

■ Michel Giffard
Michel Moral

Coaching d'équipe

Outils et pratiques

Illustration de couverture : © Fotolia

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2017 pour cette nouvelle présentation

© Armand Colin, 2015 pour la 3^e édition

InterEditions est une marque de Dunod Éditeur,

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1743-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	7
1. Le coaching d'équipe et sa démarche	8
2. Le coaching d'équipe, nouveau nom marketing du team building?	11
3. Le coaching d'équipe est-il encore du coaching?	15
4. Pourquoi proposer un coaching d'équipe?	16
5. Contenu de l'ouvrage	18
Chapitre 1. La notion d'équipe	21
1. L'impossible définition de l'équipe	21
2. Les trois questions fondamentales	24
3. L'impossible typologie d'équipe	26
4. La maturité d'équipe	28
5. Les trois formes de l'équipe	31
5.1 L'équipe comme ensemble d'équipiers	32
5.2 L'équipe comme ensemble d'interactions entre les équipiers	34
5.3 L'équipe comme un système	36
6. Influence de l'organisation sur l'équipe	38
6.1 L'organisation hiérarchique	39
6.2 L'organisation matricielle moderne	39
6.3 L'organisation hypermoderne (ou postmoderne)	40
7. Influence des concepts de management sur l'équipe	41
7.1 Leadership	41
7.2 Performance et réussite	42
7.3 Motivation	43
7.4 Créativité	43
7.5 Culture	44
8. Notion de problématique d'équipe	46
Conclusion	46

Chapitre 2. La posture du coach d'équipe, sa démarche et ses outils	48
1. La posture du coach d'équipe	48
2. La démarche de coaching d'équipe	51
2.1 Le contrat commercial et le cadrage de l'intervention	52
2.2 La réalisation des actions de coaching d'équipe	54
2.3 L'arrêt d'une intervention de coaching d'équipe	55
3. Les principaux outils systémiques en coaching d'équipe	55
3.1 Le coach d'équipe s'inscrit dans un système	56
3.2 Le changement	58
3.3 La métacommunication	60
4. Les outils de base du coaching utilisés en coaching d'équipe	61
4.1 La relation client-coach	61
4.2 Les interventions verbales du coach	63
4.3 Les interventions analogiques ou non verbales du coach	66
5. Les outils spécifiques au coaching d'équipe	70
5.1 Les outils relationnels entre le coach et l'équipe	70
5.2 Les outils propres à l'équipe	73
6. Les outils de partage du diagnostic et des stratégies d'action ...	76
6.1 Les outils à utiliser en priorité en coaching d'équipe	77
6.2 Les autres outils complémentaires	80
7. Les techniques d'animation de groupe	81
7.1 Les activités outdoor, ludiques et sportives	81
7.2 Le mégatelier ou World Café	82
7.3 L'animation de réunion	83
Chapitre 3. La pratique du coaching d'équipe	84
1. Le cas	85
1.1 Situation	85
1.2 Le CoDir	87
1.3 La demande	89
2. Team-building et team-development	91
3. Proposer le coaching d'équipe	93
3.1 Analyse de la situation	94
3.2 Synthèse de l'analyse de situation	97
3.3 Proposition	98
4. Réponse à la proposition	98
4.1 Coaching individuel du DG	99
4.2 Entretiens individuels avec les équipiers	101
5. Coaching d'équipe débutant par une rencontre avec l'équipe	103
5.1 Le contrat formel	104
5.2 La première supervision de réunion	105
5.3 La deuxième réunion supervisée	108
5.4 Préliminaire au premier atelier	109
5.5 Le premier atelier	111

5.6 Le cycle suivant	116
6. Conclusion	117
Chapitre 4. Les compétences et la formation du coach d'équipe	119
1. Les compétences de base du coach d'équipe	121
1.1 Les compétences de la tête	122
1.2 Les compétences du cœur	123
1.3 Les compétences du corps	124
2. La déontologie et l'éthique du coach d'équipe	126
3. Comment devenir un coach d'équipe professionnel?	127
3.1 Formation	127
3.2 Méthodes	129
4. La supervision du coach d'équipe	130
5. La formation des formateurs au coaching d'équipe	131
6. Comment choisir son coach d'équipe?	134
Chapitre 5. L'intelligence collective	135
1. Vision « cerveau gauche » de l'intelligence collective	136
2. Approche intuitive de l'intelligence collective	141
2.1 Faciliter le processus intuitif de l'équipe	142
2.2 Prendre de meilleures décisions	144
2.3 Mieux communiquer	145
2.4 Être davantage créatif ensemble	146
Conclusion	147
Bibliographie	151
Index	157

Introduction

« Progresser en changeant ses points de vue. L'outil principal de l'homme est son cerveau. »

Charles Péguy

Coacher une personne, chacun commence à comprendre de quoi il s'agit. Mais quand cette personne devient plurielle, de quelle(s) personne(s) parle-t-on ? Comment connaître et concilier les demandes de tous les membres d'une équipe, sachant que pour un groupe de N personnes, le nombre de relations possibles est de $N(N-1)/2$? Par exemple, nous avons 66 relations bilatérales pour une équipe de 12 personnes. Quels rôles jouent le coach et le manager de l'équipe ? Et comment identifier les processus psychologiques en action dans l'équipe : transferts, projections, jeux, relations de pouvoirs, alliances objectives ou affectives, règlements de compte, recherche de bouc émissaire, ... ?

En quoi le coaching d'équipe se distingue-t-il des séminaires de cohésion d'équipe, de team building, de dynamique ou de développement d'équipe ? En quoi la posture du coach diffère-t-elle de celle du consultant, du formateur ou du manager qui anime un séminaire collectif ? Dans quels contextes le coaching d'équipe se justifie-t-il ? Est-il suffisant d'être un bon coach d'individus pour réussir à coacher une équipe ? Et peut-on alors encore parler de coaching ?

Voilà quelques-unes des questions posées par nos clients managers d'équipes opérationnelles lors de nos interventions en entreprise ou par les coaches que nous entraînonns en école de coaching et en université.

Le développement du coaching individuel en France a commencé vers 1990. S'il est arrivé aujourd'hui à un état satisfaisant de conceptualisation et de maturité d'un point de vue opérationnel, il n'en est pas encore de même du coaching d'équipe qui se développe avec une bonne décennie de retard sur le coaching individuel. Pourtant, les perspectives de croissance sont les plus fortes sur cette forme d'intervention :

- le levier de l'équipe et la capacité de ses membres à travailler ensemble s'avèrent très efficaces pour renforcer et fiabiliser les résultats des entreprises, et faire la différence, notamment en raison de la complexité du fonctionnement d'une équipe ;
- les modes d'organisation actuels des entreprises accroissent la complexité et le rythme d'évolution : les équipes se renouvellent et se recomposent en permanence, la mobilité des managers est considérée comme un des fondements de leur performance, le management transversal et par projet se généralise, la diversité culturelle devient un caractère commun aux équipes ;
- le coaching d'équipe apporte une réelle valeur ajoutée par rapport aux autres formes d'intervention, car elle s'appuie de préférence sur la synergie.

Enfin, nous avons constaté que parmi les ouvrages existants, peu traitent des concepts et de la mise en œuvre du coaching d'équipe de façon suffisamment précise, complète et structurée.

Dans cette troisième édition nous avons accordé une place plus importante à l'intelligence collective, notion dont la montée en puissance se confirme et qui peut à terme révolutionner la conduite des collectifs.

1. Le coaching d'équipe et sa démarche

« Je tiens pour impossible de connaître la partie si je ne connais le tout, et de connaître le tout si je ne connais les parties. »

Pascal