

Conférence d'Olivier Devillard à Marseille

SF Coach PACA - 11 décembre 2006

L'intervention d'Olivier Devillard était structurée en trois parties :

- Les niveaux de maturité d'une équipe
- Les dysfonctionnements
- Les moyens de mesure

A ces trois parties s'est ajouté un temps pour les questions/réponses

Qu'est-ce qu'une équipe ? Qu'est-ce qu'un coach d'équipe ?

Une équipe, c'est un ensemble de systèmes dont les logiques sont différentes.

A la base, une équipe c'est un groupe et il y a deux grands types de groupes :

- les groupes centrés sur la tâche, par exemple une réunion de copropriétaires,
- les groupes centrés sur eux, par exemple un groupe de copains.

En entreprise, l'équipe est un groupe mixte, à la fois groupe tâche et groupe centré sur les hommes. Il y a entre les membres des relations interpersonnelles et des transactions opérationnelles. En d'autres termes, la qualité de la relation doit être cultivée et servira de support à la qualité du travail.

L'équipe développe un ensemble de systèmes qui peuvent être étudiés :

- systèmes d'interaction,
- systèmes de décision,
- systèmes opératoires...

L'équipe, le groupe équipe, a une logique différente des logiques individuelles. Mais, avant d'unifier et de focaliser sur un objectif les individus, il est nécessaire de bien les différencier. La différenciation permet d'aller vers la cohésion de l'équipe. Elle participe au fait que normalement l'individu se développe au sein d'une équipe plutôt qu'il ne s'éteint.

Quant à l'objectif, il fait partie de la visée : vision, objectifs collectifs, valeurs, objectifs personnels.

Ainsi définie et cernée, l'équipe s'inscrit dans un contexte, un ensemble plus vaste : l'entreprise, le groupe de sociétés...

Toutes ces spécificités de l'équipe font que le coaching d'équipe est un métier très différent du coaching individuel : les méthodes ne sont pas les mêmes. En particulier, on s'intéresse bien d'avantage aux interactions entre les individus qu'aux individus eux-mêmes et on le fait en pensant à l'efficacité collective.

Le coach d'équipe a des champs d'intervention qui sont spécifiques. Au niveau de ce qu'il regarde, on peut citer : pouvoirs, systèmes d'action, culture (élément central), climat, visée, cohésion et sens de l'équipe. Et au niveau de ce qu'il peut proposer : travail sur les qualités des équipiers, coaching individuel, ré-engineering, plans semestriels d'action, travail autour de la stratégie...

Les niveaux de maturité d'une équipe

Dans les années 50, des auteurs ont travaillé sur la dynamique de groupe et avancé des théories explicatives et des typologies. Par exemple, Kurt Lewin dès 1944 a mis en évidence que le groupe n'est pas réductible aux individus qui le composent, ni aux ressemblances qui existent entre eux, ni à la similitude de leurs buts. Pour Lewin, le groupe se définit comme un double système d'interdépendance, entre les membres d'une part, entre les éléments du champ d'autre part (buts, normes, représentation du milieu extérieur, division des rôles, statuts...).

Ces approches ne sont pas suffisantes. Olivier Devillard nous propose cinq niveaux de maturité des équipes :

Style de management	Niveaux de maturité	Ce que l'on peut noter en observant la cohésion de l'équipe
Dynamique multipolaire : plusieurs pouvoirs en interaction.	Equipe excellente	Aptitude à se laisser utiliser par l'autre et à l'utiliser : chacun est l'objet de la tactique de l'autre.
Leaderships multiples, mais il y a quand même un chef.		
Pouvoir collectif (on débat) ; subtilités tactiques.	Equipe intelligente	Complicité, règles de fonctionnement, élaboration de scénarios tactiques, plans annuels et semestriels construits par l'équipe.
Manager déléгатif. Le chef a fait l'équipe et lui délègue des pouvoirs. Il y a des procédures communes et de la coresponsabilité.	Equipe authentique	Liens personnels, estime. C'est une équipe de ..., avec une perspective commune de travail. Présence de stratégies, réflexions, plans collectifs de fonctionnement. On observe de la coopération et de la coordination. Partage de valeurs et mission explicitée
Patron paternaliste. Le chef coordonne et court beaucoup.	Equipe potentielle	Confiance, affinités ; c'est un groupe de copains qui s'apprécient. Il y a de la camaraderie, dans l'acceptation d'autrui.
Pouvoir autocratique. Rétention d'informations, compartimentation.	Pseudo équipe	Méfiance, masque. Les individus ne sont ni copains, ni dans la coopération. Ils poursuivent des objectifs individuels, défendent leur territoire et leur statut.

Les dysfonctionnements

Il y a six dysfonctionnements principaux :

1. Manque de confiance
2. Insuffisance d'élaboration
3. Jeu personnel
4. Engagement réservé
5. Excès d'exercice du pouvoir
6. Peur du conflit

Explorons un peu chacun de ces six dysfonctionnements

Manque de confiance

Il peut amener la personne à se surpasser, ce qui induit de l'inhibition chez les autres. Pour travailler la confiance, il y a l'exercice de la promenade en aveugle : les yeux bandés, on se laisse conduire par un autre stagiaire, et on est à tour de rôle aveugle et conducteur. Cet exercice nous permet de tester notre capacité à faire confiance et à gagner la confiance de l'autre.

Insuffisance d'élaboration

Elle s'appuie souvent sur le manque de temps. Et pourtant, le débat a des vertus :

- C'est le meilleur moyen pour faire bouger les comportements et attitudes des participants.
- C'est toujours une réflexion sur les valeurs.
- Il fait sortir ce que l'on a sur le cœur.
- C'est un moyen de coordination et d'anticipation ; c'est le début de toute coordination.
- Le débat unifie un groupe. Il débouche normalement sur un consensus et parfois sur l'unanimité.

Jeu personnel

Lorsqu'on laisse tomber le jeu personnel, derrière, il y a le plaisir du partage.

Engagement réservé

Pour le coach d'équipe, ça se traduit par un faible engagement du client : il nous a confié une mission et nous demande de faire le boulot à sa place. C'est l'attitude RATP (reste assis, tu es payé !)

Excès d'exercice du pouvoir

Le patron est expert, omniprésent et omnipuissant. Ça passive l'équipe et ça génère l'engagement réservé. Lorsque toutes les transactions se font avec le chef, l'équipe est appauvrie.

Peur du conflit

En entreprise, il y a un risque important de conflit d'intérêt car les objectifs que l'on nous fixe et qui nous mettent sous tension sont souvent incompatibles avec les objectifs assignés aux autres. Le risque est de confondre conflit d'intérêt et conflit de personnes. La peur du conflit freine l'équipe pour accéder au niveau 4 (équipe intelligente). Elle l'empêche de rentrer dans le débat et d'accéder au pouvoir collectif et à la complicité.

Les moyens de mesure

C'est la question de l'analyse du fonctionnement en équipe. Elle nous amène à revisiter les champs d'intervention du coach d'équipe pour les évaluer. Ce travail peut

être fait par l'équipe elle-même. Il peut prendre la forme d'un 360° d'équipe, en s'intéressant aux thèmes suivants :

- réactivité,
- puissance,
- mobilisation,
- engagement personnel,
- coopération, climat,
- unité d'action,
- règles, pouvoirs, systèmes d'action,
- focalisation sur les objectifs, visée,
- cohésion,
- sens de l'équipe, culture,
- efficacité...

Il y aura forcément des écarts de vision entre les équipiers, et il est important de mettre ces écarts en évidence pour, ensuite, unifier les représentations au cours d'un ou plusieurs partages.

Egalement cités, au niveau des outils utilisables, des exercices de mesure sociométrique. Ces exercices peuvent mettre en évidence les liens (ou l'absence de liens) entre les membres de l'équipe... Exemple : test sociométrique de Moreno Ce test sociométrique cherche à déterminer les sentiments éprouvés par les individus les uns par rapport aux autres à partir d'un même critère de base. Il repose sur le principe suivant : chaque membre du groupe choisit les personnes du groupe qu'il aimerait avoir comme compagnon. Cela permet d'étudier les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions et de déterminer la place de chaque individu dans le groupe. On met ainsi en lumière la « structure psychologique sous jacente du groupe ».

Questions/réponses

Quelques idées intéressantes notées au fil des réponses d'Olivier Devillard aux questions de la salle (non exhaustif !)

Dirigeant /coach : des attentes et attitudes différentes

Le dirigeant est sur le quoi, en attente de l'atteinte d'objectifs, alors que le coach d'équipe est sur le comment.

Equipe réticente

Ca a du sens, ça s'explique par un historique. Le coach a à choisir des moyens pour mettre en lumière le sens. Ensuite, les réticents peuvent devenir des leaders.

Le rôle spécifique du chef

Le chef, c'est le système nerveux central. Il représente l'équipe. Il porte la vision. Il permet l'identification. En cas de crise, il est garant d'une prise de décision rapide. Le vrai chef fait autorité, il n'est pas autoritaire.

La culture de l'équipe

Elle se forge dès la constitution de l'équipe, dans les valeurs du patron, son désir, dans les valeurs des membres, leur désir, dans les valeurs du métier, les valeurs de l'entreprise et dans la nature des produits. La culture de l'équipe c'est l'ensemble des pratiques communes à l'équipe.

La supervision des coachs d'équipe

La supervision des coachs d'équipe est technique, alors que les coachs individuels sont supervisés à la fois sur le plan technique et sur le plan personnel.

L'effet PIP (Primus inter pares)

Primus inter pares = le 1^{er} entre ses égaux (c'est du latin !)

Le « fort en thème » casse l'équipe si le manager ne s'occupe pas de lui !

Des exercices pour les équipes

Des exercices d'équipe spécifiques permettent de faire passer du désir de l'action individuelle au désir de partage. Ces exercices doivent être bien adaptés au niveau de maturité de l'équipe. Sinon, ça ne passe pas, ils sont rejetés.

Les risques et points de vigilance du coach d'équipe

Deux risques principaux :

- Etre inefficace
- Se « faire sortir »

Le coach d'équipe a à trouver comment confronter sans se faire sortir. Pour cela, il doit avoir bien compris la dynamique de l'équipe avant de faire des interventions. C'est un long travail de préparation.

Les phénomènes d'équipe

Le coach d'équipe doit en tenir compte dans ses interventions. On peut citer :

- La pression de conformité du groupe.
- Le pré consensus ou pression du manager qui induit un conformisme, une obéissance aux idées du manager et débouche sur un faux débat et une pensée de groupe.
- Le besoin de différenciation.
- L'attractivité de l'équipe.
- Le désir d'appartenance de l'individu.
- L'acceptation des normes...