

Devenir un acteur de l'entreprise libérante

*Une pédagogie pour l'intelligence
collective et la co-responsabilité*

■ Vincent Lenhardt
et les enseignants et superviseurs Coach & Team

Devenir un acteur de l'entreprise libérante

*Une pédagogie pour l'intelligence
collective et la co-responsabilité*

Belkacem Ammiar, Pierre Barrère, Youness Bellatif,
Fabien Berthelot, Bernard Bouvier, Christine Buors,
Laurent Buratti, Diane Daussy-Hantz,
Serge Eskenazi, Aziza Ghalila, Paul Guinaudeau,
Michèle Gurman, Gabriel Hannes, Omid Kohneh-Chahri,
Thomas Kourliandsky, Philippe Le Goff,
Vincent Lenhardt, Philippe Rogier, Nicolas Schilfarth,
Valérie Taillardat, Annie Weber-Kourliandsky



InterEditions

Couverture : Laurence Bricout

<p>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.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© InterEditions, 2017

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

ISBN : 978-2-7296-1697-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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	1
--------------------	---

Partie I

UNE CULTURE PAR ET POUR LA COMPLEXITÉ

LA NÉCESSAIRE RENCONTRE DE L'ENTREPRISE LIBÉRANTE ET RESPONSABILISANTE AVEC UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉE.....	5
Vincent LENHARDT	

Partie II

LE CORPUS THÉORIQUE

LES 22 PARAMÈTRES	25
Vincent LENHARDT	
LE CONSTRUCTIVISME COMME PARADIGME	42
Pierre BARRÈRE	
LE PARADIGME DE L'ÉNACTION.....	51
Laurent BURATTI	
LES GROUPES DE PAIRS ET LEUR FINALITÉ DIDACTIQUE.....	60
Paul GUINAUDEAU	
LE MODÈLE DE CERTIFICATION DU PARCOURS CT COMME REFLET D'UNE PÉDAGOGIE POTENTIALISANTE	73
Philippe LE GOFF	
LA PRATIQUE DE LA RESTITUTION COMME LEVIER DE MOBILISATION DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE.....	84
Annie WEBER – KOURLIANDSKY	

LA GÉOMÉTRIE VARIABLE	90
Philippe ROGIER	
LA SUPERVISION DANS LE CORPUS CT	95
Fabien BERTHELOT	
LE COACHING OU LA PRATIQUE DE LA DISTANCIATION	103
Bernard BOUVIER	
LE COACHING : MÉTIER OU POSTURE ? À QUEL PUBLIC S'ADRESSE L'ENSEIGNEMENT COACHING ?	111
Youness BELLATIF	
LA CONFÉRENCE DE PRÉSENTATION DU CORPUS CT.....	117
Serge ESKENAZI	
L'ENTRETIEN PRÉALABLE D'INTÉGRATION : PREMIER PAS DU CHEMIN CT.....	122
Philippe ROGIER	
LA RÉGULATION COMME OUTIL DE COACHING ET DE GESTION DU GROUPE	127
Michèle GURMAN	

Partie III

LES CONDITIONS D'UNE TRANSFORMATION IDENTITAIRE POUR LA PERSONNE, LES ÉQUIPES ET L'ORGANISATION

COACH AND TEAM, LES PARADOXES D'UNE CULTURE ANCRÉE DANS SON ÉPOQUE	141
Christine BUORS	
LES FRONTIÈRES DU COACHING	154
Diane HANTZ-DAUSSY	
LE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES ET LES CONDITIONS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU CŒUR DE LA PÉDAGOGIE CT	164
Thomas KOURLIANDSKY	
LA PÉDAGOGIE CT AU SERVICE D'UNE CROISSANCE DE LA PROFESSIONNALISATION DU MÉTIER DE COACH.....	175
Valérie TAILLARDAT	
COACH & TEAM, UNE ÉCOLE DE LA CONFIANCE	188
Aziza GHALILA	
LA FORMATION CT COMME ESPACE DE CROISSANCE DE SON PROPRE PROJET	200

Serge ESKENAZI

L'APPRENTISSAGE DE LA TROISIÈME ÉCOUTE ET DE LA GESTION
DES PROCESSUS PARALLÈLES 205

Omid KOHNEH-CHAHRI

LE DÉVELOPPEMENT INTÉGRAL DU COACH – VERS L'ÉMERGENCE
D'UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES 211

Nicolas SCHILFARTH

LE SENS DANS LA RELATION – REGARD « CONSTRUCTIVISTE RELATIONNEL »
DANS LA POSTURE DE COACH 224

Youness BELLATIF

LE LIEU THÉRAPEUTIQUE : UNE EXIGENCE AU CŒUR DE LA FORMATION
DES COACHS 234

Belkacem AMMIAR

LA CRÉATION DE CONNAISSANCES ET L'APPRENTISSAGE
DE CETTE CRÉATION 242

Philippe LE GOFF

LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'IDENTITÉ SOUS UN TRIPLE REGARD 254

Philippe LE GOFF

LA FORMATION CT, UN PUISSANT ACTIVATEUR DE CONSTRUCTION
IDENTITAIRE, ENJEU PREMIER DU COACH POUR LUI, POUR SES CLIENTS 269

Gabriel HANNES

DU CHAOS MANAGEMENT AU CHAOS EXISTENTIEL 276

Philippe ROGIER

QUELQUES-UNES DE MES « SOURCES » 290

Vincent LENHARDT

Conclusion 299

Liste des écoles 305

Bibliographie générale 307

Liste des figures 313

Introduction

LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE sont au milieu de la tourmente. L'accélération fulgurante des changements de leur environnement et la démultiplication des contraintes, tant extérieures qu'intérieures, les obligent à repenser à la fois l'organisation de l'entreprise, ses modes de fonctionnement et les rôles qu'y jouent ses différents acteurs. La capacité de cette communauté de travail à générer puis à développer une forme d'intelligence collective, tout comme son agilité et son aptitude à épouser en permanence le changement, deviennent des qualités fondamentales.

Dans ce nouveau paradigme managérial, les responsables, à tous les niveaux hiérarchiques, sont appelés à répondre à un besoin irrépensible de libération de l'énergie et de responsabilisation des acteurs. L'enjeu pour chacun consiste à sortir de sa zone de confort afin de vivre une véritable transformation identitaire, à la fois individuelle et collective.

Qu'ils le veuillent ou non, les acteurs de l'entreprise sont ainsi sommés d'acquérir une culture qui pourra leur permettre non seulement de s'adapter, mais aussi et surtout de s'enrichir de cette complexité dans laquelle ils se trouvent immergés.

Cette culture repose sur l'intégration de plusieurs éléments structurants :

- une *philosophie nouvelle*, faite de croyances, de valeurs, de concepts revisités et d'un cadre de référence reconfigurés ;
- une *attitude nouvelle*, avec un regard plus ouvert sur le monde, sur les autres et sur soi-même, ainsi qu'une acceptation intérieure des inconforts vécus ;

- des *comportements nouveaux* où l'écoute rééquilibre la parole, où la méta-communication devient un mode de relation privilégié qui accompagne l'action ;
- et enfin, des *processus nouveaux* qui transcendent le mode hiérarchique et la fonction de « commandement et contrôle » à travers des modes de travail transverses rendus positifs et féconds, l'encouragement à l'autonomie, à la prise d'initiative et à la créativité, la recherche constante de subsidiarité au-delà de la délégation, et une confiance sans cesse réaffirmée dans la capacité de tous les acteurs à vivre et incarner ces valeurs.

La culture Coach & Team¹ (CT) dont témoigne le présent ouvrage – complétant en cela l'ensemble des précédentes publications qui constituent son corpus théorique (*voir la bibliographie*) – propose un modèle de culture répondant aux enjeux de cette mutation sociétale et entrepreneuriale².

Initiée par Vincent Lenhardt dans les années 1980, elle a été depuis portée par sept écoles implantées dans les pays francophones, intégrée par près de 4000 coachs passés par la formation de longue durée que dispensent les enseignants de ces écoles, et fertilisée par le vécu d'innombrables expériences d'accompagnements de responsables d'organisations et d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités.

1. Coach & Team est une marque déposée.

2. Point d'étape de l'équipe des enseignants et superviseurs, le présent ouvrage prolonge *Former au Coaching*, publié en 2008 et non diffusé à l'extérieur du réseau CT.

Partie

I

UNE CULTURE PAR ET
POUR LA COMPLEXITÉ

LA NÉCESSAIRE RENCONTRE DE L'ENTREPRISE LIBÉRANTE ET RESPONSABILISANTE AVEC UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉE

Vincent LENHARDT

UN CHANGEMENT DE PARADIGME

L'entreprise est aujourd'hui traversée par des changements d'une ampleur telle qu'ils subvertissent tous les repères et modèles établis. De nombreux auteurs venus de tous les champs disciplinaires – de l'économie à la philosophie en passant par la sociologie, la psychologie et le management – ont exploré et analysé cette mutation sous les angles les plus divers. J'invite le lecteur désireux d'approfondir le sujet à se reporter en particulier aux ouvrages de Jeremy Rifkin, Jean Staune et Pierre Giorgini (*voir la bibliographie*), à mon sens les plus visionnaires et les plus incisifs sur le sujet. Contentons-nous de rappeler ici les grands traits de ce que Pierre Giorgini nomme la « transition fulgurante ».

Inscrit dans la complexité croissante d'un espace-temps qui relève encore en partie du monde industriel, tout en basculant dans l'ère post-industrielle, l'écosystème de l'entreprise est soumis à des forces de transformation qui opèrent sur différents plans simultanément. Ce bouleversement prend la forme d'une révolution multidimensionnelle :

- Une *révolution conceptuelle* : nous passons de l'univers du compliqué (où l'on peut toujours parvenir à maîtriser le réel) à celui du

complexe (où l'on ne peut contrôler qu'en lâchant du contrôle), d'un mode de pensée linéaire et prévisible à un mode de pensée du chaos et de l'incertitude.

- Une *révolution technologique*: l'omniprésence du numérique, l'avènement du *Big Data* et l'envahissement des quatre Internet (Internet de l'information, Internet des objets connectés, Internet des objets fabriqués et Internet de l'énergie) transforment radicalement les façons de créer, produire, commercer et communiquer.
- Une *révolution économique*: les actifs de l'entreprise basés sur la propriété matérielle et l'usage principal des machines sont progressivement mais inéluctablement remplacés par les actifs immatériels qui découlent de la maîtrise de l'information, de la connaissance et de la communication du *Big Data* et du savoir. Loin de déposer l'humain de ses prérogatives, cette mutation conduit paradoxalement à revaloriser son génie créatif.
- Une *révolution de la connaissance et des relations*: l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle viennent « augmenter » notre rapport au monde et aux autres, tandis que les processus collaboratifs et de l'économie du partage démonétisent les modes d'intermédiation traditionnels.
- Une *révolution sociétale*: la recherche de « l'avoir » et de la propriété est supplantée par une recherche de « qualité d'être », une demande d'accès aux biens communs et une quête de sens, tandis qu'émergent de nouvelles valeurs fondées sur la coopération.
- Ces transformations convergent dans une *révolution managériale*: les systèmes hiérarchiques verticaux sont débordés par de nouveaux modes d'organisation résiliants, transverses et horizontaux, où les responsables décideurs reconfigurent leur posture en apprenant à pratiquer la subsidiarité et à devenir avant tout des « facilitateurs ».

En regard de ces dynamiques de rupture que nous ne faisons qu'évoquer, on perçoit la nécessité, et même l'urgence, d'ouvrir

l'entreprise à une culture qui – sans faire table rase de l'existant – permette une adaptation à la fois radicale et contingente au nouveau monde en train de se construire.

Ce nouveau paradigme, c'est celui du « *management hybride* ». J'entends par là un mode de management dans lequel, sans cesser d'assumer ses fonctions traditionnelles consistant à donner les grands axes d'orientation, à assurer des arbitrages et à exercer un certain contrôle, le responsable investit un nouveau rôle d'« *enabler* ». Ce mot anglais n'a pas son équivalent en français, où le terme technique de « *capaciteur* » désigne un dispositif électronique qui permet d'accumuler et de garder une charge électrique. Outre le fait que le vocable ne sonne pas très joliment à l'oreille, l'enjeu dans l'entreprise est bien de libérer l'énergie, plutôt que de l'accumuler...

Sans abandonner complètement sa fonction de « *commandement et contrôle* », le manager hybride n'est plus celui qui pense détenir seul les solutions, mais celui qui crée les conditions où ses collaborateurs deviennent forces de proposition et même *co-élaborateurs*. Il n'est plus prisonnier de la logique « *je pense donc tu suis* », et encourage au contraire chaque acteur à exprimer pleinement son intelligence comme sa capacité d'initiative. Percevant les acteurs qu'il accompagne comme déjà compétents, voire souvent plus compétents dans leurs domaines que lui-même, il crée les conditions de la libération et de la responsabilisation individuelles et collectives.

Le modèle le plus pertinent pour penser cette nouvelle posture reste celui proposé, dès les années 1970, par Douglas McGregor : à savoir une anthropologie managériale fondée sur une distinction entre la *théorie X*, considérant que les ressorts de l'implication au travail sont extérieurs à la personne, et la *théorie Y* qui postule au contraire que le sens, la motivation et l'énergie de transformation sont présents au moins potentiellement chez tous les acteurs et pas seulement chez les dirigeants et managers.

Les ressorts de l'implication au travail

Modèle X	Modèle Y
Le travail n'est pas naturel à l'Homme.	Le travail est naturel à l'Homme.
Les motivations lui sont extérieures (extrinsèques) : conditions de travail, statuts hiérarchiques, rémunérations, avantages matériels ou symboliques, etc.	Les sources de motivation se trouvent principalement en lui-même.
Il faut donc « motiver » les acteurs.	Il s'agit donc de permettre à la personne « d'activer » ces motivations intrinsèques : créativité, reconnaissance, appartenance, réalisation de soi, etc.
Le management repose sur le contrôle et la sanction (positive ou négative).	Le management crée les conditions de l'autocontrôle : il donne des protections et des permissions qui permettent aux énergies de se libérer et aux acteurs de se responsabiliser.

Le management hybride n'est pas un idéalisme, dans le sens où il ne nie pas la nécessité d'un cadre structurant. Il s'agit, pour les acteurs de l'entreprise, d'apprendre à manier en permanence le curseur entre la théorie X et la théorie Y, entre la logique du contrôle et la logique de la confiance, entre le mode de la délégation et celui de la subsidiarité, en ajustant sans cesse leur attitude en intelligence de situation, c'est-à-dire en fonction des enjeux, des moments et des circonstances. Ceci, avec la dimension propre à la complexité, consistant à assumer tout la fois l'ambiguïté, l'ambivalence et les paradoxes qui caractérisent cette posture.

La culture CT, conçue « par et pour » la complexité, vise précisément à développer les processus transformationnels conduisant les acteurs à être relativement à l'aise dans et avec le maniement de ce curseur. Pour reprendre une notion venue des neurosciences, il s'agit de leur permettre d'atteindre à la « *simplicité* » : c'est-à-dire à une forme de simplicité qui, sans être en aucune façon réductrice, permette de penser et d'agir dans un environnement complexe. On peut prendre l'image de l'acupuncteur dont le geste apparemment tout simple – planter l'aiguille au bon endroit – va libérer l'énergie et avoir un effet thérapeutique dans l'organisme à haute complexité qu'est le corps humain.

La spécificité de la culture CT réside en effet dans l'élaboration et l'acquisition par les acteurs de concepts, de processus, de convictions et de valeurs capables de nourrir une dynamique d'intelligence collective qui ne demande qu'à se déployer au sein des organisations. Le lecteur découvrira, au fil des pages de cet ouvrage, à quel point cette culture, et avec elle toute la pédagogie qu'elle inspire, sont consubstantielles avec les tendances lourdes émergent dans la société civile et au cœur même de l'entreprise post-industrielle : la recherche de sens, l'aspiration des acteurs à l'autonomie, le besoin de créativité et d'agilité, de liberté et de co-responsabilité pour les personnes, les équipes et l'ensemble de l'organisation. Elle apporte en cela une réponse pertinente aux besoins engendrés par ces révolutions.

LES RÉSONANCES ENTRE LA CULTURE CT ET LA PENSÉE MANAGÉRIALE

Par son positionnement philosophique, ses orientations conceptuelles autant que par ses propositions pratiques, la culture CT entre ainsi en résonance avec les tendances les plus marquantes de la pensée managériale. Le foisonnement épistémologique est tel, notamment dans les champs émergents de la transdisciplinarité, qu'il est impossible de donner une vue d'ensemble de ces connexités. Voici néanmoins quelques-unes des références les plus significatives.

Edgar Morin et la complexité

L'œuvre – immense – de ce sociologue et philosophe, qui se qualifie lui-même de « constructiviste », souligne la nécessité de la pensée pluridisciplinaire et transverse, le caractère incontournable des paradoxes, le jeu complexe des différents niveaux logiques. Les réflexions fondatrices d'Edgar Morin sont autant de portes d'entrée dans l'univers de l'intelligence collective. La culture CT lui doit entre autres le concept de « dialogique », auquel est venu s'ajouter celui de « téléologique » ou logique des finalités (*telos*). Elle m'a

permis également d'élaborer le modèle des trois stades de développement des équipes (stades «mécanique», «systémique» puis «holomorphique»).

Viktor Frankl et la dimension existentielle

L'expérience théorisée de ce psychiatre, psychanalyste et logothérapeute ouvre sur une anthropologie personnelle et managériale potentiellement traversée par la notion de sens (la notion de «noétique» propre à Frankl). Elle réoriente et enrichit le regard sur la dimension humaine de l'existence: le sens de la vie n'est pas le simple résultat de notre histoire et de la causalité issue de notre passé et de notre enfance, il est aussi le fruit de la finalité que l'on donne au temps qu'il nous reste à vivre. La pédagogie CT se nourrit de cette lecture existentielle, qui transforme la façon d'appréhender les situations et expériences vécues, pour la construction identitaire des acteurs dans l'élaboration de leur projet de vie et de leur posture professionnelle.

Jim Collins, le «Who» avant le «What»

Le renversement proposé par Jim Collins est au cœur du paradigme CT. Dans une vision d'entreprise classique, défendue par la plupart des cabinets de conseil, il convient de définir la stratégie (*What?* Quoi faire?) avant de se préoccuper de la faire partager par les acteurs (*Who?* Qui mobiliser?). Collins a proposé d'inverser les priorités, après avoir observé que, dans les entreprises les plus performantes, la stratégie a été co-élaborée par les acteurs chargés de la mettre en œuvre. La culture CT se place dans la même perspective. Si elle prend en compte le «What» (les objectifs), c'est en se préoccupant avant tout du «How» (le «comment»), du «Why» (le «pourquoi» et le «pour quoi») et du «Who» (le «qui», les personnes). Autrement dit, sans négliger les résultats à atteindre (elle reste «result oriented»), elle est d'abord centrée sur la construction identitaire. Elle a le souci de «rendre la poule féconde» avant de s'occuper de lui faire «produire des œufs d'or».

L'Appreciative Inquiry et la centration sur le positif

Le mouvement récent de l'Appreciative Inquiry (AI) prolonge l'approche de l'Organization Development (OD). Comme celle-ci, il considère les acteurs comme étant fondamentalement capables et compétents (on retrouve la théorie Y de McGregor). Mais quand l'OD invite ces acteurs à identifier les « problèmes » pour ensuite les aider à les résoudre par eux-mêmes, l'AI, elle, évite de se focaliser sur ce qui ne va pas. Sans nier les dysfonctionnements, cette « OD de deuxième génération » s'efforce d'amener les personnes à réveiller leurs forces vives, à activer leurs ressources internes, à faire émerger ce qui est déjà vivant et positif en elles, en se nourrissant de leurs succès passés et de ce qui donne du sens à leur vie. Cela va générer une dynamique d'une qualité tout à fait différente, que nous connaissons depuis longtemps dans la culture CT sous le nom d'alliance des princes : placées dans une « économie d'abondance » de signes de reconnaissance et un climat de confiance, les personnes entrent en contact avec cette part positive qui gît en elles-mêmes, et libère une énergie insoupçonnée...

Jeremy Rifkin et l'avènement de l'Homo Empathicus

Livre après livre, Rifkin poursuit une analyse magistrale des conséquences de la troisième révolution industrielle sur la société, le monde du travail et les organisations. Il le fait avec une profondeur historique qui met en lumière la rupture civilisationnelle que représente le développement conjoint de l'énergie, de la communication et de la logistique. Dans ce paysage en plein bouleversement, Rifkin annonce une bonne nouvelle : les mutations en cours se traduisent par une plus grande capacité de la société à communiquer, conduisant à l'émergence de ce qu'il appelle « la conscience de l'Homo Empathicus » – la conscience empathique. Dans le champ managérial, le mode de pensée verticale et hiérarchique est challengé par un mode de pensée latérale qui traverse toute la société et les organisations, et oblige les responsables à une nouvelle posture. Les travaux de Rifkin ouvrent à une nouvelle représentation de l'entreprise en résonance profonde avec la culture CT, en particulier

lorsqu'ils mettent en exergue la compétence croissante des acteurs à vivre et à générer l'intelligence collective, considérée comme une évolution inéluctable.

Vineet Nayar, Isaac Getz, Frédéric Laloux et l'entreprise libérée

Les travaux récents de ces auteurs convergent dans le constat du dépassement des modes organisationnels et managériaux hérités de la deuxième révolution industrielle (la hiérarchie, une certaine forme de taylorisme, le management top down et l'omniprésence des procédures). Ils témoignent de l'émergence de nouvelles organisations qui fonctionnent d'une façon performante et résiliente dans la complexité de la mondialisation, de la compétitivité accrue et de l'accélération du changement, à travers des approches qui reconfigurent complètement les modèles de management. Les principes fondamentaux de cette « libération de l'entreprise » sont, chez Getz, l'égalité intrinsèque des personnes, le développement personnel et le self-management ; outre le self-management, Laloux met en avant les concepts de wholeness (le souci de la complétude que doit avoir chaque fonction) et d'Evolutionary Purpose (il s'agit moins de planifier une stratégie que d'encourager la capacité d'évolution de l'entreprise, regardée comme un organisme vivant). Autant de notions qui rejoignent les principes et les valeurs du paradigme CT et de sa pédagogie.

Jacques Attali et l'ouverture vers l'« alter-modernité »

Dans ses ouvrages récents, Attali explore différents scénarios d'évolution de la modernité, en appelant la société à se positionner face à ces avenir possibles. Parmi ces scénarios, celui de l'« alter-modernité » est sinon le plus probable, du moins celui qui a le plus de chance d'assurer la pérennité de l'humanité face aux tentations de l'auto-destruction, aux crises de civilisation et aux périls qui menacent la planète. La culture CT, dans son souci de développer la capacité relationnelle des acteurs, s'inscrit clairement dans la perspective

d'une transition vers cette «alter-modernité» dont notre monde a besoin. Attali met parallèlement l'accent sur la nécessité de «devenir soi» – titre de l'un de ses derniers livres –, et invite vigoureusement chaque personne à prendre en charge son destin. En écho, la culture CT se focalise sur un travail d'humanisation qui consiste à donner à la personne les moyens de se développer individuellement, mais aussi dans sa relation à autrui et ses interactions avec son environnement.

L'ÉCOSYSTÈME COACH & TEAM

Avec ce livre, l'équipe des enseignants et superviseurs fait un point d'étape, tout en saisissant l'occasion de partager plus largement ses réflexions sur l'originalité du paradigme CT et de sa transmission.

Un premier ouvrage publié en 2008, *Former au Coaching* – non diffusé à l'extérieur du réseau CT –, avait inauguré cette formulation collective sur l'approche de la pédagogie, dont il précisait les contenus, les modalités pédagogiques et les entraînements. Ce recueil était loin, malgré tout, d'épuiser le sujet. Ainsi a-t-il été décidé de le compléter, d'enrichir le propos et de l'ouvrir à tous, aux professionnels de l'accompagnement comme aux acteurs internes de l'entreprise et aux chercheurs. À tous ceux et celles qui sont confrontés à l'évolution de la société civile et des organisations, en étant appelés à répondre aux nouvelles exigences managériales. À tous ceux et celles, également, qui font de l'empowerment et de la simplicité leurs mots d'ordre.

Cette nouvelle publication collective, en plus des nouveaux textes rédigés par les enseignants et la capitalisation d'expériences dont ils témoignent, vise à souligner la recherche de cohérence et de congruence de la pédagogie CT par rapport au métier du coaching et plus largement des métiers de l'accompagnement.

L'objet central de cette pédagogie réside dans la *construction identitaire individuelle et collective des acteurs*, inscrite dans un processus de développement de la conscience sensible de la personne (Awareness Rising Process).

Chacune des écoles, sises à Paris, Lyon, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Grenoble, Bruxelles et Casablanca, est porteuse et garante de cette problématique, qu'elle nourrit par des apports conceptuels et à travers le partage de ses expériences. Chaque structure se situe ainsi dans une démarche de prolongement de l'enseignement de base conduisant à la certification de «Praticien», par une offre d'approfondissements spécifiques (de concepts, d'exercices pédagogiques, d'entraînements, etc.) et par une focalisation sur des thèmes particuliers (le team building, la vision, les valeurs, l'Executive Coaching, etc.).

L'ensemble des écoles, de leurs enseignants et contributeurs représente ce que l'on peut appeler l'*écosystème CT*, lequel permet à un Praticien certifié de pousser plus loin sa formation dans un cursus modulaire, sur une période de temps qui peut s'étaler sur plusieurs années. S'y ajoutent, tout au long de ce cursus, des «fenêtres» ouvertes sur des champs complémentaires tels que le transculturel, les bio-scénarios, le PCM (Process Communication Model), l'AT (Analyse Transactionnelle), le matériel de Schutz, la CNV (Communication NonViolente), entre autres apports.

Entre 2012 et 2016, plusieurs reconfigurations ont été opérées au sein de cet écosystème, qui s'organise désormais selon deux niveaux :

- Celui des structures de formation. Les écoles échangent sur leur fonctionnement institutionnel comme sur leur pédagogie, elles coordonnent également leurs actions de communication et de reconnaissance par les institutions : Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), Association européenne de Coaching-EMCC, France International Coaching Federation (ICF), etc.
- Celui du réseau des enseignants, personnes physiques, qui se rencontrent informellement et en intervision.

Par ailleurs, en tant que fondateur et responsable des certifications, je me focalise sur la dimension didactique des enseignants. J'organise et coordonne des modalités de franchise pour les écoles, et supervise une ou deux fois par an des examens d'enseignants avec

l'équipe pédagogique. Les temps de certification sont des moments intenses et fédérateurs où se déploie une *pédagogie blanche*, faite à la fois d'exigence et de bienveillance. Ce sont aussi, pour les participants, des occasions de réactualiser leur *Enveloppe culturelle minimale partagée* (ECMP).

LE CORPUS THÉORIQUE ET PÉDAGOGIQUE

Parler de construction identitaire dans la culture CT, c'est évoquer un chemin par lequel la personne va développer son processus d'*individuation*, c'est-à-dire prendre conscience de son caractère unique, qui la distingue de tous les autres, tout autant que de son caractère semblable, qui fait d'elle un « être de relation », capable d'appartenir sans s'y fondre à une communauté.

Ce processus vise aussi, du point de vue de la personne, à construire du sens et de la cohérence dans les différents aspects de sa vie, à lui permettre de s'unifier en quelque sorte, de façon à donner une plénitude à son existence, plutôt que de se contenter de survivre et/ou de vivre des vies compartimentées et souvent déséquilibrées entre le travail, la famille, les relations sociales, etc.

Il s'agit enfin de développer la capacité de lien, autrement dit l'aptitude de chacun à entrer en résonance – sans compromission destructrice – avec son environnement économique et organisationnel.

La dimension différenciante de cet enseignement CT est liée à son souci de congruence : dès l'origine, tout a été fait pour mettre en cohérence la finalité de la formation dispensée et les modalités de la pédagogie afin de préparer les acteurs à la simplicité, proposer une formation « par et pour » la complexité.

Par « finalité », j'entends le projet de rendre les personnes capables de vivre la posture la mieux à même de leur permettre de s'accomplir dans le monde du travail, et plus particulièrement au sein des organisations, à l'ère des réseaux et de l'intelligence collective.

Par « modalités », j'entends la volonté d'offrir un parcours pédagogique conçu comme un « espace-temps » doté d'un accompagnement

où chaque participant va pouvoir co-construire son cadre de référence en fonction de ce qu'il est (âge, sexe, expérience, formation précédente, centres d'intérêts, etc.) et de son objectif professionnel (choix d'un métier, d'un secteur d'activité, etc.).

Rappelons en quelques mots les principes clés de cette pédagogie.

Sur le plan des *valeurs* :

- une approche générique plutôt que simplement instrumentaliste ;
- une posture modeste et « profil bas » en matière de communication (limitée pour chaque école à un site, des publications et des conférences), de médiatisation (peu ou pas de publicité) et de marketing (le recrutement se fait avant tout par le bouche à oreille) ;
- le refus absolu de toute attitude triomphaliste et de tout esprit de compétition vis-à-vis d'autres écoles de pensée, assorti d'un très haut niveau d'exigence par rapport à soi-même ;
- la volonté de se constituer et de fonctionner comme un système ouvert, en porosité avec les différentes approches émergentes ;
- l'attention apportée à ce que chaque enseignant puisse, à travers une base commune, exprimer son potentiel de créativité et apporter sa touche personnelle à l'écosystème ;
- l'obligation faite à chaque enseignant de s'investir dans une démarche de développement personnel en ayant un lieu thérapeutique et de supervision, au-delà de la mise à jour permanente de ses connaissances.

Sur le plan *opérationnel* :

- la combinaison de quatre vecteurs incontournables que sont le *cursus* proprement dit avec ses huit modules de base, les *groupes de pairs*, le *lieu thérapeutique* et le *processus de certification* ;
- un cheminement qui n'est pas fait uniquement d'apports théoriques et d'exercices pratiques, mais qui laisse aussi une très large part à des processus de groupe dans le respect d'une charte d'engagements basée sur des règles précises et rigoureuses. Les groupes se vivent dans un esprit d'« État de Droit », sans dérive fusionnelle, sectaire ou intégriste, et les formateurs sont soumis aux mêmes règles que les stagiaires ;

- l'aménagement de temps de libre parole et d'expression de l'intelligence émotionnelle tout au long du parcours de formation ;
- la mise en place de modules de formation à la fois spécifiques (focalisés sur un ou plusieurs thèmes) et holomorphiques : chaque module est porteur de l'ensemble de la culture CT, chacun a la forme (*morphos*) du tout (*holos*).

Sur le plan de la *transmission* :

- la formation vise à transmettre avant tout des « qualités d'être », auxquelles s'ajoutent l'aptitude à comprendre la compréhension des enjeux de son client, une capacité à gérer des relations et un ensemble de compétences techniques, instrumentales et éthiques.

UNE FORMATION PAR ET POUR LA COMPLEXITÉ

La compétence à manager des projets complexes s'acquiert en s'entraînant à évoluer aussi bien dans un grand groupe qu'au sein d'une petite équipe, à s'adapter à des fonctionnements collectifs à géométrie variable (coaching en duos, en triades, en « marguerites » (petits groupes de cinq à dix personnes), travaux en double commande, etc.), et à s'inscrire simultanément dans plusieurs espaces différents mais complémentaires à travers la participation au cursus, la contribution à son groupe de pairs et l'investissement dans un lieu thérapeutique extérieur librement choisi.

Le maniement du curseur entre la logique X et la logique Y, dont nous avons souligné plus haut l'enjeu essentiel, est un autre point nodal de la pédagogie CT. En s'y exerçant, la personne apprend à ne plus s'enfermer dans la posture d'un consultant-expert apporteur de conseils et de solutions, pour se familiariser progressivement avec l'attitude d'écoute active et stimulante propre au coaching. La complexité à assumer réside ici non seulement dans le fait qu'il faut sans cesse adapter la position du curseur en fonction des situations, mais aussi dans la nécessité d'être à tout moment plus ou moins dans les deux attitudes en même temps, obligeant à pratiquer un véritable « yoga postural ».

Avant d'accompagner un client dans l'espace de l'intelligence collective, le coach doit également s'entraîner à regarder la personne qu'il a en face de lui comme un assemblage de poupées russes, autrement dit comme un être aux identités multiples qui s'emboîtent les unes dans les autres. Il apprend à discerner ces différentes enveloppes identitaires en même temps qu'à voir ces identités dans leur dynamique récursive (le tout est dans la partie, et la partie dans le tout – la personne est dans l'entreprise, et l'entreprise est dans la personne). Dans la pédagogie CT, les participants s'initient sans cesse à décrypter ces constructions identitaires par le jeu des projections et des introjections, soit en partageant leur propre vécu avec le groupe (groupe de pairs ou grand groupe), soit inversement en accueillant celui des personnes et des groupes auxquels ils appartiennent.

Ce travail de construction identitaire individuelle et collective représente un véritable processus transformationnel dont les quatre phases sont décrites par le modèle «DRCCR» (Déconstruction, Réparation, Construction, Reconfiguration).

L'enjeu de la *Déconstruction* est l'abandon de croyances, d'attitudes et de comportements inadaptés ou dépassés, qui risquent en cela d'être enfermants sur les plans idéologique, psychologique, organisationnel, managérial ou relationnel.

Une fois la personne libérée de ses « prisons mentales », la phase de *Réparation* l'ouvre à de nouvelles situations et à de nouvelles postures, dans lesquelles elle va se confronter à ses propres fragilités ou points faibles issus de ses expériences passées, qu'elle devra reconnaître et éventuellement réparer.

Vient ensuite une étape de *Construction*, au cours de laquelle la personne, ayant reconnu et accepté ses limites, s'approprie de nouveaux codes, attitudes, comportements et compétences qui vont lui permettre d'agir dans son écosystème d'une façon plus juste et plus efficace. Ce sera par exemple l'apprentissage d'une posture de responsable ressource, l'acquisition d'une compétence dans l'analyse des processus et pas seulement des contenus, le développement de l'intelligence émotionnelle et de la faculté d'empathie, etc.

Parce que chaque situation est nouvelle, et que le changement est la seule constante dans notre environnement, reste enfin à

développer une capacité permanente à évoluer. Et donc à s'entraîner à *Reconfigurer* sans cesse sa « carte du monde » en intelligence de situation, en fonction des enjeux actuels et futurs.

Il s'agit d'un processus en boucle, car *jamais achevé*, et dont les différentes étapes sont à *parcourir simultanément*. C'est là toute la difficulté de l'exercice : il faut, dans le même mouvement permanent, à la fois déconstruire, réparer, construire et reconfigurer. La plupart du temps, les quatre sont à faire en même temps !

On comprend pourquoi cette pédagogie « par et pour » la complexité et l'intelligence collective est souvent comparée par les participants à une « lessiveuse ». Il n'est pas question de se contenter de passer quelques couches de peinture sur la construction existante, mais bien de vivre un véritable processus de changement dont les acteurs ressortent profondément transformés.

COMMENT TRANSPOSER LA CULTURE CT DANS L'ENTREPRISE ?

Comment importer et partager cette culture dans le champ des organisations, afin de donner aux acteurs les clés d'une *entreprise libérante et responsabilisante* ?

Précisons d'abord le sens de cette expression. Une entreprise libérante et responsabilisante est une entreprise dans laquelle les acteurs font l'expérience réelle de leurs possibilités, de leur pouvoir d'initiative, de proposition et d'action, soit dans le cadre de leur propre fonction, soit pour le bien commun de leur équipe ou de leur organisation. Cela passe par la mise en place de protections et de permissions. La protection suppose que les responsables en place reconnaissent, chez les acteurs individuels et collectifs, l'existence d'un potentiel d'énergie, de créativité et de motivation, qu'il leur appartient d'accueillir et de respecter. Par leur attitude, ils assurent en même temps une permission, c'est-à-dire un encouragement à libérer pleinement ce potentiel. Pour l'exprimer autrement, le climat général créé par la gouvernance, par la hiérarchie et par les interactions des acteurs est un climat de confiance où le plaisir

d'être, de travailler et de créer ensemble représente une valeur. L'ensemble des démarches allant dans ce sens sont constamment encouragées.

Cette entreprise libérante est en même temps responsabilisante, car le pouvoir conféré aux acteurs est assorti de l'obligation d'avoir à rendre des comptes. Sans cette contrepartie, le passage de la délégation à la subsidiarité conduirait sans doute à des déviations, et dans tous les cas à l'impasse. À l'inverse, demander des comptes sans donner du pouvoir est déresponsabilisant. La responsabilisation, c'est au fond la conscience partagée par chacun des acteurs du sens de ses engagements et des enjeux pour lui et pour les autres. La transformation identitaire proposée par la culture CT vise à développer chez la personne aussi bien ses compétences à agir (qui la définissent en tant qu'Homo Faber), et sa prédisposition à communiquer et à entrer en relation (son identité d'Homo Amans), que sa capacité à se consacrer au Bien Commun (son identité d'Homo Patiens). C'est une invitation à un développement personnel cohérent avec celui de ce bien commun qui ne doit ni occulter, ni desservir les intérêts individuels, mais les dépasser en transcendant les égoïsmes.

Dans cette perspective, la transposition de la culture CT vers l'écosystème de l'entreprise nécessite l'intégration par l'ensemble des acteurs de quatre composantes incontournables.

1. La mise en œuvre d'une pédagogie évolutive co-élaborée dans une logique constructiviste où le chemin se fait en marchant

Le déploiement d'une culture de type CT ne peut pas procéder d'une approche classique de formation. La démarche doit être co-construite à chaque étape par les acteurs, dans une dynamique nourrie et soutenue par des processus de compagnonnage. Elle combine la prise en compte de problématiques propres à l'entreprise – la transition numérique, la création d'espaces apprenants, les modalités de prises de décisions, la gestion de processus transverses, etc. – et la possibilité de vivre des situations concrètes qui seront autant d'occasions de réflexion et de proposition pour les acteurs

accompagnés par des personnes ayant déjà assimilé une culture appropriée.

Les réponses ne peuvent pas venir seulement d'experts extérieurs qui se présenteraient comme des «apporteurs de solutions». Elles ne peuvent pas non plus être le fait des acteurs seuls, dans une démarche purement endogène. C'est la conjugaison d'un cheminement construit à partir de situations concrètes d'apprentissage, et de la rencontre avec des accompagnateurs porteurs de la culture de la complexité et de l'intelligence collective, qui permettra l'appropriation de celle-ci au sein de l'entreprise.

2. L'aménagement d'espaces protégés de re-création

Un deuxième facteur déterminant réside dans l'ouverture, au sein de l'entreprise, de lieux dits de re-création, soustraits aux tensions opérationnelles, aux exigences de production comme à l'autorité hiérarchique, où les acteurs sont autorisés à traiter librement des problèmes à partir de situations vécues. On est ici au cœur de la philosophie du coaching, fondée sur la rencontre de libertés protégées autant que possible des contraintes extérieures. C'est à cette condition que les acteurs peuvent vivre des relations propices à leur ouverture créative, et des rapports de parité favorisant la co-construction de solutions inédites.

L'aménagement de ces espaces-temps de re-création implique la mise en place de protections et de permissions, à la fois internes et externes. Ils doivent offrir une dimension de bien-être, la possibilité de relations ludiques, un certain confort matériel et une logistique adaptée aux échanges et au travail qu'ils accueilleront.

3. La combinaison à géométrie variable de lieux d'expression de l'intelligence collective et de lieux de développement personnel

La mise en œuvre de démarches constructivistes telles que l'Advice Process (tout le monde peut prendre une initiative, à condition d'avoir sollicité l'avis de tous ceux qui sont concernés par cette

initiative), suppose également que, dans le cadre du management dit de projet, le travail en groupe (quelle que soient la taille et la forme de celui-ci), soit systématiquement conçu et mené en lien avec des lieux de développement personnel.

Concrètement, cela signifie qu'il faut réserver, dans ou à côté de ces espaces opérationnels, des temps spécifiques où les personnes, au-delà de leur contribution créative, pourront s'exercer à vivre le cycle de déconstruction, réparation, construction et reconfiguration, débouchant sur des postures et des comportements nouveaux. Des moments où elles s'entraîneront à écouter les autres, à se confronter et à méta-communiquer pour dépasser les logiques individuelles exclusives. Elles y apprendront aussi à vivre la dynamique d'un groupe avec ses temps d'inclusion, ses temps de contrôle et ses temps d'ouverture qui leur permettront de traiter les problèmes sans « cacher la poussière sous le tapis ».

4. Un accompagnement spécifique des dirigeants : le leadership transitionnel

Quatrième condition, le déploiement de l'intelligence collective dans l'entreprise ne peut pas faire l'économie de ce que j'appelle un leadership transitionnel. À savoir des formes d'accompagnement des responsables hiérarchiques, dans lesquelles ces derniers vont en quelque sorte « partager » leur leadership, le temps nécessaire à ce qu'ils accomplissent leur mutation, en passant d'une posture de donneur d'ordres à une posture de responsable ressource et porteur de sens.

Cette reconfiguration identitaire peut difficilement s'opérer sans le soutien actif de facilitateurs professionnels internes ou externes, qui offriront à leurs interlocuteurs des possibilités de prises de recul, de confrontations, de modélisations, d'entraînements pratiques, mais aussi de « copilotage » pour accompagner leur propre transformation en même temps que celle de leur équipe ou de leur entreprise.

Partie

II

LE CORPUS THÉORIQUE

LES 22 PARAMÈTRES

Vincent LENHARDT

UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION

Depuis 1989, date où la formation Coach & Team a été initiée, environ 4 000 personnes sont passées par ce processus sur une année, dont 2 000 formés directement par moi-même, et près de 2 000 par les autres membres du collège des enseignants (à la fin 2016). Cette pédagogie, issue des différents référents pratiques et théoriques (les mouvements de la psychologie humaniste et de la psychanalyse, les différentes théories du management, les approches de l'accompagnement du changement et de la relation d'aide), a été élaborée en 1988 en étant déjà le fruit d'une réflexion d'une quinzaine d'années d'un parcours de thérapeute, de consultant, d'enseignant et de didacticien formateur de thérapeute. Elle représentait déjà une synthèse relativement originale venant de pratiques concrètes et d'une réflexion sur cette pratique : ses cartes dessinées à partir des territoires et des expériences parcourus.

L'originalité aussi de cette approche vient surtout de la combinaison de ces concepts, propre à une pratique personnelle vécue en intelligence de situation.

À partir des premières promotions, très vite, des participants se sont sentis motivés à mettre en œuvre et diffuser cette pédagogie. C'est ainsi que dès 1995, plusieurs formations ont été lancées, notamment en province, à commencer par Lyon, sur l'initiative de Serge Eskenazi et Bernard Bouvier, s'inspirant complètement de cette approche.

Vers 1997-1998, ils m'ont proposé de former un Collège d'Enseignants, que je superviserais et qui organiserait progressivement une certification d'enseignant. Nous sommes devenus actuellement une quinzaine, et nous nous rencontrons régulièrement, à la fois, à Paris durant plusieurs sessions par an, et à travers aussi des temps de supervision et d'échange à l'intérieur des différentes écoles (*JBS à Lyon, Didascalis à Grenoble, Alliance-Coachs à Bordeaux et Toulouse, Holonomie à Nantes, Essor Coaching School à Bruxelles, Sens et Transform'action à Ottignies, Convergence à Casablanca, Transformance à Paris*).

En 2008, nous pouvons dire que cette pédagogie, progressivement aménagée et améliorée, représente maintenant des contenus et des processus éprouvés et communs au Collège des Enseignants.

La diversité des personnes et des sensibilités existe évidemment d'une école à l'autre, il n'empêche que l'on peut dire que ce corpus théorique et pratique, tout en étant constamment en évolution, offre une qualité désormais stabilisée.

Cette pédagogie vise donc à être générique plus qu'instrumentale : elle prépare les acteurs de l'entreprise et des différentes institutions concernées à être, à la fois, plus performantes et surtout, dans une meilleure qualité d'être et d'estime de soi. Mais bien plus qu'un simple processus apprenant, cette pédagogie génère un processus de construction identitaire pour les participants, par une démarche essentiellement « constructiviste » : il s'agit de co-construction entre les enseignants et les participants, dans une interactivité et une géométrie variable des relations. Ceci principalement par la mise en œuvre de ce que Varela appelle « l'énaction », une conception qui reconnaît le rôle actif que chaque participant joue dans la construction de son identité, de sa compétence et de son environnement.

L'anthropologie managériale ainsi générée pendant l'année de formation répond à un besoin des acteurs participants à la vie des institutions, elles-mêmes étant inscrites dans le contexte d'une société hyper moderne, dont une des caractéristiques principales est certainement la complexité.

Après de multiples réglages et des élaborations très diverses, cette tentative de bilan que nous faisons, nous permet, il me semble, de