

n°138

mars - avril  
mai 2020



Eric Debois

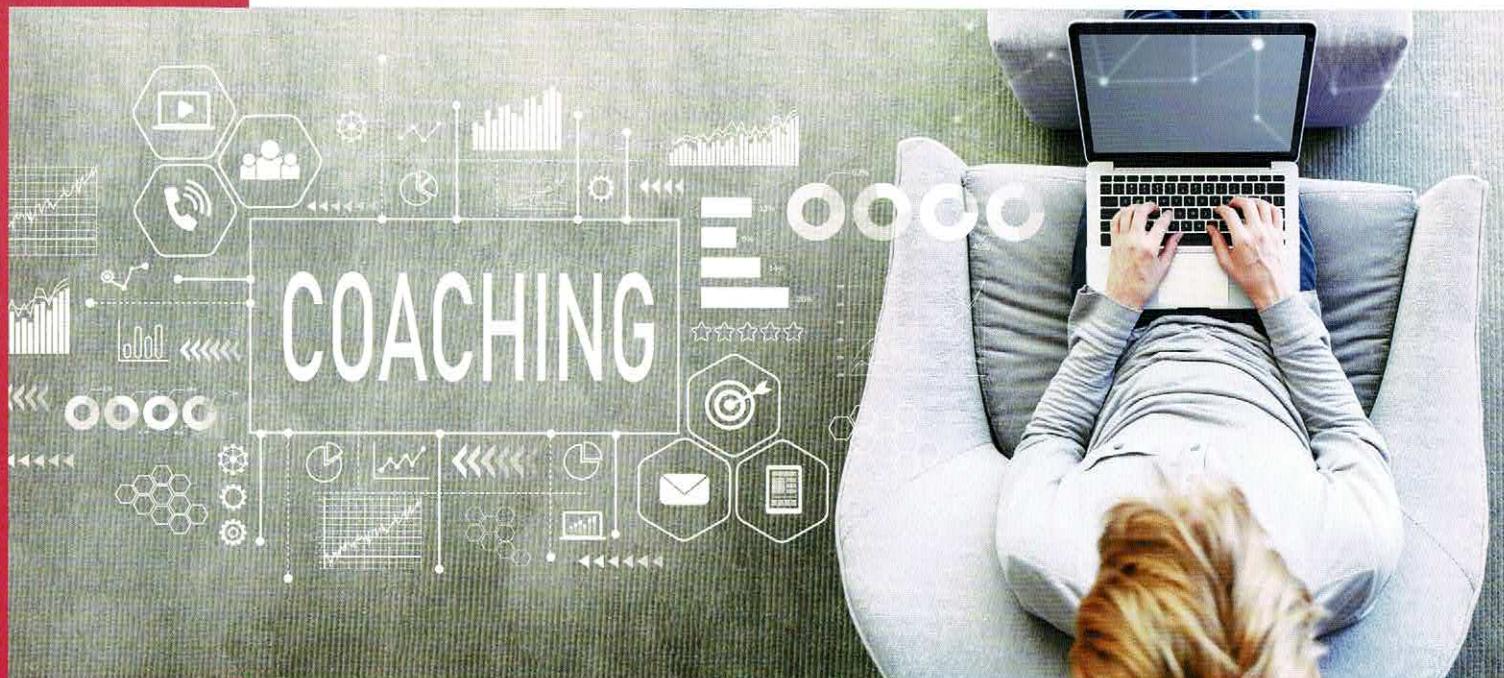
Senior coach et  
coordinateur de  
l'Académie de coaching  
du CFIP

Formateur et coach  
Détenteur d'un  
Executive Master in  
business coaching  
et d'un « Certificat  
interuniversitaire en  
gestion de la formation  
et du changement ».  
Certifié coach (PCC  
ICF), assesseur EFQM  
et Internal Control  
Specialist (ICIB)

## Le coach et ses voyages en transversalité

Plans stratégiques, objectifs et projets qualitatifs transversaux font pleinement partie de la vie des organisations professionnelles. Bien que n'étant pas neuf<sup>1</sup>, le phénomène du travail en transversalité semble s'être accentué au cours des dernières décennies. Des environnements plus complexes en évolution rapide, des évolutions sur les champs sociétal<sup>2</sup>, technologique<sup>3</sup> et juridique<sup>4</sup> y ont vraisemblablement contribué. Notons cependant que « l'action transversale » n'est pas toujours couronnée de succès<sup>5</sup> et constitue donc toujours un défi majeur pour les organisations et les équipes de projet.

Nombre de missions d'accompagnement y ayant trait, il semble intéressant de se pencher sur la position du coach, ainsi que sur son action facilitatrice de décodage systémique organisationnel et d'action à la fois créative et réaliste. Il y va de la création durable de valeur pour toutes les parties prenantes, dont les citoyens, les organisations et les professionnels qui travaillent en leur sein.



# DE QUOI PARLONS-NOUS ?

De nombreux professionnels et auteurs nous proposent différentes définitions de la transversalité. Soyons curieux et autorisons-nous à consulter le dictionnaire ; à titre d'exemple le Larousse nous dit que la « **transversalité est le caractère de ce qui est transversal** » et ajoute qu'au sens figuré « **transversal** » signifie « **qui recoupe plusieurs disciplines ou secteurs** ».

Dans le présent contexte, nous entendons par « **voyages en transversalité** » **l'accompagnement d'équipes de projet impliquant les acteurs de différents départements et spécialités d'une organisation professionnelle**. Il s'agit entre autres de projets visant le développement de compétences comportementales, la coopération interdépartementale, l'optimisation des conditions de travail, la digitalisation ou encore la maîtrise des risques... Evidemment, aucun de ces projets n'est anodin. D'une part, ils concourent en principe à la majoration de la performance globale durable<sup>6</sup> des organisations.

D'autre part, ils sont souvent perçus comme chronophages ainsi qu'énergivores, voire comme vecteurs de confusion quant à l'utilisation des ressources. Leur utilité même est quelque fois mise en doute. En sus, ils amènent les équipes de projets à « franchir les frontières et voyager au travers des territoires » des différentes subdivisions de l'organisation. Ces équipes se disent souvent confrontées à beaucoup d'inertie, voire à des comportements hostiles. Rappelons-nous au passage que Kaplan et Norton<sup>7</sup> soulignaient il y a près de trente ans que seulement une très petite proportion des stratégies qualitatives étaient effectivement mises en œuvre.

## Position du coach

Dans ce contexte plus particulièrement, il est nécessaire pour le coach de **clarifier ses propres enjeux et d'être conscient de ses propres représentations** afin d'adopter une position neutre, de prendre distance vis-à-vis de toute idéologie, de ne pas avoir de projets pour les personnes qu'il accompagne et, partant, de respecter leur altérité. Il lui est aussi particulièrement nécessaire d'être « ignorant de ce qui se trame » et de s'autoriser à poser toute question de clarification, pour autant qu'elle soit acceptée par ses interlocuteurs.



1. À titre d'exemple, Clausewitz nous en parle à l'aube du 19<sup>e</sup> siècle
2. P.ex. un souhait de participation plus accru
3. P.ex. des outils de traitement de l'information
4. P.ex. 8e directive européenne (2008) relative à la maîtrise des opérations, ou encore sur la nouvelle loi communale sur le plan local bruxellois (2014)
5. Kaplan et Norton (1992), Autissier (2010)
6. Pensons à la RSE
7. Kaplan et Norton, Harvard Business Review, 1992
8. Question s'inspirant des travaux de Johnson et Scholes
9. Question s'inspirant des travaux de Hofstede
10. Question s'inspirant des travaux de Deci et Ryan
11. Question s'inspirant des travaux de Hogan
12. Tendances politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales (Johnson)
13. Pouvoir des fournisseurs ou des bénéficiaires, actions de concurrents, services ou produits de substitution (Porter)
14. Questions s'inspirant des travaux de Boltanski et Thévenot
15. Il s'agit là d'un vecteur majeur de confiance et de mobilisation des acteurs, les projets flous étant plutôt vecteurs de non adhésion (cf. Pichault)
16. Il s'agit d'assurer la pérennité de l'action institutionnelle
17. Les marins doivent tenir compte de la météo et des courants faute de quoi ils se condamnent à sombrer
18. Questions s'inspirant des travaux de Pichault
19. Johnson, Cabannes

## Facilitation du décodage systémique organisationnel

Afin d'aboutir il est nécessaire aux équipes de projets de bien comprendre le système organisationnel dans lequel elles opèrent, ses contraintes, ses limites, ses freins, ses opportunités et ses leviers. Ce n'est cependant pas toujours le cas, loin s'en faut.

### Les questions du coach porteront donc utilement sur les enjeux des différents acteurs impliqués.

Elles aborderont les buts poursuivis par les uns et les autres et leurs convergences ou divergences. Les différents acteurs concourent-ils tous à l'atteinte des objectifs institutionnels, ou visent-ils à atteindre des objectifs personnels ou groupaux en tension avec les premiers ? Soutiennent-ils la concrétisation des changements en cours ou à venir, véhiculés par le projet, ou souhaitent-ils maintenir un statu quo ?

Le projet amène-t-il des changements importants quant aux modes opératoires des acteurs concernés ? Touche-t-il à des rites, ou des symboles, ou encore des mythes ?<sup>8</sup> Est-il de nature à transformer la façon dont s'exerce le pouvoir ou encore à changer des rapports de force ? Quelle est la relation entretenue par les différents acteurs avec l'incertitude ou avec le collectif, et le projet est-il de nature à influencer celle-ci ?<sup>9</sup> Le projet est-il perçu comme vecteur d'autonomie, de compétence et d'appartenance<sup>10</sup> et quel sens a-t-il aux yeux des personnes concernées<sup>11</sup> ?

De façon très concrète, à quelles contraintes juridiques ou méthodologiques les acteurs sont-ils soumis ? Quelle est l'influence des évolutions du macro-environnement<sup>12</sup> et du microenvironnement<sup>13</sup> sur le fonctionnement de l'organisation et sur la mise en œuvre anticipative ou réactive de ses stratégies ? Quelle compréhension les acteurs concernés en ont-ils et quels liens perçoivent-ils entre celles-ci et le projet ?

Quelle est l'adéquation objectivée ou perçue du projet avec l'intention stratégique du « skippeur », avec le navire et son équipage, avec l'océan ? Quelle est la marge de manœuvre de l'équipe de projet dans cette aventure ?

## Facilitation de l'action systémique organisationnelle

**La faisabilité du projet** (quant aux ressources matérielles, financières, informatiques et humaines disponibles) devra être explorée. De même, son **niveau d'acceptabilité** devra être mis en évidence en mettant en regard la plus-value qu'il apporte et les risques qu'il véhicule, que ce soit sur les plans humain, matériel, financier, ou encore quant au respect de la loi, du traitement des informations ou de l'image institutionnelle.

**Les actions créatives et hors des rails habituels** seront explorées, tout en tenant compte des contraintes systémiques, culturelles entre autres<sup>14</sup>. Leur mise en œuvre nécessitera de coconstruire du sens avec toutes les parties prenantes afin d'aboutir; les questions du coach porteront utilement sur ce point.

Les questions du coach porteront aussi utilement sur **la façon d'organiser concrètement l'action** (par étape, avec des objectifs clairs et des indicateurs d'évolution pertinents, ainsi qu'une définition précise des moyens à mettre en œuvre<sup>15</sup>), **sa cohérence avec l'intention stratégique institutionnelle<sup>16</sup>**, **sa mise en adéquation avec les évolutions de l'environnement<sup>17</sup>** et aussi sur **la prise en compte des enjeux des acteurs concernés**. Elles porteront aussi sur le **sens du projet et la valeur** qu'il crée pour les différentes parties prenantes<sup>18</sup>. Elles adresseront aussi la **façon de le communiquer** à son propos.

## EN ESSENCE

L'action du coach sera d'autant plus utile qu'au travers de sa neutralité et de son action maïeutique, il aidera les équipes de projet à :

- décoder les systèmes organisationnels au sein desquels elles inscrivent leur action
- agir en bonne intelligence avec le système organisationnel et toutes ses parties prenantes
- agir de façon créative et réaliste à la fois, afin de créer de la valeur et préserver la valeur existante<sup>19</sup>