



"Le Coaching d'équipe existe-t-il vraiment ?"

Vincent LENHART, Lynne BURNEY, Gilles, Pascale THEOBALD, Nicolas SCHILFARTH
Novembre 2003

Introduction de Gilles

Le coaching d'équipe existe-t-il vraiment ?

Vraiment : 2 syllabes : vrai et ment, déjà on a un doute sur la question.

Durant ce moment nous allons aborder plusieurs questions :

- une table ronde est-elle une équipe ?
- une équipe de remplaçants est-elle une équipe ? (allusion au prochain match France / Nouvelle-Zélande – clin d'œil à Lynne, néo-zélandaise)
- l'usage du mot coaching est-il approprié ?
- est-ce ou non un processus efficace ?
- qu'est-ce qu'une équipe ?

Première intervention : Pascale THEOBALD

Cas vécu : accompagnement au long court d'un même manager avec différentes équipes

Contexte : entreprise qui marche bien, patron charismatique, valeur d'humanisme, croyance : les hauts potentiels savent faire, clé du management : ambition.

1/ Equipe de 7 personnes qui encadrent de petites équipes.

Demande du manager : il y a quelque chose qui coince, je ne sais pas quoi.

Pas de demande de l'équipe.

Contexte : maturité de l'équipe faible, peu d'expérience, issus d'école de commerce, des connaissances mais peu de compétences.

Diagnostic : il existe quelque chose à comprendre pour le manager et un besoin de structure pour l'équipe.

Modalité d'intervention : structurée, jeux, métaphores, se montrer en situation d'équipe dans un cadre.

Retour du manager : « j'ai découvert que tout le monde ne fonctionne pas comme moi » (projection).

Retour de l'équipe : peuvent montrer leurs limites, savent comment on définit un objectif, des règles du jeu.

Limite : très proche de la formation.

2/ Une évolution personnelle et un accident personnel (décès d'un enfant) plus tard ...

Contexte : une équipe hétérogène, il existe des blocages et le manager repère beaucoup de jeux psychologiques.

Demande de l'équipe : à demi mots « c'est les autres qui ne vont pas »

On travaillé sur les niveaux de protection, se parler, échanger, dire les non-dits

Eléments déterminants, le nœud était issu d'un procédé symbiotique. Quand l'accident est survenu, l'équipe l'a beaucoup soutenue, mais ne disait pas ce qui n'allait pas.

Le manager a dit : « arrêté de me prendre en charge »

Retour de l'équipe : on arrête de tout faire pour elle, on pris de l'autonomie.

3/ à la tête d'un comité de Direction

Contexte : des compétences importantes, intégration des enjeux de l'entreprise.

Contrat établi avec chaque personne : quels éléments sur lesquels travailler ?

Demande de l'équipe : on est sur un niveau trop opérationnel.

Rôle du coach : faciliter le processus pour les accompagner dans cette vision.

Indicateur : le travail a paru extrêmement léger car le poids était partagé par l'ensemble des membres.

Commentaire des intervenants

LB :

Ce que je vois dans ce processus, c'est :

1/ de la formation

2/ du team building

3/ de la facilitation

Je serai curieuse de savoir comment toi tu as vécu de l'intérieur le suivi de cette évolution.

Et combien de temps il y a eu entre les phases 1 et 3.

PT :

Il s'est déroulé 7 ans entre les 1^{ère} et 3^{ème} interventions.

Le manager n'était pas prêt à travailler comme dans le 3^{ème} cas, dès la première fois. J'ai vécu, de la maturité de la relation, de la supervision et beaucoup de travail avec le manager.

NS :

Cela confirme ce que je constate :

- Jeunes managers : petites équipes, c'est porteur d'enjeu et ils sont démunis. Il y a des dégâts, parfois dommageables, car ils ne maîtrisent pas les actes de management de base. La responsabilité de l'entreprise est de nourrir ces jeunes sur les principes de management.
- Comités de direction : d'autres enjeux, plus complexes et à forte portée. Les basics du management installés (quoique ce ne soit pas toujours le cas). Le chemin technique se fait vite, le chemin identitaire se fait lentement. Il existe des processus particuliers à avoir pour l'intervenant.

VL :

Cela soulève pour moi plus de questions que de réponses.

Quelle était la nature de la relation avec le manager ? Quel contrat et quel degré d'implication dans la durée ?

- Faciliter la prise de conscience sans intervention, elle n'aurait peut-être pas eu lieu.
- Traverser une épreuve très grave, la vie du groupe se resserre, devient symbiotique, l'intervention permet de faire grandir le groupe et la personne pour mettre un terme à cette relation symbiotique.
- Quelque soit la qualité des opérationnels, leur efficacité, leur avancement, les processus relationnels sont méconnus. Pour l'intelligence collective, il faut du temps. L'importance du processus prime sur le fond. (joie de notre métier)

Gilles :

On peut retenir un principe de base : il existe des modalités d'intervention en fonction de l'évolution de l'équipe. A quel moment y a-t-il confrontation de l'équipe avec elle-même ? Les 7 années sont-elles un chemin ?

LB :

J'entends la maturation du manager avec la 3^{ème} intervention, c'est réellement du coaching d'équipe.

Deuxième intervention : Vincent LENHART

Je vais essayer de résumer ma pensée en 7 minutes.
Je pourrais parler des typologies d'équipes, mais non !

Il existe 2 types d'équipes :

- l'équipe naturelle de travail : les membres sont interdépendants
- le groupe de travail : ils n'ont pas besoin de travailler ensemble dans la vie courante (exemple : des patrons de pays).

Management de projet : l'entreprise va se structurer autour d'organisation éphémères, durée : 7 à 8 ans.

Développement de l'organisation : rencontres, interpénétration des équipes.

Mon travail consiste, au-delà des aspects de régulation, c'est un travail identitaire, par un processus éducatif, vécu. Les acteurs changent leur représentation et apprennent la notion de processus. Ce qui les amène à se transformer en hommes-ressources, et ça ne s'arrête pas là. Le tout est dans le tout.

Cette vision va modifier ma vision de l'équipe.

Hommage à Schultz, the human element.

On ne peut pas faire de team building sans développement de la personne, fournir des instruments, générer un parcours, fournir un espace de transformation identitaire.

De la langouste au vertébré, cela ne peut pas se faire tout seul, il est nécessaire de créer une vision globale. Comme si un médecin ne se souciait que d'une partie sans prendre l'individu dans son ensemble.

Tout cela est un même combat dont on doit appréhender la complexité.

Gilles :

Qu'en est-il des différences entre :

- accompagnement individuel d'un manager
- accompagnement de l'équipe
- accompagnement des individus dans l'équipe ?

VL :

Tous ces aspects sont complémentaires. On ne peut pas se contenter d'une technique sans prendre en compte l'individu et l'environnement. Il faut prendre en compte la globalité.

Gilles :

Quel est le client ? le manager ou l'équipe ?

Quel est le contrat ?

VL :

Voilà une bonne question !

Avant, la logique de formateur entraînait la confidentialité.

Le coach du dirigeant ne peut être coach de l'équipe ou de ses membres.

La notion de confidentialité vole en éclat.

L'enjeu du coach est : quel est le contrat relationnel, moral ?

On ne peut être coach du manager et de son subordonné que s'il s'agit d'une médiation avec accord des parties.

Troisième intervention : Nicolas SCHILFARTH

Comment parler de ce thème là ?

Comment coacher des dirigeants chez Danone ?

La vraie question est : quelle représentation du métier de directeur ?

- validation de la carte par les directeurs mais ils n'investissent pas tout.

Les drivers sont importants :

- 1^{er} : Rôle opérationnel : délivrer des résultats rapidement. Ambiguïté quand on a la pression du marché, des actionnaires ... comment se construire quand tout tourne vite ?
- 2^{ème} : développer les hommes et construire des équipes performantes.
- 3^{ème} : assurer la transformation et la pérennité de l'entreprise.

Vraie culture : les changements se font avec et par les hommes. L'organisation est une variable d'ajustement.

Il existe différents niveaux de complexité.

Métier difficile, comment faire que toute cette énergie aille dans le bon sens ? Je crois beaucoup au plaisir dans le travail, voilà l'enjeu collectif. Dans l'agenda d'un dirigeant, 90 % du temps est du temps collectif.

Il existe des gisements de performance, de plaisir ... à fructifier.

Toutes les demandes intègrent des questions sur l'interaction avec leur équipe. Ils ont tous une ambition pour l'entreprise.

Un coach va entrer en relation avec une personne mais il va falloir investir d'autres territoires.

Il y a deux grands drivers avec la relation à l'équipe :

- la dynamisation : savent faire et bien, ils souffrent plus d'un excès et s'essouffent (attention à : la production sans nourrir la capacité de production)
- la cohésion : le manque de cohésion risque de s'installer si il y a trop de pression sur les objectifs, ce qui favorise l'individualisme.

La qualité du coach est de poser un diagnostic et de proposer en conséquence au manager.

Quels sont les enjeux ? Il doit être capable de les comprendre et de savoir comment il va intervenir. (dynamisation, cohésion) et pendant quelle durée ? 6 à 9 mois.

Peu de coaches sont capables d'intervenir au niveau collectif.

Si l'on se réfère aux assises du coaching, il existe une crise de l'offre au niveau du coaching individuel, mais au niveau collectif, il existe des besoins.

Gilles :

Est-ce que dans une entreprise comme Danone, la faculté de travailler en équipe est évaluée ? Au-delà des processus de cohésion, il existe des disparités salariales dans le rapport contribution / rétribution ?

NS :

1/ Est-ce que les gens sont recrutés en fonction de ce critère ? Je ne sais pas. Mais il appartient aux 12 compétences référencées.

2/ Les RH décident quel leader d'équipe ils placent dans quel contexte et ensuite le manager choisit son équipe. Les RH proposent, les décideurs décident.

VL :

Le coaching devient-il une compétence que le manager doit acquérir ?

Je vois chez L'Oréal ou LVMH dans leur capacité à attirer les meilleurs, le contrat relationnel a changé.

Ils restent pour l'employabilité : se développer pour aller ailleurs, mais paradoxalement, ils restent parce qu'ils se développent.

Gilles :

La modernité c'est la vitesse plus l'incertitude.

Quatrième intervention : Lynne BURNEY

Je suis née en Nouvelle-Zélande, ce qui implique que la vie scolaire est basée sur l'équipe. Si l'on se réfère à Harry Potter, cela donne un bon exemple. On rejoint des « houses » - pour moi dans le sport et le théâtre - puis on gagne des points individuellement ou en équipe. Et on célèbre à la fin de l'année.

En France, la vie scolaire et professionnelle ne se déroule pas avec autant d'importance donnée à la vie d'équipe.

L'équipe existe-t-elle ?

Peut-être bien que oui ou peut-être bien que non.

Quel type d'intervention ?

- Ponctuelle : on travaille sur la clarification, mieux se connaître, établir un plan d'action pour l'avenir. Dans ce cas le *Facilitateur* prend la place du leader pendant cette période, le mode d'intervention est le Team Building. - c'est mon expérience –
- A travers le temps : on accompagne sur le terrain, le coach ne prend pas la place du leader, le mode d'intervention est le Team Coaching.

Il y a entre ces deux types d'intervention des différences et des points communs.

Les différences :

- Le facilitateur : crée le cadre pour un exercice choisi et qui aura un sens pour l'équipe après le séminaire. Il assure une préparation méticuleuse pour être libre face à l'imprévu et être dans le présent et gagner en liberté dans l'instant même avec l'équipe.
- Le coach : entre sur un cadre existant. Agit sur demande du manager. Sa présence est ambiguë. Il ne prend pas la place du leader. Sa sagesse est de savoir quand intervenir pour atteindre une performance supérieure. Il doit aussi être conscient des enjeux psychologiques (même les siens). Il doit être un vrai coach, en ayant une posture et en sachant être ferme.

Les points communs :

- Le facilitateur doit avoir tous les atouts d'un coach pour gérer les séances de débriefing. Le leader doit reprendre sa place au fur et à mesure.
- On récolte ce que l'on n'a pas préparé en amont.

Tout le monde ne peut pas évoluer vers du coaching d'équipe. C'est fabuleux d'avoir eu l'expérience d'être dans une équipe qui gagne : clarté de la direction, désir de gagner, savoir se

soutenir dans la difficulté). Si on ne l'a pas connu soi-même, c'est plus difficile surtout pour les coaches individuels.

Nous n'avons pas parlé des pièges dans la gestion de la durée.

Ma réponse est de vouloir former des coaches et des consultants ayant une posture de coach.

Gilles :

Quid d'une formation spécifique ? Il faut le vivre.

Cinquième intervention : Pascale THEOBALD

J'ai été « manager » et j'ai vécu de l'intérieur le coaching d'équipe.

Pour répondre à : le coaching d'équipe existe-t-il ?

Je dirai que c'est une réalité puisqu'il existe une demande de l'entreprise. Je consacre 70 % de mon temps à cette problématique.

Il existe de plus en plus de demandes, mais on en leur dit pas comment faire.

Il y a 3 pôles dont on a besoin : l'individu, l'équipe, l'organisation.

Pour intervenir en coaching d'équipe, il faut des connaissances sur ces 3 points et de l'expérience.

Si l'on fait du coaching individuel, l'individu est en avant plan mais les 2 autres aspects sont en arrière plans.

Si l'on fait du coaching d'équipe, l'équipe et l'organisation sont en avant plan et l'individu est en arrière plan.

Il est important d'avoir la capacité de travailler sur les 3 niveaux. Il est difficile d'être au niveau d'un groupe qui n'est pas toujours dans une dynamique facile, ce n'est pas donné à tout le monde cette gestion de l'énergie.

On part d'abord de la problématique du client, on analyse et on propose en étant créatif.

Tous les consultants ne sont pas individualistes, en fonction du travail et du consultant, chacun prend le pas. C'est bien d'être deux quand on travaille sur une équipe. C'est important d'être créatif et intuitif.

Gilles :

Utilisez-vous des outils ?

PT :

Pas en avant plan, ils doivent rester à leur place.

On a besoin d'un cadre, surtout si la parole est ouverte.

Il y a plusieurs éléments à disposition : parole, improvisation ...

Les outils sont à choisir en fonction de l'objectif.

LB :

Le diagnostic est un gain de temps.

Cf l'exemple de Pascale quand le manager se rend compte que « tout le monde n'est pas comme moi »

VL :

Cf la musique, quand on fait référence au solfège, il enferme ou il libère. Idem dans le domaine sportif.

Ils font partie de la panoplie, du cadre de référence du coach.

Plus on élargit, plus c'est utile.

Il faut des outils, mais ils viennent après la capacité d'être et la compréhension des enjeux.

Les questions des participants à l'issue de la présentation :

1 / Quelles équipes formez-vous pour quelle culture d'entreprise ?

PT

- On ne forme pas, les personnes doivent développer leurs propres ressources.

- On tient compte de la culture d'entreprise ?

- Les cadres de référence sont des éléments sur lesquels on travaille ainsi que sur notre propre image de l'équipe performante.

LB

- La question clé est : « vous travaillez dans quel monde ? »

- C'est l'équipe qui répond.

- L'équipe est un système dans un système, dans un système.

- Mon rôle ; ne pas oublier qu'elle existe dans un système.

VL

- Quel est le besoin ? => souvent réparation.

- Quelle est l'identité cible qu'elle se donne ? (quelle équipe veut-elle devenir ?)

- Surtout ne pas avoir un projet à sa place.

- Evaluer la volonté de changement.

- Etre capable de refuser si on n'est pas la bonne personne.

Intervention de Gilles : pouvez-vous préciser sur la notion de réparation ?

VL

- Jouer parfois la prothèse.

- J'apporte une loi, je crée un espace de parole.

- Je génère pendant un temps ce qui manque.

- Réparation dans les conflits, culture du récit.

Commentaire de Gilles : s'arrêter pour se parler est un luxe.

2 / Avez-vous des situations de gens qui ont des choses à se dire : agressions, qui prennent des coups ? Quelles sont vos régulations, vos protections pour cette personne ?

Intervention de Gilles : vous parlez de bouc émissaire ?

Pas forcément mais quelqu'un qui a du mal à se défendre.

VL

- Dépend du contexte

- Grande attention portée à la protection

- Ne se fasse pas qu'à travers la protection, mais aussi le contrat, la nature de la relation, la faisabilité.

- Soit le coach crée les conditions, il n'investit pas le dérapage, arrête ce type de comportement.

LB

- Pour moi la maturité d'une équipe est sa capacité à donner et recevoir du feedback.
- Il faut surtout voir en amont.
- Quand on n'est pas en mesure de contrôler, on a un dilemme sur : enseigner le feedback ou vivre ce qui vient.
- Cela appartient à la préparation méticuleuse et fait partie de cette méticulosité.

PT

- On repasse un contrat et on traite le conflit

NS

- J'ai eu la chance d'intervenir en comité de direction sur un enjeu très dur.
- Cela m'a permis d'apprécier ma position de confort par rapport au conflit.
- Moi je suis plus embêté quand rien ne se dit. Quand il y a une bonne « engueulade », on peut agir. Si rien n'est formulé, c'est plus difficile pour agir.

3 / Quelle notion de sens auprès des jeunes cadres et le rôle des équipes de direction auprès des jeunes cadres ?

NS

- Il y a des différences d'accès au sens de l'action des personnes. L'émergence du sens auprès des jeunes cadres ne vient pas forcément des hautes sphères. Cela ne va pas être autoproclamé, il y a un travail à faire pour aller chercher l'information dans les niveaux supérieurs.
- Le sens ne va pas naître dans l'unité. La gigogne existe, il faut parfois aller chercher plus loin dans l'environnement, il faut les traduire ensuite dans la pratique.

4 / Par exemple dans l'animation d'un réseau de dirigeants en recherche d'emploi, qu'en est-il des équipes non conventionnelles ? Comment coacher une équipe qui n'a pas de hiérarchie ?

VL

- je n'ai pas assez d'info, il y a de nombreux paramètres à prendre en compte.

LB

- si la question est comment motiver un réseau, ce n'est pas une équipe.
- l'objectif d'un coaching pourrait être de se connaître afin de mieux faire fonctionner les gens en réseau.

5 / Problématique du bouc émissaire.

VL

- nous guette dans chaque équipe.
- considérer qu'il faut se séparer peut être bon pour tous
- doit être traité, confronté.

Intervention de Gilles : lire René Girard ; il peut arriver que le bouc émissaire soit le chef.

6 / Le coaching d'équipe existe-t-il vraiment ?

- Les coaches sont interpellés dans leur vision de l'équipe, dans leur identité.

7 / Peut-on être psychanalyste et accompagner une équipe ?

- Il faut un travail de fond.

8 / Quel est le concept d'autonomie dans le cadre du coaching d'équipe ?

VL

- Il est central dans le travail, c'est la finalité même.
- Autonomie des personnes, autonomie de l'équipe.
- Ce n'est pas acquis, c'est un processus de croissance qui nécessite des étapes.