

COACHING D'EQUIPE

Alain Cardon – Editions d'Organisation – 2003

Le but du coaching d'équipe :

Est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres.

Le coaching d'équipe, c'est :

- Développement de la maturité culturelle (autonomie, responsabilité et performance individuelle et collective)
- Se mesure à la réussite de l'ensemble (indicateurs précis, opérationnels et financiers, préalablement définis)
- Centré sur le développement d'interfaces entre les métiers et les missions de ses membres avec l'environnement (Potentiel collectif et leviers de changements sont surtout dans ces interfaces internes et externes)
- Découverte, définition et optimisation de ses modes opératoires
- Repose sur méthodes d'analyse et de diagnostic collectives pour développer un processus de décision et de mise en œuvre

Le coaching d'équipe de direction

- Au delà du travail au sein de l'équipe, le coaching d'équipe est centré sur mise en œuvre et l'accompagnement de la transformation culturelle du management d'une organisation entière.
- Centré sur des résultats mesurables et suivis
- Donc établir avec la direction un contrat avec des objectifs opérationnels précis et mesurables, un rythme d'accompagnement (par ex tous les 2 mois) et la date de fin du processus par équipe et pour l'organisation tout entière.
- Utile de faire un point collectif sur le processus, au besoin modifier les objectifs, les moyens ou le contrat de référence
- Un coaching d'équipe de direction, centré sur sa propre performance et celle de son organisation se déroule sur 2 à 3 ans et se fait au cours de réelles réunions de travail d'équipe et lors de réunion dédiées, hors du lieu habituel de travail.
- Va au-delà d'une intervention de conseil, car il a pour objectif ultérieur de transformer une organisation.

Le choix d'un coach d'équipe

Le coach doit bien connaître le contexte de management des organisations.

Règles éthiques et déontologiques :

- Secret professionnel (délits d'initiés, informations stratégiques)
- Confidentialité de l'équipe.

Le rôle du coach d'équipe

Le coach est témoin et miroir. Aide à la réflexion stratégique par questions imprévues pour :

- Découvrir les croyances collectives auto-confirmantes
- Modifier les cadres de références
- Questionner stratégies et comportements répétitifs improductifs
- Démultiplier les processus qui marchent
- Suivre et mesurer le développement collectif moyen et long terme

Ch. I - LE CONTEXTE D'INTERVENTION

1. Les outils contextuels du coaching d'équipe

La supervision de réunion d'équipe

présent et accompagne pendant un nombre prédéterminé de réunions opérationnelles, managées par l'équipe elle-même.

Important de :

- Rencontrer préalablement le leader, pour établir un cadre contractuel général
- Définir des objectifs, de diagnostic et de coaching avec l'ensemble de l'équipe.
-

NB : attention à ne pas se laisser influencer par la perception du leader, par la suite avoir un interlocuteur interne autre que le leader pour interfaces admin. et organisation.

Les ateliers de coaching d'équipe

Après 2-3 supervisions de réunions, il peut proposer ateliers de coaching d'équipe pour diagnostic de la culture de l'équipe, inventaire des potentiels spécifiques, points à améliorer... Atelier : 1 à 3 jours hors site où l'équipe est coachée en permanence.

NB :

- o Un coaching d'équipe est efficace quand le processus et le contenu sont pris en charge, organisés et dirigés par l'équipe elle-même.
- o Le contenu d'un réel atelier de coaching d'équipe ne concerne que des aspects opérationnels propres à l'équipe (peu d'activité pédagogique métaphorique ou d'acquisition de connaissances...)
- o Si une formation est prévue, il vaut mieux qu'elle menée par quelqu'un d'autre que le coach
- o Si outdoor, prendre des consultants extérieurs. Les activités de coaching d'équipe sont ensuite menées par le coach. Consultants extérieurs ne font qu'observer.
- o Il est préférable d'éviter de commencer un processus de coaching d'équipe par un atelier.
-

Exemples d'ateliers d'une journée :

- o Réaliser un diagnostic de la culture d'équipe avec un outil spécifique
- o Coacher l'équipe sur un processus spécifique tq prise de décision et son suivi
- o Préciser sa vision et sa mission à long terme
- o Compétence collective tq « processus de réunions déléguées »
- o Test d'équipe du type 360°

La prescription de tâches

Plus le coach prescrit des actes entre et pendant les réunions, plus l'équipe intègre et transfère les progrès réalisés dans son activité quotidienne.

EX : -

- Réintégrer des réunions officielles dans le groupe en charge de ses questions.
- Pb relationnels entre 2 membres à traiter hors du groupe avec un médiateur. Compte rendu au groupe.
- Demander à chaque fin de réunion à l'équipe et à chaque membre les actions précises qu'ils souhaitent mettre en œuvre d'ici la prochaine session et mesures précises de résultats

2. Les méta-modèles de communication

Les transferts

- o L'équipe reproduit / transfère avec le coach les modèles de communication qu'elle utilise avec son patron/leader.

EX :

- Stratégies de rébellion ou de séduction
- distance ou froideur vis à vis du coach
- très argumentative avec le coach donc avec le patron
- commentaires / suggestions du coach perçus comme non négociables, cela indique que l'équipe perçoit le patron comme décideur directif

- o L'équipe s'attend aux mêmes types de relation et de communication de la part du leader et du coach.

EX :

- Si l'équipe attend que le coach sorte avec eux le soir, elle attend du patron même comportement amical et extra-professionnel
- Si attend du coach qu'il mêche tous les détails du travail, le patron doit dépenser beaucoup d'énergie avant que l'équipe accepte de se lancer dans une activité.

- o Les modèles de transfert sont d'excellents outils de diagnostic pour mettre à jour les interactions habituelles entre une équipe et son patron.
- o Une bonne connaissance des modèles de transfert offre des opportunités au coach de réagir de manière différente (du patron ou de son premier réflexe) et d'apprentissage de nouveaux comportements collectifs.

EX :

- Réaction habituelle sur le mode de la plaisanterie pour éviter sujet embarrassant, le coach doit garder son sérieux et revenir au sujet embarrassant. Mise à jour de la stratégie d'évitement.
- Dans un environnement contrôlant, si trop de demande de permissions inappropriées (puis-je donner mon opinion ?), refus sur le ton de la plaisanterie pour encourager des initiatives sans demandes préalables.
- Si coach perçu comme détenteur de la vérité, et demandes d'explications permanentes, il est plus stratégique de demander aux autres membres de l'équipe de répondre.

Coaching d'équipe – Alain Cardon

- Des clans en rivalité ralentissent, par leurs conflits incessants, le travail centré sur les résultats. Les clans semblent attendre que le leader ou le coach intervienne et choisisse un camp.

EX :

- Effet surprise : le coach explique aux deux leader qu'il semble qu'ils soient toujours d'accord pour n'être jamais d'accord. En leur donnant des exemples futiles de leur conflit apparent.
- Intervention paradoxale. Souligner que leur accord pour n'être jamais d'accord ne trompe personne et valider l'excellente relation qu'ils cherchent à cacher à l'équipe par leur prétendus malentendus.
- Le coach propose que chaque autre membre puisse intervenir par un signal particulier et drôle chaque fois que le processus répétitif démarre entre les deux protagonistes.
- Paradoxalement, demander aux 2 protagonistes de répéter plus souvent et plus professionnellement afin de faire la démonstration de leur compétence en la matière, puis de se féliciter de leur excellente coalition à chaque fois.
- Demander au groupe de faire une liste de la fonction positive de ce désaccord. Quelles seraient d'autres options pour aboutir aux mêmes objectifs, tout en obtenant de meilleurs résultats.

NB : Cf. Alain Cardon : Jeux de manipulation

La métaphore familiale

Les situations de jeu familiales peuvent parfois aider le coach à comprendre les forces inconscientes en action, le poids émotionnel de certains comportements, certaines décisions et changements vécus comme lourds de conséquences, même s'ils présentent une apparence anodine.

De nombreuses situations de transitions peuvent faire apparaître une réaction collective apparemment anormale, à accompagner par un coaching d'équipe.

NB : attention à ne pas dériver vers coaching individuel et à orienter les membres qui ont besoin d'une aide personnelle vers des coachs individuels.

La co-responsabilité

Partager la responsabilité des processus collectifs de façon égale entre tous les membres, patron y compris. Chacun est responsable à 100%

Principe de co-responsabilité : Chaque partie d'un système peut être considérée comme entièrement responsable de toutes les interactions au sein de l'ensemble, et en tout cas responsable de participer entièrement à ses modifications pour les rendre plus productives.

NB : Attention au processus de bouc émissaire.

EX : polarité auto-confirmante

Les membres de l'équipe trouvent le leader trop contrôlant. Le patron perçoit que les membres de son équipe ne respectent plus leurs engagements. Il compense en assumant personnellement plus de tâches.

Pour sortir de l'impasse, amener l'équipe à exprimer la complexité interactive que l'on est en droit d'attendre. Le coach demande à l'équipe et au patron s'ils veulent sortir de leurs positions qui semblent bloquées, et ce qu'ils pourraient mettre en place pour y parvenir. Il cherche surtout que chaque avis personnel soit bien exprimé et différencié de ceux des autres.

Vers un management de la complexité

Se concentrer sur la structure ou la forme des interactions dans une équipe (coacher tous) plutôt que sur le contenu ponctuel présenté par certains de ses membres (ce qui conduit à un coaching individuel).

Souvent un passé collectif résiduel continue à être présent dans les formes interactives. (Même après mutation, restructuration, les personnes sont parties mais « the show goes on ! »)

Le coaching d'équipe consiste donc souvent à aider une équipe à changer son show collectif, son processus interactif répétitif, plus qu'à changer les personnes ou les interprétations des rôles de chacun. Le coach choisit de se centrer sur une interaction particulière, et il implique tous les membres de l'équipe dans ce travail. (*Les processus en cours, les interactions stériles entre quelques personnes et la reproduction des rôles habituels sont rarement de la seule responsabilité d'un ou de quelques membres. Ils concernent toute l'équipe*)

Les indicateurs d'engagement

L'espace-temps, l'énergie, les résultats sont des dimensions du travail en équipe.

Les indicateurs permettent de repérer le degré d'engagement des membres, de le clarifier et de le développer (quelques fois en rappelant simplement les règles du jeu.)

Les trois indicateurs de management de l'espace-temps sont :

- La ponctualité (être à l'heure, aux réunions, dans les délais...)
- La présence (rester concentré et dédié en réunion, pas de téléphones, aparté...)
- La confidentialité (garder en interne ce qui appartient au groupe)

Indicateurs concernant l'énergie à déployer pour atteindre les objectifs :

- La réactivité (dans la solidarité collective, centrée sur les résultats)
- La confrontation (formuler sa désapprobation de façon positive face au comportement inadapté d'un membre afin d'augmenter l'efficacité. Les membres engagés et responsables n'attendent pas que la situation se dégrade ou que le patron intervienne)
- L'assiduité (persévérance)

Ces règles du jeu implicites méritent un rappel régulier (non pas les lister comme un gendarme, mais aider son équipe à les rendre explicites, ce qui va clarifier les attentes et les engagements)

Parfois quelques principes essentiels ont besoin d'être clarifiés (milieu interculturel), tq limiter les passages à l'acte (violence, harcèlement...), la consommation de substances (abus alcool,...)

Ch. II - OUTILS STRUCTURELS DE COACHING D'EQUIPE

Le coach se place dans l'ici et maintenant (nécessité de l'écoute active et de disponibilité créative)

Ici : gestion des interactions de l'équipe dans son espace, son territoire. Dimension stratégique / politique de la géographie de l'équipe.

Maintenant : gestion du temps, des rythmes et de la cadence de travail. (gestion des projets, délais...)

1. L'espace en coaching d'équipe

La géographie de l'équipe

Le positionnement géographique permet de repérer les relations (affinités, antagonismes, clans.....) et ne doivent pas être considérées comme un hasard.

- Qui s'assied à côté de qui et en face de qui ?
- Quels sont les sous-groupes composés de membres en proximité immédiate ?
- Qui gravite autour du patron ?
- Quels sont les espaces /ruptures dans la géographie du groupe ?
- Qui à l'avant, qui au fond ?
- Qui change régulièrement de place, qui pas ?
- Qui aux extrémités ?
- Qui en dehors du cercle, qui au centre ?

Toutes les stratégies géographiques qui se répètent pendant les pauses et repas sont d'excellents indicateurs de relations.

Donc coacher la mobilité de l'équipe en conservant un principe de circularité, en suggérant ouvertement de changer de place, ce qui permet de :

- Mettre en évidence et rompre des coalitions
- Aider une personne trop collée à prendre de la distance
- Intégrer un membre habituellement exclu
- Développer une capacité d'adaptation, une ouverture au changement

La position du coach d'équipe

Modéliser lui-même la mobilité.

Pendant les réunions se placer soit en dehors du cercle, soit dedans en tant que co-participant. Si le coach préside ou anime la réunion, cela contribue à renforcer la dépendance de l'équipe.

Il est parfois utile de spécifier son choix. Ex : « lorsque je m'assieds dans le cercle, j'interviens en tant que participant et j'attends d'être managé par l'animateur de la réunion. Lorsqu'en dehors, je choisis d'observer les processus en action et ne souhaite pas être sollicité pour participer »

Pièges :

Si un membre accapare le coach en aparté, restituer son commentaire à l'ensemble.

Si le coach a besoin de formuler une demande personnelle à un membre, c'est mieux de la faire en toute transparence en grand groupe.

Eviter de se faire plaisir en échangeant avec un seul membre lors des repas.

EX : réunion dans des lieux différents, travailler avec l'équipe sur l'aspect géographique, (dans certains cas cela a amené le réaménagement des bureaux..)

La triangulation

Outil comportemental pour créer de la circularité, fluidité dans les échanges.

La triangulation consiste à ouvrir la forme de la communication en invitant une troisième ou quatrième partie à participer à l'interaction.

EX :

- un membre traîne en longueur dans sa présentation
- un autre défend avec insistance et détails son point de vue
- 2 ou 3 se livrent bataille
- une moitié de l'équipe est passive.

Exemples de triangulation :

- Un regard circulaire et constant du coach sur l'équipe, quand un parle, aura pour effet de pousser l'interlocuteur à s'adresser à l'ensemble et à les intéresser.
- Faire donner son avis à l'un et regarder les autres pour provoquer leur réaction
- Poser une question à l'équipe sur le processus (Combien de temps pour résoudre ce pb? Où en êtes vous sur les décisions que vous vouliez prendre ? Comment pourriez-vous aborder cette situation de façon tout à fait originale ?)

Donc modéliser la triangulation. Plus l'équipe triangule d'elle-même, moins le coach intervient dans le processus interactif.

NB : Bonne étude de cas réel p65 à 78

2. Le temps en coaching d'équipe

En réunion, observer l'adéquation entre ce qui est dit et ce qui est fait dans l'utilisation du temps collectif

Le principe d'impartialité

Le coach doit adopter le principe d'impartialité dans sa gestion du temps avec chacun des membres.

- Il n'y a aucun problème à être proche, à condition d'être aussi proche ou distant avec une personne qu'avec chacun des autres.
- Un des membres peut être coaché individuellement sur une situation particulière à condition que ce coaching soit fait en présence de l'équipe et que l'équipe soit tout de suite encouragée à accompagner de façon active cette personne dans son développement
- Coacher le patron sur ses difficultés peut être utile, à condition que ce travail soit fait en présence de l'équipe, ou en toute transparence.

Bon nombre de coachs refusent de coacher en même temps une équipe et un membre ou patron et souvent redirigent vers un autre coach.

L'allocation du temps de travail

Dans une réunion, observer l'ordre et la durée des sujets à l'ordre du jour.

- Que signifie la place particulière d'un sujet (début, milieu fin) ?
- Que signifie la durée particulière allouée à ce sujet ?
- Quels sujets ne sont pas à l'ordre du jour alors qu'ils devraient ?
- Lesquels ne devraient pas y être ?

Puis selon les réponses :

- Ré-allocation du temps attribué à chaque séquence
- Changement dans l'ordre

Les débordements

Le temps alloué en réunion peut être symbolique de l'allocation générale de moyens dans l'équipe.

Demander à l'équipe de préciser et formaliser des règles du jeu plus efficaces s'il constate un écart important entre l'ordre du jour et la réalité de la réunion.

Le rythme de chaque séquence

En général les équipes illustrent au sein de leur réunions la façon dont elle gèrent leur concentration et leur énergie dans leurs projets.

Le suivi des réunions

- Dossiers centraux ?
- Projets Arlésiennes, qui réapparaissent régulièrement mais ne sont jamais traités jusqu'au bout ?
- Projets danseuses, qui coûtent cher mais ne rapportent rien ?
- Décisions oubliées dans des trous noirs ?
- Problèmes cycliques, traités à chaque fois comme s'ils apparaissaient pour la première fois ?

D'où fonctionnement dans la durée qui devrait être évolutif et stratégique

Le changement dans l'espace-temps

Quand le coach rencontre une résistance au changement plus forte que prévue, l'ici et maintenant peut offrir au coach une multitude d'options de petits changements anodins, pour préparer l'équipe à des changements plus importants.

Ch. III - LE COACHING DE PERFORMANCE

L'énergie et les résultats d'équipe

En plus de bien gérer la cohérence d'une équipe au sein d'une unité de lieu et de temps, il ya une dimension énergétique = passion, motivation, engagement

Le cycle de production

Le coach doit suivre : (en aval et en amont du processus de travail)

- les inputs : moyens jugés nécessaires pour accomplir leur tâche (énergie/engagement individuel en fait partie)
- les outputs : résultats envers lesquels ils s'engagent en aval.

Piège : équipe en revendication de moyens supplémentaires : « La précision des moyens énumérés n'a d'égal que le manque de précision sur les changements mesurables que ces nouveaux moyens permettraient ».

Lorsqu'une équipe est centrée sur l'input, ses membres sont concentrés sur l'effort à fournir, l'investissement personnel, le coût financier et le temps pris. L'approche est lourde.

Lorsqu'une équipe est centrée sur l'output, ses membres sont aspirés par un objectif, regardent la mission, leur énergie est stimulée par leur progression, motivée par les indicateurs de progrès et résultats. L'approche est légère.

Management et Leadership

Management trop souvent centré sur les moyens en amont INPUT, leadership plutôt sur objectifs et résultats en aval OUTPUT :

- Une équipe managée fait l'inventaire de ses moyens, puis évalue si objectif à sa portée et détermine son but collectif en fonction de sa faisabilité. Souvent tente de négocier plus de moyens avant de commencer. Dimension administrative. Politique de moyens. Centrée Forces/faiblesses
- Une équipe leader se fixera d'abord un objectif, telle une ambition ou « aspiration », puis remuera ciel et terre pour trouver moyens nécessaires sans dépenser plus. Moyens collectifs redistribués selon leur capacité à dégager des résultats. Les résultats déterminent les processus internes. Concernée Opportunités/menaces.

EX : réunionite : centrer l'équipe sur le nombre et la qualité des décisions =output de la réunion.

Quelques outils pour aider une équipe

1) L'orientation solutions

Habituellement brainstorming d'idées :

- Idées jetées au tableau
- Classées
- Choix des options et plans d'action

Démarche lourde, bcp plans d'actions, concentrée sur le lancement d'actions, rarement sur suivi et mesure.

Nous proposons brainstorming de solutions :

1. Première idée proposée est prise comme axe de travail par toute l'équipe pour la rendre concrète.
2. Proposition transformée en plan d'action en utilisant les ressources déjà disponibles.
3. Elaboration d'instruments de mesure du suivi. Si l'option est trop lourde, rejet et on passe à une autre plus pratique et plus motivante.
4. Dès que l'équipe est satisfaite de savoir que le problème sera résolu par son plan d'actions, elle passe à autre chose.

Démarche centrée sur traitement immédiat d'un problème par solutions complètes et mesurables.

Cette approche considère que les problèmes ont des solutions évidentes au niveau des idées, et que c'est la mise en œuvre de décisions immédiates, mesurables et suivies qui mérite l'attention de tous en réunion.

NB : les interventions qui recentrent les équipes et sont centrées sur des solutions peuvent devenir un réflexe de coach que que soit le contexte de travail.

2) L'orientation résultats : Le tracking

Idée : « on fait ce que l'on mesure » ou « on devient ce qu'on mesure »

Importance pour le coach de se centrer sur les systèmes de mesures de résultats et de rémunération afin de poser les bonnes questions de cohérence entre ce que l'équipe affirme et ce qu'elle met réellement en œuvre.

Principes pour le retour d'information sur les résultats d'une équipe :

- Suivi Public des résultats
- Affichés au vu de tous ceux à impliquer
- Suivre des résultats stratégiques
- Titre communiquant /racleur (pas tableau illisible excell)
- Indices de réussites très simples
- Remplissage du tableau en temps réel
- Suivi affiché sur un rythme court (journalier ou hebdomadaire)
- Résultats individuels et nominatifs
- Totaux des équipes en compétition va créer une émulation
- Historique et évolution des résultats affichés. La progression de tous est plus importante qu'un seul score.

3) Le breakthrough

= percée = résultat radicalement différent = saut quantique

Démarche collective de transformation fondamentale, dans façons d'agir et de penser => modifie cadre référence, habitudes de travail, résultats.

Démarche en 6 étapes :

1. Définir le domaine concerné : privilégier les domaines les plus surs, les axes les plus évidents, se reposer sur des paramètres existants, « les 20% qui feront 80% de la différence ».
2. Réunir les informations. Résultats obtenus et prévisions chiffrés, inventaire des instruments de mesure, à éventuellement simplifier, s'assurer de la fiabilité. Documenter ces 2 premières étapes de manière simple et précise. NB : infos à traiter comme issues du passé.
3. Situer la limite extérieure du potentiel. Potentiel ultime = résultat maximum si tout marche à 100%, le succès le plus extravagant. Le potentiel ultime d'une personne, équipe, organisation gagne à être défini le plus localement possible.
4. Se fixer un objectif de « rupture » pour l'année, les pieds sur terre, en tenant compte des réalisations passées et avec comme cap le potentiel ultime, réalisable et effrayant. Utiliser l'intuition des personnes concernées pour définir le possible et l'extrême.
5. Définir les moyens :
 - o Retour au basique : faire que les processus acquis et connus fonctionnent à 100% et non pas chercher de nouveaux moyens très créatifs ou onéreux
 - o Choisir 2-3 actions (règle des 80/20) centrées sur les leviers les + importants pour des résultats les plus immédiats et non pas de nombreuses actions en parallèle
 - o Mobiliser les personnes concernées dès la conception d'une action, et non pas une équipe de direction conçoit puis délègue la mise en œuvre
6. Commencer immédiatement (dans la semaine ou les 15 jours) et non pas après 3 réunions

L'intérêt de ces outils (qui pourraient devenir des pièges opérationnels) réside dans leur capacité à aider des coaches et des équipes à réfléchir autrement.

Le coach d'équipe doit surtout se centrer sur l'accompagnement du changement de regard de son équipe cliente. La modification du cadre de référence permet une évolution plus radicale et permanente que l'apport ponctuels d'outils de gestion.

Ch. IV - LE COACHING D'EQUIPE ET CULTURES D'ENTREPRISE

La culture d'une équipe équivaut à la personnalité d'un individu. C'est un ensemble cohérent de croyances partagées, comportements collectifs, modes opératoires, expressions linguistiques...

1. Identifier la culture d'entreprise

Ecouter le récit des anciens : les mythes fondateurs mettent en avant les croyances et valeurs fondamentales, les stratégies de réussite et d'échec, les profils positifs et négatifs. Le coach doit tenir compte de la culture spécifique du système et en respecter la cohérence.

2. L'implicite et l'explicite

La culture réelle ou active d'une organisation repose beaucoup plus sur le comportement observable de quelques modèles influents (patron, équipe de direction ..) que sur la verbalisation de consignes précises ou sur les discours de grands principes idéalistes.

Il existe souvent un grand écart entre discours et réalité. Les entreprises compétitives parlent de coopération, les équipes affectives et manipulatrices insistent sur l'amitié, et la transparence.

Donc le coach ne doit pas se laisser prendre par les discours qui soulignent peut-être ce qui n'existe pas mais utiliser des grilles pratiques d'observation pour situer rapidement le type culturel de son équipe cliente..

3. Quatre profils culturels

Le noyautage culturel (même type de personnalités à la direction, +soutenu par patron charismatique + confirmé par historique performant) est un des facteurs déterminants et impose valeurs et croyance, style d'action et communication, mode opératoire et culture active et collective.

	I	II	III	IV
Culture	Institutionnelle	Technologique	Humaniste	Réseau
Style de direction	Directif	Informatif	Participatif	Déléгатif
Stade de développement	Inclusion	Affirmation	Interdépendance	Ouverture
Phase évolutive	Modèle féodal	Révolution Industrielle	Révolution Psychologique et Humaniste	Révolution de l'information

Cf. John Whitmore "Le guide du coaching" Maxima, Paris 2002

Ces types sont caricaturaux et souvent plus ou moins mélangés dans la réalité.

La culture institutionnelle

La plus directive, règles et procédures l'emportent sur les relations. Présence centrale de membres anciens et influents, plutôt distant, introvertis et solitaires. Mode formel et hiérarchique. Travail individuel et silencieux, procédures bien définies et respectées.

Equipe centrée sur conception et développement de la qualité technique du produit, production règne, marketing restreint, notoriété au sein de spécialistes.

Confiance et confidentialité, pouvoir peu partagé, ressources gérées avec parcimonie, innovation lente, traditions.

Peu de réunion d'équipe mais tête-à-tête confidentiel avec le patron.

Souvent entreprises familiales, dynastiques, provinciales, hautement spécialisées sur des créneaux élitistes.

Qualités basées sur valeurs traditionnelles, qualité irréprochable, fidélité à long terme avec clients et personnel, paroles, contrats et délais tenus, justice sociale équitable et paternaliste.

Capacité de réponse et d'adaptation aux turbulences de l'environnement est lente voire médiocre.

La culture technologique

Interactive et informative, concepts des grandes écoles, présence de nombreux experts mathématiques et technocrates.

Approche du marché systématique, catégorique et compétitive, stratégies défensives voire agressives.

Imagerie populaire du jeune cadre aux dents longues et quadra performant.

Modes opératoires centralisés et fondés sur le contrôle et suivi des processus opérationnels (fabrication, information, finances, finances, marché, personnel).

Relations basées sur bons échanges, analyses et diffusion de l'information. Décisions selon une logique financière.

Réunion avec présentation slides PowerPoint, détaillant information qui se veut objective, centrées sur opérations. Echanges plutôt informatifs, sur le mode convaincant, argumentatif et escalade compétitive. L'important n'est pas forcément la mise en oeuvre d'une idée performante mais qui va gagner l'argument.

Qualités permettent de produire et distribuer des produits de consommation courante à une population de masse, au meilleur prix.

Entreprises obsédées par la croissance, la compétition et l'augmentation de ses parts de marché. Essaient souvent de garder une longueur d'avance sur les concurrents, par stratégies centrées sur des innovations (futures), effets de mode, marketing agressif.

La culture humaniste

Participative et relationnelle. Présence influente d'extravertis charismatiques.

Travail collectif, responsabilités partagées, recherche de consensus, respect des différences.

Négatif : préoccupations sociales, politique, négociations entre « clans ». Relations régies par appartenance à réseaux historiques, déterminante dans la gestion des actions professionnelles et des carrières.

Entreprises centrées sur des services, image publique, tentent de véhiculer idéal humaniste ou sociétal souvent au bénéfice de leur personnel. (souvent mesures de confort, satisfaction de leur troupes au nom d'un meilleur service client)

Réunions nombreuses, peu efficaces. Mot d'ordre : participation, consensus, empathie, partage. Réalité : luttes d'influence pour partage d'un gâteau perçu comme limité. La qualité de la communication, de l'intégration de chacun souvent au détriment de la réactivité et de la performance financière.

La culture réseau

Active, réactive et plus délégitrice.

Présence d'entrepreneurs-baroudeurs, électrons libres, créatifs et adaptables. Délais court, pas de moyens et longs termes. Travail dans l'urgence, personnel très engagé.

Réunions comme des marathons avec règles du jeu et contours indéfinis, rarement des méthodes d'encadrement. Le lieu, participants, sujets, objectifs et même décisions changent d'une réunion à l'autre. Réunions sont plutôt des forums déstructurés sans résultats bien prévisibles ni mesurables.

Management par crises successives oblige remise en questions des décisions et des stratégies.

Cette lutte continuelle et créative pour un développement rapide dans un contexte de survie correspond à l'idéal actuel d'entreprises de la « nouvelle économie ».

Bien que ce type de culture existe depuis longtemps (Golden Boys, confection, restauration rapide..), ce qui est nouveau c'est le modèle de l'organisation en réseau du style « Start-up » comme nouvelle option possible face aux autres modèles entreprises /organisations trop sûrs de leur vérités culturelles. La nouvelle économie est là aussi pour provoquer réflexion, recherche, décision et évolution dans les équipes de direction.

Qualités : capacité à responsabiliser et à déléguer, approche paritaire et décentralisée, stratégies réactives, innovantes et souvent proches du client/terrain.

Ces qualités sont prônées /recherchées, au moins verbalement par organisations humanistes ou technologiques.

5. Stratégie de coaching d'équipe

Une culture d'équipe dominante au niveau d'un comité de direction peut avoir une influence déterminante sur toute l'organisation.

Un bon diagnostic est utile, encore faut-il savoir dans quelle direction une équipe veut se développer et ce dont elle a réellement besoin (souvent pas la même chose).

En situation de crise, une équipe qui n'a pas conscience des limites de sa culture risque d'activement chercher à en accentuer les travers.

EX :

- 1) Une équipe « technologique » en difficulté va tenter de mieux contrôler son temps, ses dépenses, personnel, environnement, chacun jusqu'à tuer dans l'œuf les possibilités d'initiatives. Les demandes d'accompagnement seront centrées sur des problématiques de contrôle. Les enjeux résident ailleurs : développement de leur éthique, réelles relations de partenariat, capacité d'action plus immédiates.
- 2) Accompagner le changement dans équipe humaniste, où l'appartenance des membres à des réseaux d'influence a permis réussite sociale et développement rapide de carrière ?? La demande d'accompagnement est presque invariablement sur le développement de relations plus chaleureuses et transparentes. En général, les enjeux et besoins se situent dans l'application rigoureuse de règles et de procédures, avec une éthique irréprochable et chacun sait qu'il y perdra son influence officieuse.
- 3) Comment aider une équipe réseau, « High-tech » à se structurer et s'inscrire dans moyen et long terme ? La demande sera formulée pour accentuer créativité, réactivité. Ce qu'elle fait déjà bien, peut-être trop.
- 4) Equipe humaniste ne conçoit le travail avec un coach qu'à travers son propre prisme, donc dans une dimension relationnelle afin d'améliorer relations et communications.

Donc, chaque profil aurait besoin de développer les qualités des autres cultures, de I vers IV en intégrant les cultures précédentes

	I	II	III	IV
Culture	Institutionnelle	Technologique	Humaniste	Réseau
Style de direction	Directif	Informatif	Participatif	Délégitif
Enjeux	Développer les critères des cultures Humanistes	Développer les critères des cultures Réseaux	Développer les critères des cultures institutionnelles	Développer les critères des cultures Technologiques

Ces tendances évolutives de culture d'équipe offrent des axes de questionnement pour le coach, afin d'aider une équipe à préciser son propre projet.

Il est quelquefois utile pour un coach de proposer à son équipe de faire un véritable auto-diagnostic culturel, d'en tirer ses conclusions et de fixer ses propres objectifs d'évolution.

L'enjeu est important. La culture d'une équipe est déterminante dans le développement du potentiel de ses membres. Le système collectif est plus fort que l'individu et a toujours su le transformer.

Lorsqu'une culture change ou évolue, elle provoque l'évolution de chacun de ses membres

Le travail collectif d'un comité de direction sur les forces /faiblesses de sa culture a un effet direct sur l'ensemble de l'entreprise que cette équipe dirige. Ce travail s'effectue avec tous les membres de l'équipe et est centré sur l'évolution des processus de l'équipe, tout en accompagnant l'évolution des personnes et l'avancement des tâches opérationnelles. Le coaching d'équipe facilite le développement de la culture managériale active (croyances, interactions influentes, modes opératoires, résultats). Cela comprend la définition des règles du jeu d'un système, ses processus de décision, rythme et processus de réunion, son ambition et sa stratégie comme de ses procédures quotidiennes dans le suivi de ses activités.

L'acte de coaching d'équipe n'est donc pas une formation (au sens courant), mais plutôt une exploration et un développement en équipe du « soi collectif » actif qu'est sa culture. Cette démarche est d'autant plus efficace si elle reste centrée sur l'atteinte d'objectifs mesurables, sur la concrétisation des résultats, et l'amélioration de la performance collective.

Ch. V - LA CIRCULARITE

Une approche énergétique du coaching d'équipe

Approche biologique (globale et pragmatique) des organisations, similaire à la médecine traditionnelle chinoise, centrée sur la cohérence globale de ses flux énergétiques.

Circularité : circulation d'énergie interne au système. C'est un outil systémique, centré sur l'étude des interactions entre personnes et services plutôt que sur la nature des entités. Il est spécialement utile pour évoluer des systèmes traditionnels vers une compréhension des systèmes virtuels, fluctuants, émergents selon les modèles issus de la révolution de l'information (équipes-projets, équipes-réseaux, équipes distribuées).

Il tient compte de la fluidité des interfaces au sein d'un système et de l'effet rétroactif d'un tel modèle énergétique sur sa perception du monde.

Travailler avec ce modèle modifie notre perception du monde et de nous-même. Nous passons d'une approche matérielle et territoriale de l'organisation à une conception plus fluide et énergétique de la réalité professionnelle.

Le concept énergétique de circularité, pragmatique permet un diagnostic fin de la réalité interactive des relations et offre des outils d'interventions simples et efficaces.

De la polarité à la circularité

- 1) Situer les processus répétitifs (la forme des échanges se reproduit quel que soit le sujet). En réunion le coach observe qui parle, après qui, à qui et pendant combien de temps.
- 2) Suggérer des petits changements interactifs susceptibles d'amener une plus grande fluidité d'échanges interpersonnels.

Avant d'intervenir, définir à quel type de polarité se rattache la communication au sein de l'équipe et comment la considérer :

- Communications utiles à un moment donné dans une équipe
- Stades précurseurs de la circularité dans le développement de la maturité d'une équipe
- Entraves à la pleine efficacité d'une équipe.

	I	II	III	IV
Polarité	Polarité Institutionnelle	Polarité technocratique	Polarité relationnelle	Circularité
Culture	Institutionnelle	Technologique	Humaniste	Réseau
Style de direction	Directif	Informatif	Participatif	Déléгатif

La polarité institutionnelle

Caractérisée en réunion par focalisation sur le patron. Relation à sens unique, monologue du leader, exposé prolix souvent idéaliste ou normatif, ou arrosage de principes, instructions conseils, vers un public indifférencié qui s'abrite derrière un mutisme et se laisse porter.

L'accent est mis sur le contenu, traité presque exclusivement par le leader. Ce type de relation est porteur de dépendance et de passivité.

Ce type de polarité peut persister masqué, dans des entreprises dont les leaders désireux de favoriser initiative et prise de responsabilité n'ont pas fait le deuil du modèle familial et ont peur de lâcher leur pouvoir bienveillant/paternaliste.

Cette polarité est aussi mise en œuvre au cours de réunions plus fluides par des anciens qui prennent la parole pour raconter un passé glorieux, une anecdote pleine d'enseignement, les raisons de se méfier de nouvelles idées... On note alors une rupture de rythme, une cassure dans la fluidité des idées, ralentissement de l'énergie et souvent une agitation dans la salle.

Côté positif : le show en grand groupe une fois l'an, rituel de passage pour développer un esprit collectif, un mouvement identitaire. Dans ce cadre exceptionnel, la forme d'une bonne prestation institutionnelle peut créer et véhiculer une énergie bien plus forte que le contenu (tempo enlevé, qualité de la mise en scène...)

La polarité technocratique

Relation en étoile. Le leader communique tour à tour avec chaque membre individuellement. Le contenu et le ton sont souvent argumentatifs.

Le résultat en terme d'énergie est que la personne centrale conforte sa position dominante. (Le principe – erroné- est que si quelqu'un est expert dans un domaine, il doit mener le jeu, voire décider dans ce domaine comme pour défendre son territoire). L'accent est mis sur la compétence / l'expertise personnelle avec une attention aux détails techniques et informations chiffrées précises.

Le caractère compétitif de l'équipe peut se retourner contre ses processus de travail sous forme de joutes verbales et jeux de pouvoir. Escalade, et ambiance de tribunal sournois pour définir la responsabilité d'erreurs. questions primordiales dans ces systèmes propices aux « boucs émissaires ».

Contenu : informatif, slides PowerPoint.

Positions relationnelles symétriques.

Positif : analyse pointue, instruction de dossiers en profondeur, mise à niveau de chacun des membres

La polarité relationnelle

Se développe sur deux niveaux d'énergie différents :

- 1) Une scène éclate entre deux membres sur scène = en réunion : conflit, argument
- 2) Le reste de l'équipe (incluant souvent le leader) est mis en position de témoin passif de cette relation improductive.

Situation comme une mise en demeure à l'équipe et à son leader de choisir « Qui a raison ? ». Sous couvert d'un argument professionnel, la vraie question est « Lequel préférez-vous ? ». Il s'agit plus d'un jeu d'influence centré sur les relations qu'un jeu de pouvoir centré sur l'action.

Ce type de polarité se développe souvent entre deux barons, dont les disputes apparentes cachent en fait une alliance stratégique, bien qu'inconsciente, avec des fondements objectifs.

Coaching d'équipe – Alain Cardon

Parfois cette polarité relationnelle n'est pas limitée à une seule paire de frères ennemis, mais les rôles tournent en fonction des circonstances et des sujets. En fait l'équipe est structurée autour d'un réseau subtil et compliqué d'alliances et de conflits, d'inimitié et de loyauté. Si cela se passe dans comité de direction, il en va souvent de même dans l'organisation subalterne. C'est un processus symétrique, générateur de passivité. (Situation paradoxale : équipe et leader auraient tord d'intervenir et ont tord de ne pas le faire)

Situation propre aux équipes avec bon niveau d'interaction, histoire commune et forte charge émotionnelle. La relation centrale entre les deux pôles a pour but de focaliser l'énergie et de la déplacer du contenu vers le processus, cad tâches et défis professionnels vers maintien de la relation affective entre les membres du clan, au détriment de l'efficacité. Cette polarité cache une véritable alliance conservatrice entre les deux barons et le reste, tous d'accord pour que rien ne change.

La force de ces équipes est leur capacité de résistance.

Pour un coach, attention à ce qu'ils ne s'entendent pas contre lui s'il bouscule trop rapidement l'équilibre relationnel des clans.

La circularité

Informations et discussions libres et rapides vers et entre tous les membres, absence de polarité.

En réunion, une personne parle peu, droit au but et tous écoutent. Une autre suit, puis une autre sans ordre prévisible.

L'information concerne l'ensemble simultanément et également. Flux multidirectionnel d'énergie, simplicité et haut niveau énergétique.

Négatif : le manque de méthodologie partagée, la perte de l'objectif, les interactions compétitives... provoquent un chaos. La réunion se termine sur frustration et colère à la hauteur des espérances initiales.

Equipe réseau mature : ordre fluide et respectueux, « je suis d'accord et nous pourrions... », sans perte de vue de l'objectif, vers une construction commune.

Circularité : Positions relationnelles complémentaires.

(la complémentarité dans l'interaction est difficile à tenir et implique effacement de l'individu, maturité, recul)

Circularité tend vers un consensus élaboré de concert, effectif et non pas affectif, construit en améliorant les apports réciproques. « Je ne suis pas d'accord » est obsolète. Le problème de la confiance en l'autre a disparu et est remplacé par la confiance dans la relation.

La circularité dans les équipes

Nous prônons la circularité positive dans les réunions de travail (meilleures créativité, réactivité, partage responsabilités, délégation, mise en commun résolution de problèmes...)

Les modes d'intervention à la disposition du coach pour établir la circularité sont simples concrets et comportementaux : l'intervention stratégique.

Exemples :

- N'intervenez pas là où vous êtes attendu. Créer la surprise en questionnant une autre personne que votre premier choix.
- Observez si chacun se sent responsable de la bonne marche de la réunion.
- Modélisez : quand vous parlez, adressez-vous à tous les membres et pas seulement à celui/ceux que vous souhaitez impliquer.
- Lorsque vous écoutez, votre regard peut interpeller chacun, pas seulement les actifs.
- Regardez plutôt les autres si quelqu'un parle en tentant d'accrocher votre regard.
- Allez au fait avec des mots simples. Questions et commentaires courts.
- Brûlez les langues de bois en demandant à quelqu'un d'autre une reformulation simple.
- Soyez précis, spécifique, direct. Si quelqu'un ne l'est pas, dites-lui, en le félicitant, qu'il a réussi à vous perdre et demandez-lui de reformuler en plus simple.
- Refusez les introductions auto-disqualifiantes : « Excusez-moi mais si je peux dire quelque chose... » avec un « pas question » en attendant la suite.
- Chassez les généralisations abusives. Dites et provoquez « je », « nous », un tel, au détriment du « on ».
- Si vous n'avez pas compris quelque chose essentiel, demandez.
- Chassez les opinions maquillées en questions « Je pense que nous devrions.. » convient mieux que « Est-ce qu'on ne pourrait pas... ? »
- Ecoutez les explications contextuelles ou historiques (longs et brisent l'énergie de la discussion)
- Ne vous arrêtez pas sur une plaisanterie mais gardez l'œil sur le fil du travail.
- Si vous vous ennuyez ou ne savez plus où vous en êtes, dites-le.
- Si personne ne bouge, soyez volontaire en petite main.
- Si la salle semble un dépotoir, demandez devant tous, deux personnes pour vous aider à remettre un peu d'ordre et restructurez les territoires qui s'installent.
- Tenez-vous droit sur le bord de la chaise pour exprimer intérêt et énergie.
- Ne montez pas sur toutes les balles. Attendez ou demandez la réaction des autres membres.
- Ne justifiez pas.
- Si un débat entre deux participants, ouvrez aux autres en demandant leur opinion puis donnez la vôtre.
- Dans un débat qui s'enlise, annoncez de façon péremptoire qu'ils sont d'accord mais ne l'ont pas encore compris. (Ils sont d'accord sur leur désaccord.)
- Si vous avez plusieurs idées intéressantes, exposez la première, et gardez le reste pour après que les autres se soient exprimés.
- Si certains font de longues harangues, dites-leur d'en venir au fait « Je suis désolé, je suis perdu, pourrais tu nous dire brièvement où tu veux en venir ? »
- Si quelqu'un s'installe sur le devant de la scène, invitez le doucement à s'asseoir et à se relaxer. Inversement pour ceux qui se cachent.
- Quand la discussion s'épuise /tourne en rond, demandez l'opinion d'un qui s'est mis en retrait. Ceux qui s'ennuient ont souvent d'excellents commentaires sur ce qui se passe.
- Quand la discussion s'enlise réellement, demandez une pause diplomatique et laissez la situation se débloquer hors scène.
- Evitez au maximum les obstacles physiques entre les participants (minimum tables, papier, projecteurs...)

La circularité pour le leader d'équipe

Le leader peut être aspiré dans les processus de l'équipe (polarité, chaos...) ou se laisser prendre à ses propres modes de communication, ce qui renforce les processus en cours dans l'équipe :

- Tenant la tribune (polarité institutionnelle)
- Expert central, ayant souvent le dernier mot (polarité technocratique)
- Joutes verbales d'un ou d'une paire de conservateurs privilégiés (polarité relationnelle)
- Embourbé dans un processus circulaire et chaotique

NB : la pratique de polarités et chaos stérile permet à une équipe de travailler avec un confort relatif : moins de responsabilités individuelles et collectives.

Le coach d'équipe doit avoir une stratégie de développement dans la circularité, cad en impliquant tous les membres de façon circulaire et paritaire (surtout au sein d'équipes rebelles ou participants avec le goût de la contradiction).

EX : Inviter le leader à éviter une position centrale, (face au groupe, maniant le retro-projecteur...) ; l'accompagner à expérimenter des positions de leadership au sein du groupe (cad participer à la fluidité du travail de l'intérieur, comme n'importe quel membre), le coacher à diriger ceux qui temporairement animent le groupe à sa place, lui apprendre à encourager les membres silencieux à s'exprimer, en particulier lorsque les barons occupent trop la place.

NB : surveiller les places à côté du leader, pour éviter stratégies personnelles, coalition, exclusion...

La finalité de la modélisation de comportements nouveaux (dont la délégation de la gestion des processus d'équipe aux membres) est d'amener la délégation et la perception du leader comme un autre membre. Cela permet au leader d'être plus disponible à son rôle fondamental : prendre les décisions stratégiques qui s'imposent.

Ce processus graduel d'apprentissage développe simultanément la co-responsabilité, créativité, sens de la délégation, réactivité, motivation et plaisir.

Quelques agents de la circularité

Moyens simples pour améliorer la circulation d'énergie.

Lieux successivement différents pour les réunions stratégiques (unités, départements, bâtiments, salles, disposition de la salle, donner du mouvement, pas les mêmes côte à côte, démarrer ou finir avec une activité conviviales, changer nature des pauses...).

Symboliquement, la circulation de l'équipe de direction développe une image de mobilité et disponibilité (important aussi pour le leader de circuler de moment en moment, de réunion en réunion...)

(pour renforcer les échanges entre sous-systèmes, organisation d'une attention particulière dans le lieu qui accueille : portes ouvertes, évaluation des performances locales, célébration. Profiter de la présence des leaders pour développer localement un sentiment d'identité et d'appartenance)

Dans les réunions régulières, changer de rôle tour à tour (faciliteur, cadenceur, pousse décision, coach qui propose à chacun des axes de développement précis, hôte d'accueil) sauf le décisionnaire disponible pour trancher.

Un des effets remarqué est de redistribuer l'énergie centrée sur le patron vers les relations latérales, effet considérable sur l'ensemble de l'organisation.

En général, la circularité dans une équipe favorise le passage de séparation/territorialité à des échanges plus généralisés, à des dispositifs générateurs de créativité, une meilleure conscience des phénomènes énergétiques et leurs conséquence sur les résultats de l'entreprise.

Ch. VI - LES REUNIONS DELEGUEES

Un outil de développement stratégique des équipes et organisations

Outil systémique élaboré dans le contexte de l'OD Développement des Organisations (peu systémique).

Mise en place très utile dans de nombreuses situations de coaching d'équipe. En effet cette technique peut aussi bien aider à manager une équipe que participer à l'évolution de la maturité du management et de son profil culturel.

Contexte général

- Outil ni bon ni mauvais, utile dans un contexte précis. La façon de mettre en œuvre influence souvent plus que l'outil
- Conçu pour des équipes constituées avec hiérarchie ou équipes en réseaux avec au moins quelques membres permanents.
- Plus performants lors de réunions régulières, groupe de 5 à 15 personnes (pas pour réunions exceptionnelles de crise avec des étrangers, ni dans réunions très large audience)
- Réunions de travail réelles, centrées sur instructions collectives de dossiers, prise de décisions et suivi de la mise en œuvre.
- Contexte avec direction engagée dans développement des managers et employés, croyant à une approche consultative, participative (pas si encadrement retient l'info, contrôle et centralise, minimise ses risques de façon conservatrice)
- Outil systémique
 - Lorsque les processus de réunions d'une équipe sont profondément modifiés, tous les processus de cette équipe sont modifiés.
 - Modifie les interactions plutôt que les personnes (centré sur les relations et les interfaces, pas les entités : services, départements, territoires, sujets)
 - Peut se diffuser naturellement par lui-même au sein de l'organisation comme un virus

C'est un excellent outil pour développer la coopération transversale et re-motiver le management à participer à des réunions plus performantes.

Les processus de réunion

Préparation préalable du contenu est essentielle (agenda précis distribué en avance avec documents de pré-lecture).

Quels que soient la préparation et le contenu, les processus qui ont cours pendant la réunion ont une énorme incidence sur le renforcement de la culture de l'équipe et sur ces résultats.

Après avoir observé une ou deux réunions d'une équipe de direction, le coach peut effectuer un diagnostic culturel, une évaluation d'efficacité et cerner certaines limites fondamentales de l'équipe et par extension de l'organisation.

Le coach d'équipe doit :

- Dans un premier temps, accompagner cette démarche centrée sur les processus de réunions. C'est la base du travail du coach d'équipe !!!
- Dans un deuxième temps, coaching d'accompagnement plus centré sur le contenu opérationnel ou stratégique.

Les processus de décision

La fonction première d'une réunion d'équipe est de permettre l'instruction de dossiers et la prise de décision collective afin de diriger l'action.

Cette fonction de prise de décision place le patron de l'équipe au centre du système. Il se retrouve donc, non seulement responsables de décision, mais porteur de tous les autres processus (dont préparer, animer, assurer le suivi des réunions...) EX : si le patron n'est pas là on repousse.

Piège pour le coach : assurer ce rôle central à la place du patron. Plus le patron ou le coach «porte» les processus, plus l'équipe détient le pouvoir (à du recul, responsable de rien, peut taxer le patron ou le coach de...)

Paradoxalement, ce processus centralisateur peut être observé dans de nombreuses organisations qui prêchent travail en équipe, délégation, décentralisation. Pour accompagner des équipes qui veulent pratiquer ce qu'elles préconisent, nous suggérons que les équipes deviennent autant centrées sur la prise de décision que leurs leaders. Donc il est utile qu'une grande majorité des processus de réunion soient délégués à l'équipe et à chacun de ses membres individuellement. : Objectif du processus de « réunion déléguée », étape de développement pour modifier la culture.

Les fonctions déléguées

La seule fonction qu'un leader ne peut déléguer, c'est la sienne, celle de décisionnaire. Implicitement ou explicitement, le décisionnaire est responsable de toutes les décisions prises ou non par son équipe et chacun de ses membres. Il est donc doit pouvoir valider toutes les décisions déléguées à son équipe => **nécessité absolue d'être immédiatement et formellement informé des décisions.**

Le **Leader d'équipe**/ décisionnaire prend les décisions et doit déléguer toutes les autres fonctions de gestion d'une réunion :

- **Modérateur, facilitateur** (préparation de la réunion)
- **Co-Coach**
- Horloge, **cadenceur**, time keeper
- **Pousse-décision**, scribe
- **Hôte, technicien,...**

Le but ultime est de déléguer l'instruction collective, la prise de décisions et leur suivi à l'équipe entière et chacun des membres responsables à 100%.

Les rôles délégués

Participant : premier rôle délégué à chacun. Rôle plus opérationnel que fonctionnel, plus centré sur contenu que processus.

Chacun est payé pour avoir une opinion ou des informations (limite : le bon sens) sur les sujets traités, qu'il soit expert, responsable, utilisateur ou pas. Cette responsabilité d'équipe prime sur la responsabilité du domaine d'expertise.

Un participant est d'abord responsable de défendre l'intérêt de l'équipe dans son ensemble. Sa deuxième priorité est de représenter et défendre les intérêts de son domaine d'expertise ou de responsabilité.

Les autres fonctions, plus secondaires, sont au service de la participation active de chacun et doivent être assumées à tour de rôle, de façon systématique et sans exception.

Le facilitateur

Manage l'énergie de l'équipe. Chef d'orchestre, fait face au groupe, est plutôt debout, se déplace, écrit des mots clés au tableau, pour bien rythmer l'énergie collective centrée sur le travail en cours.

Il s'assure que les interfaces entre les participants sont fluides, que les interruptions restent limitées, que chacun trouve sa juste place. Il doit bien sûr assumer son propre rôle de participant.

Le pousse-décision

Provoque et enregistre les décisions, dont le contenu est précisé par l'équipe et soumis à une validation implicite par le leader.

1) Provoquer des décisions = régulièrement et stratégiquement et aussi vite que possible, pousser le groupe à formuler des décisions. Ex :

- Arrivons-nous à une décision ?
- Pourriez-vous reformuler ce qui vient d'être dit en décision ?
- Si on laissait Untel formuler sa proposition de décision ?
- N'est-il pas le moment de prendre une décision ?
- Nous changeons de sujet sans avoir pris de décision ?

Le pousse-décision s'assure que le groupe reste centré sur sa fonction première : prendre des décisions. Il n'est pas responsable de la formulation des décisions ni de son contenu. Il s'assure que l'équipe définisse clairement l'action, les délais et les responsabilités de suivi.

2) Enregistrer des décisions = relève avec précision les actions mesurables, les responsabilités et les délais.

Inscrire sur un tableau standard qui garde la même forme d'une réunion à l'autre.

La feuille des décisions

Date :		Lieu :		Faciliteur :		Coach :		Cadenceur :		Pousse-décision :	
Proposé par	Temps demandé	Sujets / Décisions				Délais	Pilote (nom d'une seule personne responsable du suivi)				

A la fin de la réunion, le pousse-décision distribue immédiatement son relevé de décisions aux membres présents et à une liste préétablie. (cette liste permet aussi distribution transversale à des responsables parallèles et distribution subalterne)

Les meilleures décisions sont inscrites avec précision, détails, critères mesurables et observables, des phrases complètes. Les délais aussi courts que possible avec dates précises. Le relevé de décision fait office de relevé « contractuel »

NB : par ex., tous les 6 mois, une séquence de réunion sur l'inventaire des résultats, décisions appliquées, délais tenus, pilotes performants, sujets traités... Les feuilles de décisions mises bout à bout font un tableau de bord de l'activité de l'équipe et un outil de suivi.

Le cadenceur

Aide l'équipe à garder sa cadence dans les séquences de travail ; horloge parlante. « Nous avons utilisé 10 minutes, il en reste 20 », puis « nous avons utilisé 15 minutes, nous sommes à la mi-temps », « nous avons dépassé le temps de 5 minutes ». Rythme d'annonces inférieur ou égal à 10 minutes.

Le cadenceur n'est pas responsable de la tenue des délais, ni de gérer ou d'allouer le temps. La gestion appartient à l'équipe.

Le co-coach

Coach de réunion. A la fin de la réunion, pendant 15 minutes au moins (pour une réunion de 2 heures), il donne à chacun des pistes d'amélioration et de développement issues du comportement lors de la réunion.

Cette prestation est centrée sur des options (pas des feed-back ou des jugements...) : « A mon avis, une piste d'amélioration possible pour ta participation à la réunion suivante serait de... ».

- Parlez à chacun en le regardant
- Evitez les formules générales tq « nous avons des pb d'écoute »
- Evitez les formulation qui jugent tq « vous avez eu trop de discussions en aparté »
- Formulez depuis le je « Quand vous avez eu votre aparté, je me suis senti exclu et je me suis déconcentré. J'ai eu l'impression que les autres aussi »
- Proposez des solutions pour la suite « je ne dis pas d'arrêter les discussions à 2, mais plutôt les ouvrir aux autres. J'aimerais bénéficier de vos remarques. Ce serait une option pour la prochaine réunion.
- Vous pouvez extrapoler dans un contexte plus large. « Ce qui me frappe c'est que votre relation privilégiée reflète la relation privilégiée entre vos 2 départements. On gagnerait tous à une ouverture de vos 2 départements au reste de l'entreprise »

Cette compétence de co-coaching n'est pas assez développée. Le but ultérieur est d'apprendre aux managers à le pratiquer de façon naturelle et quotidienne, les uns auprès des autres.

Piège pour le coach : assumer le co-coaching de réunion sous l'insistance de l'équipe. Ce serait protéger l'équipe de son apprentissage. Il vaut mieux coacher les coach de réunion. De plus un coach donnant à chacun son axe de progrès individuel se centre sur le développement individuel et perd de vue les axes de progrès du système.

Les autres rôles

- **L'Hôte** : équipes dispersées géographiquement
- **Le Technicien** : utilisation d'équipements complexes
- **L'Ecrivain** : soutien temporaire du facilitateur pour écrire aux tableaux

L'introduction des rôles

Pour un coaching d'équipe efficace, le coach doit être libre de toute implication dans la gestion des réunions. Lorsque l'équipe manage ces processus (son temps, ses objectifs et ses résultats, ses décisions et leur suivi, ses ressources et son co-coaching personnel), elle peut être coacher sur « Comment faire encore mieux et sur le long terme »

Après avoir observé 1 ou 2 réunions, le coach pour introduire chaque rôle, peut modéliser un comportement spécifique, puis le déléguer à l'équipe.

Ex : Au cours d'une supervision et en s'inscrivant dans le groupe, le coach accompagne l'équipe dans son management du temps en annonçant régulièrement le temps écoulé et le temps qu'il reste au cours de chaque séquence. A la fin. Le coach leur demande leur ressenti, puis ce qu'ils comptent faire pour assumer cette compétence aux prochaines réunions.

Cette simple stratégie d'introduction, pour petit à petit introduire tous les autres rôles.

Bien observer comment chaque rôle est attribué par l'équipe, à qui, pourquoi. Ce la donne des indications sur comment l'ensemble refuse les responsabilités collectives, sur où et comment certaines personnes sont désignées pour porter manques et faiblesses de l'ensemble. Tout cela peut fournir un excellent sujet de travail.

Le principe de circularité en réunion

S'assurer formellement de la rotation des responsabilités fonctionnelles entre tous sans exception- Eventuellement à l'aide d'un tableau de rotation des rôles.

Grâce à ces rôles, chacun développe sa propre compétence et apprend les principales compétences fonctionnelles d'un leader.

Pour assurer cette formation au management, il est crucial que les rôles circulent

L'entreprise apprenante

Le développement de l'efficacité des réunions n'est pas l'effet le plus important. Les rôles et leur rotation développent précisément un cadre de référence « d'entreprise apprenante » et des compétences de leader trop peu pratiquées.

Le processus de réunion déléguée est en fait un processus de formation et de développement du management, « inséré » au sein des réunions.

Les réunions déléguées et le coaching d'équipe

Le processus de réunion déléguée peut être introduit :

- Rapidement en formation-action lors d'un atelier dédié.
- Au fur et à mesure qu'un coach accompagne une équipe en supervision de réunion.

Le coach peut à la fois coacher chacun sur leurs prestations dans ces rôles et dans l'équivalent en management, et coacher l'ensemble de l'équipe sur sa culture et ses interfaces liées aux fonctions.

Cette pratique systémique permet au coach d'équipe d'accompagner ses « clients collectifs » vers une meilleure performance mesurable dans des délais relativement courts.

Conclusion

La limite de ce livre serait de laisser croire que le métier de coach d'équipe se résume à l'application cartésienne et consciencieuse de nombreuses techniques. La réalité est toute autre. Dans ce métier je réagis d'autant mieux à une situation particulière que je ne m'y suis pas intentionnellement préparé. J'accompagne d'autant mieux une équipe que je laisse mes outils de côté pour me centrer sur ses enjeux immédiats et à long terme. Au mieux, j'ai surtout besoin d'être présent, et au fait de mes propres sensations, sentiments, émotions et motivations. Cela équivaut à dire que ma meilleure préparation est d'abord personnelle et intérieure.

Le meilleur outil d'un coach, c'est encore sa propre maturité et personnalité, son unique capacité à être et à faire, dans toute sa cohérence.

NB : Le travail/participation dans un groupe de supervision de coaches d'équipe permet à la fois un supervision individuelle et le développement d'une dynamique collective (= équipe formelle). C'est un véritable creuset de formation de coaches d'équipe.

Pour celui qui en fait sa vocation, devenir « coach d'équipe », c'est bien évidemment choisir un métier d'artiste.