

COACHING D'ÉQUIPE

Adosser un travail de cohésion d'équipe sur une dynamique projet.



Robert Stahl (76) a été directeur de centres de formation continue industrielle, puis créateur et directeur de formations d'ingénieurs par l'alternance au sein du groupe Icam. Passionné par les questions d'accompagnement, il s'est formé au développement personnel (*Gestalt*), puis au *coaching*. Depuis, il accompagne des dirigeants et des équipes (conseils de directions, équipes opérationnelles), au sein de son cabinet « rs3c ».

Je me propose ici de présenter l'impact d'une démarche de coaching sur la vie d'une équipe et sur son management. Cette réflexion personnelle est nourrie d'une expérience vécue de l'intérieur, en tant que dirigeant d'une équipe de plus de vingt personnes, et de ma pratique professionnelle actuelle.

J AI RÉDIGÉ cet article comme un support didactique pour ceux qui vivent un coaching d'équipe, afin que chacun comprenne mieux ce qui s'y passe et que le dirigeant de l'équipe repère aussi les changements de position que la démarche induit. Au-delà de la diversité des situations croisées, cette réflexion cherche à donner une vision synthétique des processus observés.

■ LA VIE D'UNE ÉQUIPE

On peut voir le fonctionnement d'une équipe tel que représenté par le schéma 1. Le « responsable » de l'équipe est symbolisé par la lettre D : il s'agit d'un dirigeant d'une PME, face à son équipe opérationnelle, ou d'un dirigeant d'une grande entreprise, avec son conseil de direction, du responsable d'une association du secteur social, avec ses collègues, d'un chef d'un service, d'un chef d'une équipe médicale, etc. Ce responsable a une double mission : réfléchir au chemin qu'il faudra emprunter dans les années à venir tout en ayant l'œil sur le fonctionnement au quotidien. Souvent, il trouve auprès de quelques collaborateurs privilégiés, qu'il considère comme suffisamment proches de lui, de véritables conseillers et des

« prises de terre » par rapport à la vie de l'organisation.

Dans une telle équipe, on constate que :

- même si chaque collaborateur voit bien, ou imagine bien voir, les orientations actuelles et à venir de l'organisation, il compose aussi entre les impératifs de la structure et ses propres centres d'intérêt, pour y trouver son compte ;

- globalement, les efforts de tous tendent à avancer dans le même sens (les flèches vertes des collaborateurs x et y) ;

- par contre, il y a beaucoup de pertes d'énergie dans les situations où tels ou tels se trouvent, consciemment ou inconsciemment, en conflit d'intérêt vis-à-vis d'un autre (les flèches rouges pour x et y), avec au programme tout le champ affectif qui sous-tend ce type de conflit.

■ LA DÉMARCHE DE COACHING

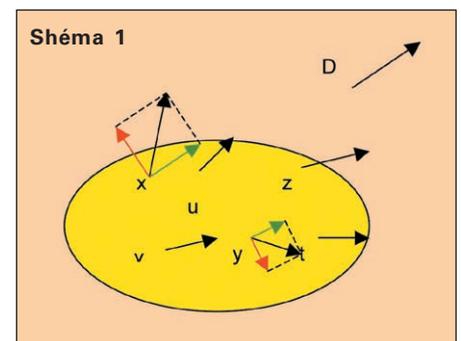
Dans la démarche de coaching, l'équipe est amenée à regarder ce mode de fonctionnement de l'intérieur (le dirigeant, au même titre que les autres membres de l'équipe, même s'il reste dans une position spécifique). En amont, le coach a pris le temps d'écouter la demande du directeur et de chaque personne concernée par la démarche. Il s'agit de valider les demandes, les attentes, les objectifs et de repérer les vraies demandes et les attentes cachées.



© Robert Stahl

« Le coaching... permet à l'équipe de se situer sur plusieurs plans en simultanée... »

Au début de la phase collective, le coach propose quelques règles de protection et de permission qui vont autoriser les différents membres du groupe à s'exprimer dans toute leur puissance (règle dite des « trois p » dans certaines approches de coaching). Le coach est là pour veiller au respect de ces règles, avec bienveillance puisqu'on est là aussi pour les apprendre et les pratiquer !



Le dirigeant D, devant son équipe trace le chemin. Chaque collaborateur se mobilise à sa façon, en réponse aux orientations de la direction.

Ensuite, l'utilisation d'outils projectifs dont le coaching est friand, permet à l'équipe de se situer sur plusieurs plans en simultané :

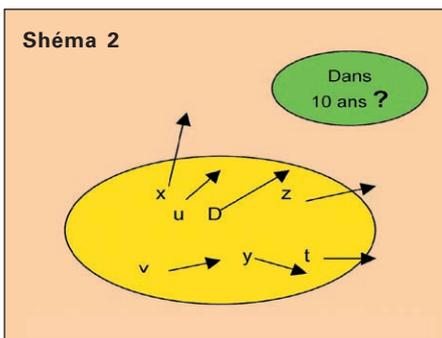
- l'identification pour chacun de ses propres forces et fragilités internes ;
- l'identification des forces et fragilités de l'équipe ;
- une prise de recul pour se positionner sur une dimension projet, à moyen et long terme, incluant à la fois les attentes de l'entreprise et celles des différents membres de l'équipe ;
- un apprentissage concret et positif du travail en équipe. Si les formations actuelles prennent mieux en compte un nécessaire « apprentissage » du travail en équipe – et ce n'est pas toujours le cas – elles n'ont pu être suivies que par nos collaborateurs les plus jeunes !

Ainsi, impliquer ses collaborateurs dans un travail prospectif permet d'accéder, individuellement et collectivement, à une vision qui donne force et cohésion pour aller de l'avant.

UNE ÉQUIPE EN DYNAMIQUE PROJET

• L'équipe

Cette projection de l'équipe sur le long terme change la vision de chacun et du collectif. Tous se rendent compte qu'il est possible de faire autrement, que les changements, nécessaires ou souhaités, sont plus accessibles qu'on ne le pense. Cesser d'appuyer à la fois sur l'accélérateur et le frein (ce qui est fort consommateur d'énergies) permet à l'équipe d'entrer de plain pied dans une dynamique projet opérationnelle. Les premiers pas pour avancer sont clairement identifiés : « *Il suffit d'oser !* » et justement oser n'est pas toujours simple.



Le dirigeant D et son équipe travaillent ensemble sur les objectifs long terme qui les attendent.

De même l'équipe a gagné en cohésion. Elle identifie les phases de « résistances » au projet : « *On a trouvé une bonne raison pour ne pas avancer... mais on va avancer quand même.* »

Dans cette nouvelle configuration, on constate d'expérience que :

- un plus grand nombre de collaborateurs est proche des objectifs fixés, parce qu'ils les connaissent, les ont co-construits, les ont intégrés intérieurement ;
- les collaborateurs développent une plus grande énergie, parce qu'ils se reconnaissent dans les objectifs fixés, qui rejoignent mieux leurs préoccupations personnelles, leurs centres d'intérêt. Ils voient bien les compétences qu'ils apportent à l'ensemble ;
- les collaborateurs « en distance » perçoivent aussi ce décalage, puisqu'il se dit d'une manière ou d'une autre. Ils prennent eux-mêmes l'initiative de se repositionner mieux en interne (le collaborateur x) ou de se situer ailleurs avant qu'on ne le leur demande (ici, le collaborateur y est en train de quitter l'entreprise).

• Le dirigeant

Cette démarche amène le responsable à se situer différemment vis-à-vis de son équipe :

- il se centre sur les problématiques qui relèvent plus fondamentalement de sa mission ;
- il identifie mieux son rôle de décideur, là où on l'attend pour... décider ;
- il devient « accompagnateur » de son équipe, lui apportant soutien quand c'est nécessaire (aide à la décision, allocation de ressources) et, le cas échéant, clarifiant les limites à ne pas dépasser pour rester dans le chemin du projet.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Cette démarche fonctionne si le dirigeant :

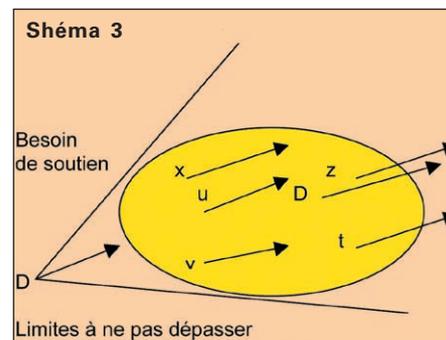
- accepte d'être impliqué : cette dynamique projet va avoir un impact, dans son propre positionnement vis-à-vis de son équipe ;
- est capable de se remettre en cause : « *Je ne sais pas tout – je n'ai pas à avoir réponse à tout – je suis prêt à écouter.* » Et, justement, c'est difficile d'écouter, d'accepter d'être en retrait sur certains sujets, de ne pas tout décider ;

- a confiance dans le coach (et réciproquement).

Il revient au coach de « refuser le business » s'il ne sent pas que le dirigeant ira jusqu'au bout de la démarche, car le coach risque alors de faire pire que mieux : une équipe insatisfaite, qui aura touché du doigt la magie possible d'un vrai travail en équipe... et qui n'y aura pas accès !

UNE DÉMARCHÉ POLITIQUE

Cette démarche est éminemment politique, au sens noble du terme, car l'équipe mobilise ses compétences, individuelles et collectives, dans des projets qui font sens. Chacun devient



L'équipe a trouvé le sens de sa « mission ». Le dirigeant D est à la fois acteur et « coach » de son équipe.

plus responsable de sa vie, sur les plans professionnel et personnel !

Comme le dit Pierre Rosanvallon, « *la démocratie n'est pas l'expression démultipliée des opinions individuelles, ni même la circulation de ces opinions, c'est la construction d'un monde commun. Or pour construire un [monde commun], la circulation [de l'information] ne suffit pas, il faut de la cristallisation. Et ce qui manque précisément aujourd'hui, ce sont les lieux de synthèse et les moments de cristallisation. Pas le volume d'information ou la capacité d'interaction.* ».

Gageons que cette construction ensemble d'un « monde commun », donnant du sens au collectif, aura aussi un impact sur la vie personnelle de chacun des collaborateurs et de leur manager !

Robert Stahl (76) ■
robert.stahl@rs3c.com

