

## Le témoignage de Bertrand Martin<sup>1</sup>

---

« Je marche pour savoir où je vais. »

→ **Quel est ce chemin propre à chacun pour s'approprier, pour s'ouvrir à soi et aux autres et évoluer vers une performance collective ?**

**Commençons dès maintenant par un exemple de coaching organisationnel pour prendre la mesure de la dynamique que le coaching incarné apporte au management :**

« Le coaching et l'attitude manager-coach caractérisés par l'écoute et la responsabilisation de chaque acteur constituent une révolution organisationnelle qui permet de passer de la passivité à l'autonomie, du jeu personnel au jeu collectif, de la non-reconnaissance au respect afin de mettre en place une dynamique collective pour réussir ensemble et développer les talents des hommes pour une performance collective. »

Bertrand Martin

### 1. La présentation de l'expérience

Dans sa première expérience professionnelle, en charge des réparations des sous-marins à l'arsenal de Lorient, Bertrand Martin avait constaté que, si en surface les conversations plus ou moins futiles allaient bon train, en plongée par contre, plus grande était la profondeur, plus les échanges se faisaient rares, attentifs aux craquements, responsables.

Mais comment plonger en entreprise ? Le président d'un très grand groupe japonais lui a dit un jour « Il suffit d'écouter et de dire : **pourquoi ?** Au troisième pourquoi, on approche de la Vérité » en ajoutant « **C'est cela le rôle du président**, ce n'est pas de donner des ordres. S'il en donne deux par an, c'est déjà un de trop ! »

---

1. Ancien président-directeur général de Sulzer Diesel France.

En 1984, Bertrand Martin accepte de prendre la présidence et la direction générale de Sulzer France appartenant au groupe suisse Sulzer, un des leaders mondiaux de la grosse mécanique. Le secteur d'activité principal de la filière française est la fabrication de moteurs diesels de propulsion de navires pour les chantiers navals français en pleine crise. Faute de marchés, la Société est en état de dépôt de bilan. Le style de management est très hiérarchique, très structuré, très normalisé, le personnel est très qualifié et compétent.

Bertrand Martin doit licencier et trouver de nouveaux marchés pour rétablir la situation financière. Il négocie un délai de six mois pour les licenciements, vend l'immeuble du siège social à Paris et regroupe le personnel, comprenant 1 200 membres, sur l'usine de Mantes : « Quand on est ruiné, on vend le château et on va habiter à la ferme » dit-il. La vente du siège est un électrochoc et un rassemblement salutaire de personnels qui s'ignoraient et se « renvoyaient la balle ». Bertrand Martin fait appel à un consultant-coach, ancien officier, qu'il avait entendu dire : « Vous les chefs d'entreprises, vous êtes nuls, vous ne savez pas mobiliser le personnel pour gagner de l'argent, nous les officiers, on sait les mobiliser pour se faire tuer ».

Ce consultant-coach fait élire à bulletin secret par tous les services un comité de neuf personnes inter-hiérarchiques et inter-services mais hors comité de direction pour susciter la création d'un maximum de « **Groupes d'études et de propositions** » GEP, dans tous les services et tous les domaines de la Société.

Trois mois plus tard, devant mille personnes réunies à la Maison de la culture de Mantes pendant quatre heures sans interruption, trente-six groupes composés de 300 volontaires, ouvriers, employés, agents de maîtrise, syndicalistes, techniciens, cadres ont présenté les 450 propositions qu'ils avaient élaborées.

Cet événement a été vécu intensément avec une densité d'écoute exceptionnelle, des applaudissements ininterrompus et enthousiastes.

Ce jour-là l'entreprise s'était redonnée une raison de vivre et le personnel s'était approprié l'entreprise. Trois mois plus tard la réduction des coûts et délais de fabrication permettait déjà des prises de commandes significatives rendant les licenciements prévus sans fondement.

Dix ans plus tard, **l'entreprise est devenue leader mondial** sur le marché des moteurs diesels pour centrales électriques. Elle est passée

de 90 % marché français à 90 % marché à l'exportation en quadruplant son chiffre d'affaires. Les résultats sont exceptionnels.

Un film sur cette étape de la vie de la société a été réalisé au bout de dix ans par le personnel pour le présenter aux nouveaux embauchés. C'est le personnel lui-même qui raconte l'aventure.

Le film *Sulzer Diesel France* retrace l'histoire de 1984-1994, d'un groupe qui, à partir de valeurs de confiance, de solidarité, de co-responsabilité et d'une stratégie qui consiste à trouver un niveau de performance suffisant pour pouvoir prétendre à de nouveaux marchés, a appris à se connaître par un élan collectif, par la création d'un journal interne, par l'apprentissage de travailler ensemble, par la formation aux techniques de communication, à la transmission des connaissances...

### \* Quelques verbatim

« **Dire la vérité**, même dure, pour générer un sursaut collectif, à travers des comités inter-hiérarchiques, des Groupes d'étude et de Proposition où chaque personne a la même valeur, où il y a possibilité de parler et envie de s'exprimer. »

« **Lutter ensemble, patrons et ouvriers**, l'ennemi est ailleurs. »

« **Dialoguer**, le dialogue est un moyen de communication qu'il ne faut pas négliger et cela à tous les niveaux. »

« **Agir**, si on ne le fait pas, on n'a aucune chance de s'en sortir. Si on le fait, on a quelques chances de s'en sortir. »

« **Travailler ensemble** par un foisonnement d'actions, par la connaissance des acteurs de l'entreprise entre eux. »

« **Collaborer**, cela fait plaisir de voir que les gens des bureaux s'intéressent à ce qu'on fait dans les ateliers et moi, dans l'atelier, j'aimerais monter là-haut voir ce que les gens font. »

## 2. Les principes pour diriger dans le changement

### \* Quelques principes

**Devenir une entreprise globale**, pas seulement des services juxtaposés. C'est comme cela qu'on fait face aux problèmes extérieurs.

**Donner le droit à chacun d'aller à la pêche aux informations.** Échanger les informations avec le comité de direction pour se sentir moins isolé.

**Privilégier la qualité** : la norme ISO 9001 par un processus d'amélioration continue.

**Favoriser l'écoute**, la compréhension du client.

Être convaincu que personne ne peut réussir seul dans l'entreprise.

**Acquérir un très haut niveau d'autonomie et de flexibilité**. La flexibilité est d'abord dans la tête des personnes.

**Donner de l'importance aux Ressources humaines**, à l'environnement économique, à la concurrence.

**Insister sur la qualité du climat relationnel** dans l'entreprise pour pouvoir parler librement.

**Intégrer tous les hommes** pour donner à l'entreprise la possibilité de progresser.

**Former au management**, à la communication dans les chantiers de progrès et les « **Comité d'écoute et de performance** » (CEP).

### 3. Le bilan et l'interview

\* **MB : De quoi es-tu le plus fier ?**

BM : D'avoir transformé le climat relationnel d'une entreprise en situation de dépôt de bilan et de lui avoir permis, dans un élan collectif, de devenir leader mondial sur son marché avec des résultats financiers exceptionnels.

\* **MB : Qu'est-ce qui n'a pas marché ?**

BM : J'ai dû changer de consultant-coach lorsqu'il a demandé des licenciements. C'était l'homme de la révolution, pas celui de la reconstruction. J'ai pris un nouveau consultant pour nous aider, dans un second temps, à développer notre « management du féminin », comme tu l'appelles.

\* **MB : Quel a été ton rôle ?**

BM : Mon rôle essentiel a été de permettre que cela se fasse et de protéger ceux qui prenaient des risques en étant hors normes. Je n'ai licencié personne, je n'ai pas changé un seul directeur, les généraux de la défaite ont été ceux de la victoire. J'ai aidé à passer de la relation d'ordre hiérarchique à la relation d'aide, de la relation Parent-Enfant à la relation Adulte-Adulte. J'ai renversé la pyramide et mis en place le principe de subsidiarité, le pouvoir étant délégué au plus proche de l'action

\* **MB : Quels ont été tes appuis et leviers ?**

BM : Des personnes ne roulant ni pour elles-mêmes ni pour leur patron, ce qui revient au même,

mais pour la société, c'est facile à voir.

**\* MB : Comment a réagi le management intermédiaire ?  
Les ingénieurs et cadres ?**

BM : C'est le management intermédiaire qui a le plus souffert. C'est lui qui a dû faire le plus gros du travail dans un environnement en mutation avant de retrouver de nouveaux rapports beaucoup plus performants.

**\* Les agents de maîtrise ?**

BM : J'ai aidé la maîtrise prise entre les cadres et les ouvriers à sortir de sa position hiérarchique pour passer en relation d'aide, les ouvriers étant totalement responsables des fabrications et des délais, ils y ont retrouvé une position d'experts très sollicités et les ouvriers une responsabilité et une autonomie très valorisante.

**\* MB : Et les syndicats ?**

BM : Ils n'ont pas bloqué, ils ont accompagné la mutation de l'entreprise en jouant leur rôle de médiation entre le personnel et la direction. Ils ont adopté un management qu'ils considéraient comme une dynamique de reconnaissance des personnes, de confiance en elles et y ont apporté leur contribution. Il y a eu toutefois une grève symbolique d'une minute en douze ans. J'ai toujours promu une dynamique de reconnaissance des personnes et de confiance dans les personnes.

**\* MB : Et l'exclusion ?**

BM : Très nombreux sont ceux qui m'ont demandé des exclusions pour améliorer les performances. Je m'y suis toujours opposé, je crois qu'un groupe se construit en incluant et se détruit en excluant. Le plus souvent il s'agit d'ailleurs de problèmes relationnels à responsabilité partagée.

J'ai reçu un ouvrier qu'on m'avait présenté comme une « horreur », ne faisant rien et empêchant les autres de travailler. En fait c'était un excellent mécanicien mais un solitaire, comme il en existe beaucoup.

Il a été réintégré pour le plus grand bien de tous et de l'entreprise « Il a de l'or dans les mains » m'a-t-on dit par la suite à son sujet, heureusement que nous l'avons gardé !

**\* MB : Et les directeurs ?**

BM : Nous avons cheminé ensemble, partageant régulièrement nos réflexions. Il n'y avait plus le matin de quémandeurs faisant la queue devant leurs bureaux, il y avait une responsabilité stratégique essentielle à débattre ensemble en comité de direction. Mais je ne suis pas sûr que le maintien d'un comité de direction qui soit isolé de l'entreprise soit une bonne chose. Les directeurs de mon arrivée étaient ceux de mon départ après treize ans de travail en commun.

★ **MB : Et les ouvriers ?**

BM : Quelques ouvriers m'ont abordé un jour pour me dire. « Vous voulez faire la guerre ? Nous, on est d'accord mais où sont les officiers ? » Les ingénieurs se cachent, ils croulent sous le travail. Surpris toutefois de l'événement, ils organisent une matinée porte ouverte dans leurs bureaux pour le personnel ouvrier.

Ce fut un succès total, les ouvriers prennent conscience de l'énorme travail d'ingénieurs très compétents et les cadres sont tous surpris de la pertinence des questions qui leur sont posées. En deux heures seulement la confiance est retrouvée et le dialogue rétabli. Inutile de dire que les performances de l'usine font un bon !

**En résumé**

Pour Bertrand Martin, **les conditions du succès sont l'implication de la direction pour protéger et libérer en parlant vrai.**

Une étude approfondie menée par des sociologues de Sciences Po après le départ de Bertrand Martin confirme une situation unique en son genre, grâce au déploiement du coaching, avec une **responsabilisation du personnel** à des niveaux exceptionnels, sur la base d'analyses de sociétés équivalentes et une confiance du personnel en ses capacités également exceptionnelle, avec un taux de responsabilisation effective 27 % pour une norme habituelle de 5 à 6 % maximum.

Plusieurs années plus tard la Société est malheureusement revendue puis fermée définitivement, compte tenu des évolutions du marché. Il n'y a aucune grève, le personnel s'organise avec la direction de personnel et les reclassements peuvent se faire dans de bonnes conditions même s'ils sont toujours traumatisants.

## Les définitions, l'historique et les précurseurs

---

→ Pour comprendre le coaching à travers ses définitions et grâce à son histoire et à ses précurseurs, analysons d'abord son but et ses méthodes, puis le cadre de la dynamique relationnelle du transfert dans la relation d'aide spécifique qui nous intéresse, et enfin les outils de conduite d'entretien et de diagnostic.

Que cela soit dans le coaching individuel ou dans le coaching collectif, les fondamentaux sont les mêmes : il s'agit toujours d'établir une relation de qualité pour écouter, questionner, diagnostiquer, dynamiser et entraîner.

### \* En effet à quoi sert le coaching ?

« Le coaching permet de savoir ce que l'on veut, avoir le courage de le dire et l'énergie de le faire. »

Clemenceau

Il permet de lever des obstacles internes et externes pour provoquer le changement, pour faire son **deuil** et retrouver le plaisir, pour favoriser la performance et l'apprentissage vers l'**autonomie**. Le coaching aide à clarifier votre **objectif**, en le situant dans votre projet global, à accéder à vos ressources et à élaborer votre plan d'action.

C'est un espace d'alliance pour **réussir** : au sens étymologique, du latin *reussire* : se sortir d'une difficulté, pour changer et s'autonomiser.

### \* Quand avons-nous besoin d'un coaching ?

Les besoins du coaché varient du **soutien** en gestion de conflit par exemple à l'**intégration** lors d'une prise de poste et au **développement** managérial à travers la gestion du stress ou du temps.

**En coaching individuel, il s'adresse à des cadres en croissance ou crise.** Les besoins en coaching correspondent aux besoins de l'entreprise et aux situations de forte valeur ajoutée : prise de poste de dirigeant,

**dysfonctionnalité** de responsable ou d'équipes. L'effet bénéfique de cette logique financière est de procurer du bien être et donc de l'efficacité. En fait, si c'était possible sur le plan économique, tout le monde aurait besoin d'être coaché pour découvrir son talent spécifique qui rend chacun de nous unique.

**En coaching collectif, il s'adresse à des équipes en formation ou en conflit.** Aujourd'hui les groupes se repositionnent à cause de fusion, d'ouverture à la concurrence, de délocalisation et de réorganisation de réseau, pour améliorer la qualité du service tout en réduisant les coûts de fonctionnement, pour déployer la **vision** politique et managériale du projet et pour partager les expériences et les bonnes pratiques de management.

#### **\* Quelles sont les modalités d'un coaching ?**

**Les méthodes employées par le coach** s'appuient sur la capacité à transformer les contraintes en opportunités, « les menaces de perdre en risque de gagner ». Il s'agit de faire faire de la **résolution de problèmes pour s'engager avec plaisir et efficacité** : sortir des répétitions, fixer un but, élaborer une stratégie et évaluer les effets, à travers des modes d'intervention comme l'écoute, la reformulation, le questionnement, la confrontation, le recadrage et des apports théoriques sur l'identité, le changement, le deuil, l'autonomie, la croissance, le sens...

Comment ? À travers un lieu **d'expérimentation** pour élargir le champ des perceptions et de préparation à l'action performante en **mobilisant ses ressources** pour réaliser son projet avec autonomie.

Le coaching est un métier qui demande un savoir-faire en développement des organisations et en psychologie appliquée, un savoir être fait de maturité bienveillante et exigeante grâce à une supervision régulière pour développer ses compétences et élargir son champ de vision.

Il demande donc de l'expérience, de l'écoute, de la réflexion et de la détermination pour permettre au client d'élaborer un changement à travers une démarche personnelle.

Il s'agit à travers des règles du jeu précises de définir l'objectif, les moyens utilisés pour atteindre des résultats mesurables, justifiant un coût élevé.