



mardi 12 avril 2005

Coaching d'équipe

Soirée animée par Alain Cardon

Modérateur Jean-Yves Arrivé

Sujet rarement abordé, délicat, flou, le coaching s'appliquant généralement dans l'esprit de beaucoup à l'accompagnement d'une personne, et non d'une équipe. Mais les choses évoluent et Alain Cardon est un des rares à avoir voulu lever cette ambiguïté.

Exposé d'Alain Cardon

Je ne compte pas développer des choses d'office. J'aborderai la définition du coaching d'équipe, pour avoir ensuite une interaction avec la salle.

Je vais être impertinent ce soir, sans donner de vérités premières : je vais parler de ma position et de ma pratique, dire que le coaching équipe existe beaucoup plus que le coaching individuel.

Le problème est de savoir ce qu'on fait. Lors d'une intervention, on peut faire une partie de team building, une autre de cohésion d'équipe, une autre de formation, une autre de coaching. Savoir de qu'on fait à chaque instant, savoir pourquoi on le fait, en le précisant au client, même si c'est peu important pour lui.

Définitions

Le Team building à la US est centré sur la notion de motivation, renforcement positif comportemental : 60 personnes en outdoors, telle une convention pour faire monter l'adrénaline afin qu'ils reviennent bien gonflés.

La cohésion d'équipe, en France, a surfé sur la vague de la psychologie humaniste, pour développer de meilleures relations entre les gens afin d'améliorer les résultats. Le prè requis est qu'il faut traiter les problèmes, crever les abcès, mieux s'entendre, mieux se connaître : exercices de rencontres, de résolutions de problèmes ensembles, partages d'expériences, feed back sur le positif et le négatif.

Il y a des limites dans les 2.

Dans le Team building, les gens vont revenir pour parler de leurs expériences fortes, sans résoudre les problèmes de l'entreprise. Au bout de quelques semaines, rien n'a changé.

Dans la cohésion d'équipe, le problème relationnel est central prenant presque plus d'importance au retour. Equipes très affectives. Il vaudrait mieux se centrer sur les objectifs pour commencer à changer.

A côté de ça il y a :

Le développement d'équipe, en entrant plus sur les objectifs, les résultats : apport de méthodologie pour amener les équipes à mieux performer.

Le Coaching d'équipe, en s'appuyant sur Sir John Whitmore.

Anecdote sur un film représentant un couple apprenant à jouer au golf :

Le mari avec un entraîneur coach en enseignement classique, directif.

La femme avec John Whitmore qui n'arrête pas de lui poser des questions : comment veux-tu tenir ton club, qu'est ce qui te conviendrait le mieux, qu'as-tu senti en faisant ce geste, que ferais-tu pour modifier la trajectoire de la balle, ... ?

C'était un accompagnement de la personne dans sa façon d'être avec le golf.

Après un temps, il y a eu l'interview de chacun, dont la progression était assez semblable : Que pensez-vous du golf ?

Pour l'homme, difficile, très technique, nécessitant de faire beaucoup d'efforts, ...

Pour la femme, très amusant, vraie découverte, vrai plaisir,...

Le coaching individuel tel que beaucoup de gens le pratique, n'est pas du coaching en soi, c'est du **coaching en différé**.

Comment poser des questions à quelqu'un sur son travail si on ne le voit pas agir, si on le voit avant ou après l'action, jamais pendant ? On entend la personne parler de ce qu'elle a fait ou dit.

Le coaching individuel ainsi fait est une grande « entourloupe ! », et pourtant ça marche.

Pour le coaching d'équipe, c'est pareil, il faut l'accompagner pendant qu'elle travaille : se mettre dans la salle de réunion, en arrière, observer, puis poser des questions, laisser fonctionner, observer s'il y a eu changements, comment les résultats s'élaborent...

Je pense qu'on peut faire du coaching individuel d'apprentissage à l'informatique par exemple de cette façon, dans l'auto-formation en le voyant faire.

Le coaching en léger différé marche aussi. Mais en étant provoquant, comment coacher un joueur de tennis dans un bureau, sans jamais aller le voir jouer sur le court ?

Le coaching n'est pas que dans l'approche psychologisante, il est quand même centré sur l'action et les résultats, donc c'est mieux de coller à l'action de la personne au plus proche du réel. Il faut voir la balle partir, la satisfaction de la personne, l'aider à réfléchir à comment il va changer quoi dans son action et son comportement, la satisfaction qui en découle, et comment il va continuer tout seul.

Par exemple, c'est très intéressant d'accompagner un directeur d'usine dans la visite de son usine, d'observer son faire, son relationnel, de lui poser des questions et le voir faire différemment, être en live dans son environnement de travail.

Encore une fois être centré sur l'action, pour devenir champion dans l'action.

Là où le coaching d'équipe est différent, pour moi, de la cohésion d'équipe et du team building, c'est qu'à aucun moment je vais poser un exercice à faire, car ils ne le feraient pas si je n'étais pas là. Pas la peine d'apporter du métaphorique quand il y a du réel à travailler. Par excellence, faire du coaching d'équipe c'est accompagner une équipe de direction quand elle travaille, en réunion de CoDir, au cœur de l'équipe où tous les comportements de chaque personne sont le reflet des comportements de l'organisation.

On ne fait pas de l'animation, on ne porte rien, on pose les bonnes questions puissantes, pas dans la recherche d'informations mais sur le cadre de référence, sur ce qu'ils font pour envisager de faire autrement, sur le sens des choses pour arriver à le transformer.

Interactions avec la salle

? Quels types de questions à poser en voyant fonctionner un CoDir dirigé par son seul patron

AC : par exemple « Avez-vous remarqué combien vos cadres sont contents que vous portiez toute la réunion ? » Quelle est l'effet de cette relation au niveau structurel sur l'ensemble de l'organisation ? Poser des questions sur le cadre, sur le système, pas sur la personne, ne jamais disqualifier le patron ! Voir si la délégation est prise, car elle ne se donne pas ?

La délégation vers le haut fait tout porter au patron.

? Quel impact de la présence du coach dans la réunion, qui en modifie forcément sa réalité ?
Le Directeur d'usine la visite-t-il de la même façon sans le coach ?

AC : Non ! On n'est pas neutre, pas transparent. Et cette influence est ce qu'on nous demande. Parfois on ne nous demande que d'être présent sans intervenir, et ça change tout pour des équipes déjà connues et bien avancées, regard d'une équipe qui se centre sur son apprentissage et sa propre recherche. C'est du coaching, l'espace de coaching est peut-être plus important que le coach !

? Quid du coaching de Groupe ? Pour des gens réunis en formation par exemple.

AC : c'est plutôt du coaching dans le Groupe, comme en supervision, avec des personnes qui ont peut-être un objectif commun de développement professionnel dans la salle mais qui ne travaillent pas ensemble, et qui en retournant dans leurs équipes respectives, oublient ce qu'il s'est passé, car n'a pas été abordée l'approche de leur système propre.

Autre exemple, toutes les personnes d'une équipe peuvent faire du coaching individuel, mais en rentrant dans leur équipe, il y a de bonnes chances que l'équipe n'ait pas évolué.

Certaines organisations demandent essentiellement du coaching individuel, organisations d'ingénieurs, organisations territoriales, pour développer leur propre carte de carrière où le travail en équipe n'est pas forcément très fort. Habituellement ces organisations sont celles qui ont le plus besoin de coaching d'équipe. Et réciproquement.

Faire parfois une bonne différence entre la demande et les enjeux.

? JY Arrivé : certains coachs qui ne faisaient que de l'individuel font maintenant aussi de l'équipe. Les compétences sont-elles les mêmes ?

AC : c'est difficile de répondre. C'est une démarche de façon d'être face au client, en élargissant le cadre de référence de la personne par ses questions impertinentes.

Trouver le cadre de référence de la personne qui ne s'en sort pas. A partir de là il y aura beaucoup plus de facilité à faire du coaching d'équipe ou individuel, ... Ouvrir des éléments de réflexions en terme de cadre de référence.

Dans le **coaching d'organisation**, il est intéressant d'être polyvalent, réflexion sur le marketing, gestion du temps, compétences assez larges, centré sur les résultats.

Exemple d'un Labo Pharmaceutique avec 5 gros produits rentables en roue libre et 20 petits produits qui embolisaient 80% de leur énergie et de leurs budgets, rapport 80/20 inversé, grande dispersion, très mauvaise gestion ! Reflet du fonctionnement des divisions, même structure génétique.

Avec un regard systémique organisationnel on voit beaucoup de choses de bon sens.

Quel rôle tenir ? Coach, conseiller, formateur ? Un peu de tout ça, avec des enjeux financiers énormes. Leur vendre ce dont ils ont besoin, ce qu'ils vont obtenir, l'amélioration des résultats, pas du coaching. Etre éventuellement spécialisé.

Et ne pas rougir des taux pratiqués, comme aux USA à 600 à 800 \$/h, ce qui n'est rien par rapport aux enjeux financiers.

? Quelles règles du jeu en coaching d'équipe, quelle déontologie ?

AC : J'ai un cadre déontologique. Ne pas être omniprésent dans une organisation. Même si on a envie de s'impliquer pour voir les résultats avancer. Car le danger d'être trop collé est de perdre la compétence d'un autre regard. Et d'être taxé de devenir « gourou ». Garder une saine distance, ne pas être de toutes leurs réunions, les lâcher pour qu'ils se lâchent.

Ne pas coacher l'équipe d'une part, et individuellement certains membres de cette même équipe, alliances malsaines, risque de devenir incompétent à terme, de dérapier.

Ne pas savoir trop du cadre de référence du patron, pour ne pas créer de déséquilibre avec le reste de l'équipe. Toutefois il y a besoin d'une très forte alliance avec le patron, créer une relation qui prend beaucoup de temps, de façon subtile et privilégiée.

Un coach comme un cadre, doit bouger tous les 3 à 4 ans, en déléguant à un autre coach.

Parfois le patron a besoin de coaching individuel et il ne le fera pas avec quelqu'un d'autre. Dans ce cas, je fais une dérogation à ma déontologie, je lui dis qu'on va entamer un process qui ne sera pas vraiment du coaching, puis je l'envoie rapidement sur un autre coach.

? Coaching d'équipes virtuelles, dans la même entreprise mais dans des pays différents, et qui ne se rencontrent pas.

AC : S'ils ne se déplacent pas, ce sera du coaching individuel. S'il y a des visioconférences, on pourrait essayer d'y participer. Pour ceux qui ont une réunion physique tous les 3 mois, on peut poser un cadre qui se poursuivra pendant les visioconférences, avec process de décision.

? Un bon coach est celui qui pose les bonnes questions. Quelle différence avec un bon journaliste ?

AC : Je ne sais si l'objectif de ce métier rejoint-il celui du coach ? Si c'est le cas, les questions devraient être peu différentes. Dans le cas contraire, les questions du journaliste recherchent un autre résultat.

L'objectif du coach est d'accompagner par des questions des personnes pour qu'elles développent leur capacité d'auto apprentissage pour acquérir plus d'autonomie.

Beaucoup de coachs posent des questions de journalistes, en voulant comprendre le pourquoi du comment, au lieu de déséquilibrer le problème.

? JY Arrivé : A propos de l'orientation résultat et des tarifs, un coach peut-il demander à être payer sur le résultat ?

AC : ça va dans un sens déontologique contraire au coaching. J'accompagne quelqu'un pour qu'il ait de meilleurs résultats, mais ce ne sont pas mes résultats. Sinon je m'identifierais au résultat. Pour être un bon coach, il faut être dégagé du résultat, savoir que ça n'aboutira pas pendant très longtemps. Sinon, vous allez porter le problème comme le patron pour vouloir aboutir au résultat.

En fonctions des questions et des individus, les résultats peuvent être très différents. Il y a ceux qui font la course au résultat, et qui n'intègrent pas toujours le changement. Et ceux qui démarrent lentement. J'aime bien regarder les choses à long terme.

Il ne faut pas se tromper, on est dans un métier de moyens, non de résultats.

? Vous avez utilisé souvent le mot s'amuser. Pourriez-vous vous amuser ce soir à être le coach de vous-même, et quelle serait la question puissante que vous poseriez à A.Cardon ?

AC : très bonne question ! Je ne me pose pas trop de questions par rapport au process général de ce soir. Depuis des années je fais des conférences sur la coaching que je ne prépare pas. Un coach ne se prépare pas. Je suis dans une espèce d'expérimentation, je la vois évoluer.

? Le coaching d'équipe est-il une phase dans le processus d'accompagnement ? Quid avant et après ?

AC : Dans ma pratique, c'est une phase. Je démarre généralement avec un diagnostic via un 360°, un questionnaire psy, etc ..., ça permet de poser le problème avec le client, et d'utiliser ça comme tremplin pour démarrer le coaching. Je ne fais pas le diagnostic pour moi, mais pour que les membres de l'équipe en aient un qui leur soit commun, pour qu'ils arrivent à un accord de ce qu'il est nécessaire de faire, selon leurs forces et faiblesses, etc ...

J'applique des méthodologies de travail en équipe, comme celle de réunion déléguée, méthodologie performante de travailler en réunion.

Soit j'attends sur une 15aine de séances que ça émerge par des questions judicieuses, pour aller vers la découverte de process équivalents, afin que l'équipe porte, comme par exemple la question « le patron ne devrait jamais animer la réunion ! », ce n'est pas sa réunion mais celle de l'équipe.

Soit je peux apporter une méthodologie sur les réunions par de la formation et du conseil pour aller plus vite.

Souvent je fais sortir le patron du groupe pendant qu'il travaille, et je sors avec lui. Le groupe se trouve ainsi propulsé en responsabilité totale, en mobilisation vers le résultat. Pendant ce temps, je fais du coaching individuel avec le patron. Puis on revient dans l'équipe, pour étudier ce qu'il s'est passé dans le process, pas dans le contenu. Et de

débriefer aussi l'équipe sur le travail qui s'est fait avec le patron. Remettre en équipe la dimension de travail individuel que j'ai eu avec le patron, pour créer plus de transparence. Je suis là pour accompagner le système et non pour développer le secret. Sur le déroulement, j'aime bien casser le rythme, aller au vert, faire des exercices, team building, formation, diagnostic de recherche, ...

? Utilisez-vous des outils comme Belbin, ou ETMS ?

AC : Non ! Je ne suis pas à la recherche d'outils, j'ai les miens. Ce qui est important c'est d'avoir un truc qui marche, et d'y aller en profondeur.

? Sur le coaching centré sur l'action et le résultat, un client potentiel va me demander concrètement quels sont les résultats vérifiables et mesurables que je vais apporter ?

AC : Très bonne question. Une partie de la réponse est chez le patron, « que voulez-vous changer ? » Je ne vends pas de résultats de ceci ou cela. Il est demandeur de quelque chose, c'est par l'interaction qu'il va dire ce qu'il veut. Quels sont les indicateurs non satisfaisants dans le système, et quels seraient ceux qu'il voudrait voir mis à la place ? Je vais vous accompagner vers ça.

C'est déjà un jeu de questionnement, et c'est comme ça qu'on vend le coaching.

Beaucoup veulent vendre le coaching en voulant définir le coaching ! C'est complètement paradoxal. «Le coaching c'est ça, je n'apporte pas de solutions, ... ». « Autrement dit si j'ai un problème vous ne m'apportez pas de solutions ! » « Non ! Parce que c'est une relation d'autonomie que je vous impose ! Et si vous n'avez pas compris, vous êtes vraiment un peu con ! » C'est intéressant ce paradoxe de la vente du coaching ! « Je vais vendre une relation spécifique, à laquelle le client doit se soumettre et s'adapter, et rapidement. C'est de la soumission ?! »

Donc comment vend-on du coaching ? Pas en en parlant, mais en en faisant ! Si pendant le premier entretien vous avez posé quelques petites questions impertinentes qui font basculer votre interlocuteur dans sa tête par rapport à sa façon de poser le problème, vous aurez le contrat beaucoup plus vite!

Alors que si vous lui imposez une relation de coaching,

? Parlez-nous de cet état de présence qui permet d'accéder à l'impertinence.

AC : c'est une longue réflexion ! Faites attention, il ne faut pas avoir développé ça avant d'avoir développé sa maîtrise. On ne peut pas vouloir entrer dans un domaine en revendiquant tout de suite un état de créatif, alors qu'on n'en a pas encore la maîtrise. Ne pas entamer les choses en rebelle. Seulement après, l'impertinence ou l'excentricité permettent la performance.

Je travaille dans des systèmes de certification de coachs, à l'ICF :

Un coach débutant a quelques outils qu'il va utiliser sans dommage.

Un coach certifié a x heures de coaching, c'est un expert qui maîtrise des outils identifiables.

Un maître coach n'a aucun outil perceptible, c'est libre, fluide, liberté de créativité.

De la pratique, de la pratique, et de la supervision !

? Qui dit présence dit présence du corps. Qu'en faites-vous dans votre pratique ?

AC : il existe le coaching téléphonique, c'est très performant, il n'y a que le son. Ça nécessite une autre préparation, une autre focalisation, ça permet des tas d'autres choses.

Mais je me méfie un peu des questions qui sont dans un cadre de référence de domaines qu'on connaît déjà, qui viennent de la psychologie humaniste, etc, et qui disent en quoi le coaching c'est autre chose.

On peut s'en servir. Par exemple je regarde comment les gens s'installent dans une salle, observations au niveau systémique, ... mais je ne pense pas que le coaching soit lié à ça.

? Quand arrêter une mission de coaching d'équipe ?

AC : Quand le client est satisfait, quand il n'y a plus d'enjeu. Ou après l'essoufflement au bout de 3 ans, je propose un relais par un autre coach, nouvelle découverte pour le client. Fin d'un cycle, leadership de transition.

? Quelles sont les compétences qui ressortent le plus dans ce processus d'apprentissage dans l'équipe ?

AC : même chose qu'en coaching individuel, autonomie de résolution de problème. Puis évolution de l'équipe, qui peut nous impliquer alors par d'autres thèmes, contrats de séances. Le but du coaching est bien le développement de l'autonomie de l'équipe, qui se porte, qui trace.

? Comment contractualisez-vous avec le client, selon vos différents modes de travail, réunions au cabinet ou pas, etc... ? Vendez-vous chaque prestation l'une après l'autre (coaching individuel ou d'équipe, formation, ...) ?

AC : généralement je n'ai pas de contrat type, sauf pour le contrat de démarrage comme un diagnostic. Quand le client dit « Et après ? Et après on verra ! ». Je suis du côté just in time ou émergent dans mon fonctionnement. Après un coaching de CoDir il y a des demandes de démultiplication plus ou moins vite. Ce sera une étape suivante où je fais intervenir d'autres coaches, mais je ne connais pas celle d'après.

Il y a très peu de grandes discussions, ça se passe souvent par téléphone. J'ai un style peu informatif au départ, plus basé sur la relation et la confiance, ce qui filtre mes clients.

On va voir comment ça se passe le premier jour, le diagnostic avec l'équipe. Je le rassure mais il faut qu'il fasse confiance. Je lui donne les grandes lignes, l'importance de son rôle, de ce qu'il fait et de ce qu'il ne fait pas ; par moment l'ensemble de son équipe va se trouver en déséquilibre, et lui aussi, il faut qu'il s'y attende, mais que ça ne l'inquiète pas.

L'essentiel de la vente est plus sur le process et le développement de la relation. Si cette alliance se fait, il n'y a pas besoin de beaucoup d'informations. Si dès le départ il faut beaucoup d'informations, ma croyance est que ça ne va pas donner.

Souvent le contrat est un e: mail pour confirmer des dates, et puis ça fonctionne comme ça en légèreté.

Tout ceci est ma pratique, ce n'est pas forcément un modèle. Il y a autant de coaching d'équipe que de coach, ou d'équipe. Ne pas s'enfermer dans des chapelles. Restez rigoureux !

? Vous avez beaucoup parlé du coaching d'équipe comme un exercice individuel, j'y vois un certain paradoxe par rapport au client. Vous avez aussi parlé de la succession de la délégation du coach titulaire à son suppléant, en séquence. Quelle place y a-t-il pour vous dans le coaching d'équipe à un coaching en équipe de coaches, et en quoi ça peut servir le client ?

AC : je pense que c'est très important pour un coach de faire partie d'une équipe. Il y a beaucoup d'indépendant individualiste à tout crin qui vont rentrer dans des équipes pour leur dire comment faire pour travailler en équipe alors qu'eux-mêmes sont indépendants et ne veulent surtout pas faire partie d'une équipe.

Il faut passer par une dimension équipe. C'est comme un thérapeute familial qui ne serait pas marié et n'aurait pas d'enfants.

Pour moi, ceux qui sont aspirés pour faire du travail de coaching d'équipe sont des personnes qui fondamentalement veulent réparer leur passé familial. Les bons coaches d'équipe sont issus de famille à problème, pour travailler sur leur gestalt systémique du passé, par client interposé.

On risque de travailler sur des problèmes d'équipe qui sont les nôtres, et on risque de tomber sur le problème d'appartenance quand on rentre dans des équipes de coaches qui nous mettent face à nos difficultés dans notre famille, gestalt inachevée à travailler.

D'où l'importance de la supervision et l'intérêt souvent d'un travail thérapeutique.

Ceci dit le coach d'équipe coache un système, non une série d'individus.

Par contre si je travaille avec une organisation et qu'il y a beaucoup de travail de coaching d'équipe qui va se faire, je trouve qu'il est important d'être en équipe de coaches et de

regarder comment l'organisation est avec l'équipe qu'on constitue, les jeux qui se passent entre l'équipe client et les coachs, ainsi qu'entre les coachs eux-mêmes. Là c'est plus du coaching d'organisation, où ce qu'il se passe entre les coachs de l'équipe est le reflet de ce qu'il se passe dans l'organisation, très vite, surtout si on ne fait pas très attention. L'organisation va essayer de mettre en place la même génétique avec vous.

Il y a donc besoin de se superviser en tant qu'équipe dans ce cas.

Ca a été mon expérience dans Transformations, avec JA Malarewicz, D Grosjean, Groff, où on a fortement déconné mais on a toujours été accompagné.

? Sur la notion de résultat, ne pas être focalisé sur le résultat ne permet-il pas qu'il soit là ?

AC : Dans le contexte, si je sens que le client veut me faire porter le résultat ou si je m'identifie au résultat plus qu'à la situation au client, ça devient malsain.

D'un autre côté, ce qui est important dans la relation de coaching c'est que le client vient vous voir parce qu'il attend un résultat. Il porte cette énergie vers le résultat, je vais donc l'accompagner. Je ne me fous pas du résultat, c'est l'objet de la relation, de toute la démarche, ça va être la mesure de l'efficacité de l'accompagnement ou de l'évolution du client. Donc le résultat est un instrument de mesure très important.

Ce n'est pas le seul but, je pense que le vrai but dans la relation de coaching, c'est l'évolution du système client, individuel ou collectif, vers une autonomie puissante. Le résultat qu'il va obtenir après va être un excellent indicateur de la réalité de cette chose.

Le résultat n'est pas un but final en soi, mais c'est un indicateur extrêmement important de la réalité du travail que je prétends faire avec le client, un indicateur de son autonomie, de son développement, de sa capacité à obtenir ses résultats.

? Le coaching individuel est basé sur le volontariat. Dans le coaching d'équipe comment gérez-vous les résistances de certains ?

AC : Je conteste, le coaching individuel n'est pas basé sur le volontariat à 80%.

Pour le coaching d'équipe c'est pareil ; si c'est centré sur des bonnes choses pour des bonnes raisons, tout le monde est preneur. Si ça cache des choses pour régler le compte de quelqu'un par exemple, ça va apparaître dans le parcours. Au fur et à mesure qu'on avance, il faut clarifier le contrat pour faire du vrai travail. Ca fait partie du processus de coaching individuel comme d'équipe.

Compte-rendu recueilli par Hervé Callot