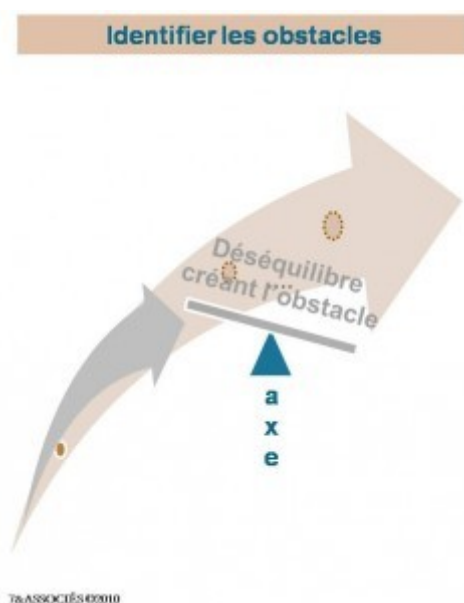


L'axe de travail

En revanche, ce qui était beaucoup moins clair ce sont les obstacles à ce mouvement. La première étape du projet a donc consisté à tirer un diagnostic précis de la situation, en prenant le site le plus exposé comme base de travail. Une équipe mixte client / consultant fut donc constituée pour mener à bien cette analyse.

A ce stade s'illustre un de nos premiers apports dans les interventions de Coaching d'Organisation qui consiste à rendre les équipes du client parties prenantes du diagnostic. Sous certaines réserves de forme cela permet à la fois d'obtenir des informations opérationnelles plus rapidement et de commencer à changer les manières de travailler dès le diagnostic. Les premiers échanges avec le dirigeant et le directeur de l'organisation faisaient en effet apparaître une défiance et certaines dissensions dans l'équipe de direction. Il fallu donc clarifier de manière officielle et tangible l'intention du dirigeant : il s'agissait de montrer que l'intervention n'avait pas pour but de démontrer que le Directeur de l'Organisation faisait mal son travail mais bien de trouver des pistes d'amélioration. Cela a permis de réorienter une partie de l'énergie qui était consommée à se protéger dans l'identification des leviers. De plus le fait d'inciter à la collaboration par le principe même de réunions de diagnostic, entre ces deux personnes en défiance créait déjà les conditions d'un changement comme on le verra plus tard.

Cette équipe mixte identifia un certain nombre de points concrets négligés du fait de la croissance rapide : une grande partie des processus de management dépendaient du manager qui les appliquait, les indicateurs de performance n'était pas connus de tous les managers de terrain et surtout la chaîne de management pensait et vivait la satisfaction des clients avec une intensité incomparable, ne laissant que peu de place à la préoccupation de la rentabilité. Cette préférence s'était renforcée au cours du temps du fait des bons résultats. Les conditions de marchés et de structure changeants, ce qui avait fait le succès de l'entreprise devenait son obstacle. De plus, comme souvent dans ce type d'intervention, cette orientation se révéla générale depuis les chefs d'équipe jusqu'au COMEX, d'où il ressortit une nécessité pour la réussite du projet d'un plus grand engagement du COMEX dans ce sens.



Au moment où nous sommes intervenus, même si nous n'avions pas formalisé totalement notre cadre théorique nous envisagions déjà toutes les pistes d'actions comme les différents symptômes de déséquilibres autour d'un seul axe. Même s'il ne portait pas ce nom, les mêmes types de déséquilibres se reproduisaient bien aux différents niveaux de l'entreprise. Le point commun définissant l'axe de travail unique de la suite du projet pouvait se formuler autour d'un déséquilibre dans la confrontation : soit "je ne confronte pas" soit "je me mets en colère et prend des décisions radicales". Sur le terrain cela se traduisait par un non respect des consignes sans feed-back de la part du manager : "si tu ne viens pas, je râle, j'en réfère à mon supérieur, mais je ne te dis rien et tu ne subis aucune conséquence" où "si tu fais la moindre erreur, tu es viré/muté". Vis-à-vis des clients le déséquilibre pouvait s'observer de la manière suivante : "si le client est mécontent je le satisfais au détriment de l'efficacité" ou "je gère les planning au risque du conflit". Au sein du COMEX ce déséquilibre se traduisait par un manque d'énergie sur

les sujets difficiles (en mon for intérieur je pense que "c'est idiot" mais je ne dis rien) et par des oppositions conflictuelles et stériles (car ne débouchant par sur une solution). Au moment du projet, n'ayant pas de cadre théorique élaboré nous n'avions pu le formaliser de manière explicite (le confronter ?) avec les clients ce qui aurait peut être rendu le travail plus aisé, mais ce n'est pas sûr. En revanche ce que nous aurions pu gérer différemment concernait notre équipe. De la même manière que nous l'avons déjà décrit dans un autre cas^[3], nous vivions nous même au sein de notre équipe ces mêmes difficultés de confrontation que vivaient le client, et que nous n'avons pas interprétées comme telles. Nous nous sommes ainsi privés de précieuses informations qui nous auraient permis de gagner un peu de temps et beaucoup de sérénité dans l'accompagnement de ce client.

Rééquilibrer autour de l'axe

Pour suivre toutes ces recommandations le COMEX décida donc de lancer un projet ambitieux de réorganisation complète du fonctionnement de l'entreprise. La détérioration des résultats s'étant accélérée durant le diagnostic, il fallu mettre en place un dispositif de travail permettant l'appropriation rapide par les équipes et à moindre coût (le budget s'étant évaporé avec la marge). Le dispositif organisait donc un projet de re-engineering délégué où un nombre restreint de pilotes furent formés à la méthode traditionnelle de re-engineering simplifiée pour les besoins du projet. Ils furent accompagnés dans le déploiement de ces analyses d'une manière leur permettant d'apprendre en résolvant les problèmes concrets (*action learning*). La majorité des grands processus furent ainsi revus par des groupes de travail comprenant différents niveaux de management (du DG au chef d'équipe, soit en tout 4 niveaux hiérarchiques). Ces groupes redéfinissaient de nouveaux process et soumettaient les problèmes au COMEX qui pilotait directement le projet.



Comme nous avons déjà eut l'occasion de l'évoquer^[4] ces groupes de travail mixtes sur le re-engineering ont une double fonction. D'une part ils permettent de définir de nouvelles procédures de travail (processus) qui sont opératoires (car répondant aux impératifs des personnes présentes c'est-à-dire du terrain et de la direction) d'autre part ils permettent une véritable évolution culturelle, au sens une évolution de la représentation que chacun se fait du travail. Entendre d'autres points de vue, comprendre les problèmes des autres et devoir se mettre d'accord sur une autre manière de faire sont les étapes clés d'un changement de représentation du travail. Nous pensons que c'est un changement culturel car il nécessite une évolution des représentations, représentations qui se traduisent par une façon de faire les choses qui se retrouve à différents niveaux de l'entreprise. En ce sens il concerne bien toute l'organisation et le dispositif organisant la confrontation de manière acceptable est bien au service de l'axe de travail. Par ailleurs les principales sources de gains d'efficacité ont été identifiées dans ces groupes et mises en œuvre de manière très rapide et très spontanée (avant le comité de

pilotage suivant généralement), preuve pour nous du caractère culturel du changement^[5] dans une organisation qui décidait lentement.

Parallèlement, un travail sur le fonctionnement du COMEX fut entrepris car il apparut que ce fonctionnement freinait le projet : certaines décisions n'étaient pas prises rapidement et lorsqu'elles étaient prises elles s'avéraient par la suite peu en lien avec la réalité du problème. Un des symptômes qui servit d'indicateur de performance, était que l'écart entre les taux de marge visé et réalisé était le même qu'entre les durées visées et constatées pour les réunions du COMEX. A la fin du projet, ces écarts se sont inversés dans les mêmes proportions (les réunions se terminaient avant l'heure dans la même proportion que le taux de marge, soit 6%).

Ce fait illustre une de nos hypothèses qui consiste à ne sélectionner qu'un seul axe de travail vrai à tous les niveaux. Le problème que rencontrait le COMEX dans son fonctionnement pouvait se voir comme le même que celui que rencontraient les managers de terrain avec leurs collaborateurs : dans les réunions aucune confrontation n'était envisageable sans que cela dégénère en querelle stérile. Tous les problèmes étaient donc traités en dehors des réunions, et tous les problèmes impliquant deux membres du COMEX au moins étaient plus ou moins laissés en jachères (comme le traitement de l'absentéisme ou des congés, sources importantes de perte d'efficacité par exemple).

Résultats

Après 4 mois de projet les résultats commençaient à s'améliorer, après 6 mois le niveau de marge atteint se révéla supérieur à tout ce qu'il avait pu être historiquement. Plus important il se maintiendra à ce niveau pendant plusieurs années, montrant ainsi que l'entreprise avait changé durablement son fonctionnement.

D'un point de vue des personnes, une efficace collaboration entre les membres du COMEX s'est instaurée qui se manifesta en pratique notamment par le fait que le consultant n'avait plus aucune utilité.

Les apports de notre pratique du Coaching d'organisation

De notre point de vue le projet dans son ensemble a permis :

- d'obtenir des résultats durables car ancrés sur un changement de comportement sur plusieurs niveaux de management,
- d'obtenir des résultats relativement rapides en déléguant aux niveaux opérationnels les décisions, ce qui était rendu possible par la présence aux groupes de travail de leurs représentants et de dirigeants de l'entreprise,
- de concilier les objectifs des personnes avec ceux de l'entreprise. Au fond d'eux mêmes en effet, les personnes étaient plus préoccupées par des relations interpersonnelles que par les résultats, ce qui expliquait en partie les difficultés de confrontation. En leur permettant d'expérimenter une confrontation sans conséquence relationnelle néfaste, le projet a répondu à leur préoccupation inavouée, leur permettant ainsi de réorienter leur énergie vers l'efficacité opérationnelle.

Les limites des enseignements

Notre dispositif de travail a été constitué d'une série de réunions d'accompagnement individuel, d'équipe et des groupes de travail le tout entrecoupé de réunions de coordination de notre équipe de consultants. Une des raisons qui nous pousse à ne pas le décrire plus en détail est que ce dispositif de travail a été construit sur mesure et que donc il serait contre-productif de le répliquer tel quel dans une autre situation. Les paramètres pris en compte dans sa conception étaient en effet trop nombreux pour donner lieu à une simplification théorique :

- Culture de l'entreprise très réactive,
- Niveau des personnes en présence (et dans ce type de métier les *backgrounds* intellectuels sont très variables qui diminuent les résistances aux apports du consultant pourvu qu'ils soient fait d'une manière appropriée à leur mode d'apprentissage),
- Stade de développement avancé du dirigeant et alliance forte construite avec lui^[4],
- Autonomie de la division par rapport au reste du groupe,
- Pression temporelle rendant plus facile l'appropriation par tous des objectifs.

En guise de conclusion

Le succès d'un projet est bien entendu coordonné aux talents des clients, celui du consultant se limitant, ce qui n'est pas rien, au rôle de catalyseur, rôle parfois indispensable à une réaction chimique, toujours accélérateur, jamais suffisant. Dans notre monde à la fois plus démocratique et plus complexe, le Coaching d'Organisation apparaît donc comme une manière d'approcher les projets porteuse d'efficacité. De ce cas nous pouvons tirer une amorce de d'explication qui nous servira de conclusion : Lorsque les rôles restent bien définis (le dirigeant oriente, les managers conduisent les opérations et les consultants éclairent) finalement l'efficacité devient conciliable avec les préoccupations des personnes, ou en d'autres termes il est possible de restaurer l'efficacité en même temps que les personnes.



A propos des auteurs

Cet article est basé sur un projet réel et l'utilisation d'un cadre théorique spécifique au cabinet. Il a été écrit par deux directeurs associés Emmanuel Mas pour la partie opérations assisté de Fabrice Clément pour la partie relecture théorique. Vous pouvez les contacter par téléphone +33 1 55 60 18 34 ou par email emmanuel.mas@7etassocies.com ou fabrice.clement@7etassocies.com .

Notes

[1] Pour des raisons de confidentialité le secteur, les prénoms et principales données chiffrées ont été légèrement modifiés pour éviter qu'ils soient identifiables.

[2] Que nous n'avions pas formalisé au moment de l'intervention. Pour lire une amorce de formalisation rendez-vous dans la section "Notre vision du Coaching d'organisation" sur www.7etassocies.com

[3]. Dans la description d'un autre cas, plus académique du fait de sa publication, voir bibliographie ou l'article directement [ici](#)

[4]. Page 55 *ibid.*

[5]. Une autre façon de voir, consiste à dire que sur les 6 dimensions d'une culture d'entreprise décrite par Devillard, la société avait un déséquilibre en faveur de l'humain dans le curseur "Humain<=>Production" .

[6]. Voir la définition que Lenhardt donne de ce terme dans *les responsables porteur de sens*.

Bibliographie

CHAMPY, J. ; HAMMER, M. 1993. *Le Reengineering*, Paris, Dunod.

CLEMENT, F. ; MAS, E. 2009 *Le Coaching d'organisation : un mode d'intervention inspiré de la psychosociologie et du conseil*, CONNEXIONS n°92, ERES Editions, Toulouse page 55. L'article est disponible [ici](#)

DEVILLARD, O. ; REY, D., 2008, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Paris, Dunod, page 46 et 100.

LENHARDT, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.