

Michel Giffard

Michel Moral

# COACHING D'ÉQUIPE

Fondements, pratiques et supervision

 INTERÉDITIONS

Illustration de couverture: © vicova – Shutterstock  
Création graphique de la couverture: Studio Dunod

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<sup>er</sup> 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).



© InterÉditions, 2022

InterÉditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
ISBN: 978-2-7296-2080-6

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

Préambule .....	1
Introduction .....	3
1. LA NOTION D'ÉQUIPE .....	15
2. LA POSTURE, LA DÉMARCHE ET LES OUTILS.....	45
3. LA PRATIQUE DU COACHING D'ÉQUIPE .....	87
4. LES COMPÉTENCES ET LA FORMATION DU COACH D'ÉQUIPE .....	125
5. L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.....	139
6. LE COACHING D'ÉQUIPE VERSUS LE COACHING D'ORGANISATION.....	151
7. LA SUPERVISION DU COACH D'ÉQUIPE .....	183
8. LE COACHING D'ÉQUIPE DANS LE MONDE.....	211
Conclusion.....	219
Bibliographie .....	221
Index.....	229
Table de matières.....	231



# Préambule

*Savoir ce qui se passe requiert du jugement.  
Savoir agir en conséquence  
requiert de la sagesse.*  
Proverbe chinois

LE COACHING D'ÉQUIPE POUR LES ENTREPRISES s'est tout d'abord développé en France à partir du début du millénaire. Nous en sommes au point où la majorité des appels d'offre pour du coaching prévoient un lot pour le coaching collectif.

Dans le reste du monde le démarrage a été plus lent. Le premier livre apparait en Grande-Bretagne en 2005, c'est-à-dire cinq ans après les premières publications françaises.

Mais, à partir de 2015 le coaching d'équipe devient brusquement une approche qui intéresse vraiment l'ensemble des pays du monde et les formations se sont développées à l'envi (voir chapitre 8).

La présente édition est la quatrième de ce livre qui est paru pour la première fois en 2008. Les choses ont bien changé depuis : à l'origine le coaching d'équipe pouvait apparaître comme la solution lorsque les coachings individuels se heurtaient au mur des fonctionnements collectifs. Désormais, le coaching d'organisation commence à jouer le même rôle lorsque l'équipe se heurte au mur de la culture d'entreprise.

Qui dit coach d'équipe dit supervision de coach d'équipe et la première formation de superviseur de coach d'équipe a démarré début 2021 avec des participants venant de tous les continents.

Nous avons encore beaucoup à découvrir et les années à venir s'annoncent passionnantes.



# 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 coachs que nous entraînons 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 il 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 quatrième 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.

### 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

Si une équipe dépasse la simple somme de ses membres ; si nous parlons de synergie, d'intelligence collective, d'esprit d'équipe, de recherche du sens commun, de comportements grégaires, d'inconscient collectif ou d'égrégore ; s'il existe une entité « équipe » qui vit, s'exprime et agit, alors le coaching d'équipe peut exister.



Par analogie au coaching d'une personne, coacher une équipe consiste donc à l'accompagner pour qu'elle apporte elle-même ses propres réponses aux questions qu'elle se pose ou aux défis<sup>1</sup>, aux challenges<sup>2</sup> et aux problématiques qu'elle rencontre.

Il ne s'agit donc pas du coaching individuel du manager de l'équipe, même si celui-ci détient souvent le code génétique<sup>3</sup> de l'équipe et donc de la réussite de l'intervention. Le coaching d'équipe envisage l'ensemble d'un groupe d'individus dans leur environnement, dans une vision systémique et non dans une vision linéaire de cause à effet, comme par exemple pour une résolution de conflit entre deux membres d'une équipe.

Le coaché est donc l'équipe. Mais qui est l'équipe ? Chaque membre de l'équipe s'exprime et agit à trois niveaux. D'une part, en son nom propre, en fonction de ses objectifs et pour répondre à ses besoins individuels. D'autre part, en appartenant à cette équipe, il exprime une partie de la pensée collective. Enfin, il appartient à des communautés plus larges – entreprise, pays, métier – qui façonnent ses représentations du monde.

La méthode du coach d'équipe consiste d'abord à écouter ce que dit l'équipe, comment elle le dit et qui le dit dans l'équipe : être capable d'entendre la voix du groupe est un élément fondamental de la phase de diagnostic.

Comme en coaching individuel, le coach d'équipe est le miroir qui permet à l'équipe de visualiser son propre système de représentation, d'identifier les points forts et les dysfonctionnements dans sa perception de la réalité, de faire évoluer ses processus de fonctionnement et, plus généralement, d'inventer ses propres solutions.

Le coach d'équipe n'est donc pas l'expert des processus propres à l'équipe ni du contenu de ce qu'elle doit produire en tant qu'équipe, des résultats à atteindre ou des chemins pour y parvenir. ***Il l'accompagne afin qu'elle détermine elle-même ses propres choix.*** Ce qui exclut absolument toute relation privilégiée avec l'un des membres, hormis les aspects pratiques liés à l'intervention et réalisés en transparence : signer le contrat avec le patron, organiser la logistique avec le responsable administratif.

---

1. Un défi est une réponse de l'équipe à une contrainte extérieure.

2. Un challenge est une décision interne à l'équipe de faire mieux, une nécessité librement consentie.

3. L'idée initiale et les valeurs d'origine ayant présidé à la création de l'équipe.

La démarche suivie par le coach d'équipe s'apparente à celle d'un coaching d'individuel. La principale différence réside dans la nature du sujet coaché : *un groupe est perçu comme beaucoup plus complexe qu'un individu seul car il présente un niveau de réactivité supérieur*. Celle-ci peut s'exprimer à la fois par une violence instinctive et archaïque et par des capacités de progrès très rapides. La durée de l'intervention est généralement différente : six mois à un an en coaching individuel, un à deux ans en coaching d'équipe, plus de trois ans en coaching d'organisation<sup>1</sup>.

La démarche de coaching ou d'accompagnement d'une équipe s'appuie sur deux dispositifs complémentaires :

- l'équipe face au coach, dans une série d'entretiens collectifs et de réunions spécifiques, souvent hors de l'entreprise et des contraintes opérationnelles ;
- la supervision de réunions de travail habituelles de l'équipe suivies par des débriefings et des plans d'action.

Les actions menées par le coach d'équipe consistent notamment à :

- travailler la demande de l'équipe, ou plutôt les demandes officielles et cachées des membres de l'équipe, celles du manager et de l'entreprise ;
- proposer un cadre méthodologique pour cette démarche de changement : contrat, demande, logistique, durée, processus, étapes, régulations, feedback, synthèses ;
- adopter une position basse fondée sur le lâcher prise et le non-interventionnisme : être en attente, ne pas vouloir à la place de l'équipe, lui faire constater ce qui se passe afin qu'elle en tire elle-même les conséquences ;
- gérer le temps en faisant travailler l'équipe pour passer de l'état actuel à l'état désiré, amener l'équipe à faire le point pour vérifier si elle se situe bien sur le chemin choisi à un moment donné.

Un manager peut également pratiquer le coaching avec son équipe s'il a reçu une formation préalable et pour certaines problématiques particulières, comme il peut le faire pour un collaborateur. Cette ouverture est d'autant plus intéressante que 90 % du temps du manager est collectif. Le coaching d'équipe devient ainsi une compétence du manager pour l'aider à

---

1. Moral (Michel), Henrichfreise (Sabine), *Coaching d'organisation*, InterÉditions, Malakoff, 2018.

gagner la bataille des talents : les meilleurs talents sont attirés par les équipes qui leur offrent un espace pertinent afin de renforcer leur employabilité.

## LE COACHING D'ÉQUIPE, NOUVEAU NOM MARKETING DU TEAM-BUILDING ?

« Le contraire d'une vérité profonde n'est pas une erreur,  
mais une autre vérité profonde. »

Niels Bohr

Coaching d'équipe et team-building sont deux modes d'intervention différents pour piloter le changement d'une équipe. Ils peuvent être complémentaires, le coaching d'équipe intégrant souvent des actions de team-building dans sa démarche.

Le coaching d'équipe se distingue du team-building essentiellement par la posture du coach, les méthodes utilisées et par la durée de l'intervention.

Dans un **coaching d'équipe**, le coach accompagne l'équipe sur une période de plusieurs mois avec la finalité :

- de l'aider à optimiser les *processus* et les *modes de fonctionnement* collectifs de partage d'information, de décision et d'action ;
- de développer sa *maturité* en accélérant son évolution ;
- d'accroître ses performances collectives dans la durée en mesurant les progrès réalisés et les résultats concrets obtenus ;
- de s'engager sur le chemin de l'*intelligence collective* (cf. chapitre 5) en mettant en place les conditions prérequis<sup>1</sup>.

Le coach d'équipe est centré sur l'équipe et ne prend pas la place du manager. Afin d'aider celui-ci à développer l'autonomie<sup>2</sup> de son équipe, le coach agit dans un cadre opérationnel déjà existant.

---

1. Moral (Michel), Lamy (Florence), *Les outils de l'intelligence collective*, InterÉditions, Malakoff, 2019.

2. C'est-à-dire la capacité à se nommer elle-même : son identité, ses principes d'action, ses finalités.

Les actions de **construction, de cohésion ou de dynamisation d'équipe (parfois appelées *team-building* ou *team development*)** sont centrées sur le résultat à atteindre. Ces interventions sont ponctuelles et souvent réalisées sous forme de séminaires, parfois précédés par une préparation et suivis par des piqûres de rappel. Un animateur extérieur à l'équipe peut être sollicité afin de piloter l'intervention.

Pour aller plus loin, éclairons les principales différences entre des activités proches et parfois confondues.

**Le manager ou l'entraîneur** d'une équipe est responsable des résultats opérationnels. Il donne des orientations et des instructions à ses équipiers afin d'atteindre ces résultats dans les meilleures conditions. Le coach d'équipe est responsable du processus de coaching proposé à l'équipe. L'équipe est responsable des actions et des changements engagés lors du coaching. Un coaching est réussi quand l'équipe s'approprie les résultats, voire lorsqu'elle rejette son coach.

**Le formateur** transmet des savoirs et des connaissances à une équipe. Il lui propose aussi un espace d'apprentissage pour se les approprier en dehors de la situation réelle. Le coach d'équipe l'aide à trouver elle-même ses propres réponses à partir de ses compétences et de son niveau actuel de conscience, de développement et de responsabilité.

**Le consultant** ou l'expert d'une technique apporte des solutions et fait des recommandations pour traiter les problématiques d'une équipe. Le coach d'équipe l'accompagne afin qu'elle détermine elle-même quels résultats elle souhaite atteindre et comment elle va s'y prendre.

Par exemple, pour élaborer la stratégie d'une entreprise, son Comité de Direction a le choix entre deux méthodes :

- Faire appel à un cabinet de conseil en stratégie, si possible « de renom » afin de couper court à toute discussion. Après des études techniques, celui-ci remettra ses conclusions. Il s'agit bien d'une démarche de conseil, centrée sur l'objet à traiter, même si le cabinet adopte une approche participative en associant le Comité de Direction aux étapes de décision importantes.
- Faire intervenir un cabinet de coaching d'équipe : Celui-ci se centrera sur le Comité de Direction, sur sa vision de l'environnement, sur les opportunités et les risques, sur les facteurs clés de succès de l'entreprise perçus de l'intérieur, sur les compétences clés internes à associer, sur les choix de mise en œuvre fondés sur l'engagement des membres du Comité. Des experts en stratégie pourront être consultés, si nécessaire,

afin de valider les hypothèses ou de disposer des dernières informations disponibles sur l'entreprise, le marché et les évolutions technologiques. Le choix de la méthode est donc très structurant. Il impacte autant les réponses stratégiques obtenues que le mode de fonctionnement futur du Comité de Direction, c'est-à-dire sa capacité à mettre en œuvre la stratégie définie.

**Le thérapeute** de groupe aide l'équipe à comprendre les causes de ses difficultés, à éclairer son passé, à répondre à la question : pourquoi? Limite importante : en aucun cas l'entreprise ne peut être le lieu de la thérapie. Par ailleurs, pour être efficace celle-ci ne doit relever que de la sphère privée. Le coach d'équipe conduit l'équipe à comprendre ce qui se passe au moment présent et à répondre à la question : comment faire pour trouver à l'avenir la solution la plus adaptée?

**Le superviseur d'équipe** est une fonction qui a pour objectif d'analyser ce qui se joue dans les relations à l'autre et de travailler la bonne distance relationnelle.

**Le facilitateur** maîtrise les techniques d'animation des groupes en vue d'obtenir un certain résultat, par exemple la résolution d'un conflit.

**Le coach d'équipe** est d'abord un coach formé au coaching individuel, car les compétences de base sont les mêmes et certaines situations bilatérales peuvent nécessiter une action de coaching individuel. Le coach d'équipe doit donc avoir réalisé un travail personnel avec un thérapeute, être supervisé et avoir acquis un degré minimum de sensibilité aux processus humains. Il a pour mission d'accompagner l'équipe vers la réalisation d'objectifs comme, par exemple, une meilleure performance ou un fonctionnement plus serein.

La maîtrise des techniques d'animation de groupe, non spécifiques au coaching d'équipe, accroît également la capacité du coach d'équipe à faire face aux différentes situations de la vie du groupe.

La principale différence entre un coach d'équipe et un formateur/consultant/animateur/entraîneur/facilitateur d'équipe, tient à sa posture vis-à-vis de l'équipe : *être capable d'adopter une position basse* d'écoute, de miroir et de non-interventionnisme. Au cours d'une animation, cette différence se concrétise souvent par les polarités suivantes :

### Différences entre un coach d'équipe et un formateur/consultant/ animateur/entraîneur/facilitateur d'équipe

Coach d'équipe	Animateur, consultant, formateur, facilitateur
Position basse	Position haute
Mise en pouvoir des sujets	Peu de partage du pouvoir d'animer
Centré sur les personnes et les processus	Centré sur les processus
Attentif au rythme collectif	Attentif au respect de l'objectif
Écoute des ressentis	Observation des actions et des résultats
Acceptation de l'échec	Tension vers la réussite
Légitimité inconditionnelle	Recherche de réassurance et de reconnaissance (par des « évaluations »)
Maîtrise émotionnelle ouverte	Recherche de contrôle relationnel
Métacommunication	Projection et transfert peu conscients
Ne prend pas la place du manager	Se substitue, pendant l'intervention
Laisse l'équipe se déterminer	Choisit les exercices d'animation
Intervient sur demande de l'équipe	Gère le rythme collectif
Le coach se prépare lui-même	Préparation précise du déroulement de l'animation

Afin d'assurer la réussite de ces activités, les deux profils doivent disposer en commun :

- de l'expérience et de la maîtrise des processus de groupe ;
- de rigueur et de souplesse dans les débriefings ;
- d'une préoccupation permanente de concrétisation opérationnelle ;
- du professionnalisme lié au métier.

Compte tenu de la difficulté à exceller à la fois dans les relations individuelles et collectives, à mobiliser l'énergie nécessaire pour entraîner un groupe d'une part et savoir adopter une position d'écoute empathique d'autre part, dans les faits *il est plus efficace que les interventions de coaching d'équipe soient menées par deux coaches complémentaires dans leurs personnalités et leurs compétences*. Le choix d'un homme et d'une femme étant souvent une réponse pertinente.

Par ailleurs, la pratique du coaching d'équipe enrichit les capacités de perception et les possibilités d'action lors des autres activités. Le coaching

d'équipe ne se positionne donc pas en compétition mais bien en complément et en stimulant des autres prestations de services intellectuelles.

### LE COACHING D'ÉQUIPE EST-IL ENCORE DU COACHING ?

*« Nous sommes ignorants de ce que nous croyons connaître le plus,  
notre essence de verre, notre fragilité. »*

William Shakespeare, *Mesure pour Mesure*

Le concept de coaching d'équipe n'est pas reconnu par toutes les peuplades de la planète coaching. Pour certains, le coaching fait partie des techniques psychologiques de relation d'aide et ne peut donc concerner structurellement qu'un individu, dans une relation en face à face avec un professionnel.

La réponse à cette question dépend des grilles de lecture et des définitions utilisées. Dans une vision systémique, coacher consiste à accompagner un système sujet, l'équipe dans son existence autonome d'être collectif, afin qu'elle traite elle-même un système objet, l'amélioration des processus internes à l'équipe ou l'atteinte de résultats concrets.

*Coaché une équipe est donc bien du coaching*, au sens où nous l'avons précisé.

Face à la complexité et à l'archaïsme des interactions des membres de l'équipe entre eux et avec la globalité de l'équipe, être coach d'équipe nécessite d'affûter ses outils de coaching individuel ou collectif et d'approfondir son travail de connaissance de soi, afin de se rapprocher de l'essence de la pratique du coaching : accompagner un être sujet, un « JE » ou un « NOUS », afin qu'il se détermine selon ses critères personnels.

Dans la pratique, les frontières entre les coachings individuels et d'équipe sont relatives :

- la remise en cause des équipiers est de l'ordre du développement personnel et individuel. Même si elle se fait sous la pression de l'équipe, le travail à réaliser reste individuel ;
- le coaching individuel de certains membres de l'équipe peut souvent s'avérer très efficace pour les progrès de l'équipe, soit pour accélérer

la résolution de certains dysfonctionnements, soit pour acquérir une nouvelle dimension comportementale.

Par ailleurs, les fédérations professionnelles de coaching intègrent dorénavant le coaching d'équipe dans leurs travaux de recherche, d'accréditation et de supervision. Ainsi, l'EMCC<sup>1</sup> et l'ICF<sup>2</sup> ont chacune publié un référentiel de compétences du coach d'équipe en 2020 et l'EMCC propose également une accréditation individuelle de coach d'équipe et un label de qualité des formations de coachs d'équipe.

### POURQUOI PROPOSER UN COACHING D'ÉQUIPE?

*« On ne peut pas ne pas communiquer. »*

Paul Watzlawick

Le coaching d'équipe n'est pas une fin en soi. L'objectif de l'intervention d'un consultant est souvent d'accompagner le changement chez le client. Le coaching d'équipe est l'une des réponses pertinentes, en association avec le coaching individuel, le conseil d'experts et la formation. La clé du succès de l'intervention d'un prestataire de services consiste donc à diversifier les approches afin de coller au plus près à la demande et ainsi de mieux répondre au besoin de son client.

Par ailleurs, multiplier les interventions de coaching individuel des équipiers ne crée pas une équipe plus performante, sauf, parfois, s'il s'agit de son manager.

Le coaching d'équipe est très performant dans la conduite du changement concernant les équipes de direction, les équipes projet et les équipes pluridisciplinaires ou multiculturelles, notamment sur les thèmes suivants :

- développer la performance opérationnelle de l'équipe, passer rapidement de la stratégie au terrain et obtenir des résultats concrets ;

---

1. Voir <https://www.emccglobal.org/accreditation/tcqa/> et aussi <https://www.emccglobal.org/accreditation/itca/>

2. Voir <https://coachingfederation.org/team-coaching-competencies>



- accélérer la croissance de l'équipe, sa montée en puissance vers davantage de maturité ;
- acquérir des méthodes pour transformer la pression en émulation durable ;
- adapter les comportements pour valoriser les complémentarités, expérimenter d'autres façons de s'engager et de décider ;
- faire face à une crise : commerciale, réputation, sanitaire, financière, OPA... ;
- se préparer à une fusion, en renforçant à la fois son identité et ses capacités d'intégration ;
- renouveler la culture pour mieux s'adapter au changement et aux sollicitations de l'environnement ;
- réussir le management à distance des équipes nomades ;
- assurer la pérennité des changements organisationnels de l'entreprise en travaillant sur les interactions de l'équipe avec l'entreprise ;
- élaborer un plan de réussite collective dans la durée, comportant la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Le coaching d'équipe est également recommandé pour mettre en œuvre les « organisations apprenantes »<sup>1</sup> :

- avant de réaliser une activité, pour en affiner la préparation ;
- après, pour explorer ce qu'on a appris et en tirer les conséquences ;
- pendant l'action, afin de progresser en situation.

Au même titre que le coaching individuel, la réussite du coaching d'équipe a un impact au-delà de l'équipe : sur les collaborateurs des membres de l'équipe par déclinaison des nouvelles pratiques, sur les autres équipes par effet d'entraînement, et sur l'entreprise, sa culture et sa stratégie.

---

1. Modes d'organisation favorisant l'amélioration continue des processus et l'évolution des individus.

## CONTENU DE L'OUVRAGE

Nous avons conçu cet ouvrage comme un outil d'entraînement et d'appropriation. Les concepts sont illustrés par une mise en situation et par des exemples pratiques.

Le chapitre 1 présente l'ensemble des particularités des modes modernes de fonctionnement de l'entreprise en lien avec les notions plus classiques relatives à l'équipe.

Le chapitre 2 attire l'attention sur les points communs et les différences avec le coaching individuel.

Le chapitre 3 est le cœur du livre puisqu'il présente en détail le déroulement d'une intervention de coaching d'équipe, ses différentes étapes ainsi que les options possibles, de façon à en faire un guide pratique complet pour le coach d'équipe.

Le chapitre 4 rappelle que le coaching d'équipe nécessite de maîtriser deux types de compétences : celles du coaching et celles de l'équipe, ce qui implique une formation spécifique.

Le chapitre 5 aborde le sujet de l'intelligence collective vue comme un processus ou sous l'angle de l'intuition. L'évolution des concepts en matière d'organisation ouvre de nouveaux horizons au coaching d'équipe. Le coaching des organisations devient alors possible, conduisant à une *définition plus globale du coaching : accompagner un système sujet (personne, équipe, organisation) pour qu'il conçoive lui-même ses propres réponses au système objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques)*.

Le chapitre 6 aborde justement les différences entre coaching d'équipe et coaching d'organisation.

Le chapitre 7 explore en détail le champ de la supervision des coachs d'équipe, en particulier dans la perspective où les coachs agissent eux-mêmes en équipe.

Enfin, le chapitre 8 fait une rapide revue des activités de formation sur le coaching d'équipe dans le monde et précise les différences conceptuelles et techniques entre les géographies.

Bonne lecture !

# 1

---

## LA NOTION D'ÉQUIPE

*« Un groupe de passagers dans un bus  
n'est pas une équipe. Elle peut le devenir si le bus tombe en panne. »*

Jean-Paul Sartre

IL EXISTE UNE TRÈS ABONDANTE LITTÉRATURE sur l'équipe et son fonctionnement qui provoque fréquemment un intense sentiment de frustration chez le lecteur. De nombreux échanges avec des étudiants, consultants et coachs confirmés montrent que ceux-ci éprouvent de grandes difficultés à se construire un modèle simple et opérant, c'est-à-dire permettant de comprendre ce qui se passe et d'agir sur l'équipe en vue de lui permettre d'atteindre un objectif, c'est-à-dire de *réussir*. Nous nous sommes interrogés à la fois sur les causes de cette richesse de concepts et sur la confusion qu'elle provoque. Nous nous efforcerons de dégager les points essentiels, et pour cela de préciser les références théoriques de chaque auteur afin de situer les unes par rapport aux autres.

### L'IMPOSSIBLE DÉFINITION DE L'ÉQUIPE

La notion de *groupe* précède celle d'équipe. La position la plus ancienne est celle des psychanalystes qui, depuis Freud en 1913, ont avancé l'idée d'une illusion de communauté des psychés au sein d'un ensemble de personnes, puis ont développé plus récemment une notion de *lien* qui rend compte des interactions entre membres du groupe. Divers concepts

ont été développés à partir de cette idée, dont les plus connus sont ceux d'*illusion groupale* et de *résonance fantasmatique* (Anzieu, 1975), d'*appareil psychique groupal* (Kaës, 1976), d'*effet de présence* (Avron, 1996), d'*enveloppe groupe* (Anzieu, 1990), sans oublier le travail de Wilfred Bion (1957) qui préfigure la notion de maturité d'équipe.

À partir des années 1930, dans le champ de la psychologie sociale, parmi les nombreux concepts développés, certains sont particulièrement remarquables comme ceux de *normalisation* (Sherif, 1937), d'*influence* (Asch, 1956) et de *soumission* (Milgram, 1974).

Lors d'une expérience réalisée en 1937, Muzafer Sherif eut l'idée de placer un groupe dans une situation de jugement d'un *phénomène inexistant*. Placé dans une obscurité totale, un individu en face d'un point lumineux immobile a l'impression que celui-ci se déplace sans cesse de façon erratique. Si un groupe est mis dans cette situation, une *norme* se forme très rapidement quant à l'estimation de la distance et de la direction du déplacement, alors que chacun voit quelque chose de différent. Des variantes de cette expérience ont consisté à placer une personne seule dans la salle obscure avant ou après la séance avec le groupe. Elles montrent que si un individu s'est forgé une idée au préalable, celle-ci ne résiste pas à la pression du groupe. À l'inverse, la norme du groupe prévaut si l'individu est livré ultérieurement à son seul jugement. Le groupe a donc la capacité de forcer une norme qui reste ensuite stable, à moins que le mécanisme physiologique réel soit révélé. Dans l'expérience princeps de Solomon Ash, on montre à neuf personnes un tableau sur lequel sont dessinées trois lignes verticales, celle du milieu étant un peu plus longue que les deux autres. Il est demandé de dire, dans le cadre d'une prétendue étude sur la perception visuelle, s'il y a une différence entre la longueur des lignes. Les personnes doivent répondre dans l'ordre où on les a assis. Dans cette expérience, il y a huit compères, qui répondent successivement qu'il n'y a aucune différence. Ce qui est étudié est la réponse de la neuvième personne, recrutée par petite annonce. Dans 37 % des cas, celle-ci se conforme à la position du groupe.

Ces mécanismes sont facilement observables, par exemple lors des « tours de table » où l'opinion des premiers qui parlent entraîne celle des suivants.

La notion de groupe a ensuite donné lieu à de très nombreux développements dans les divers champs de la sociologie et de la psychologie. Les multiples formes du groupe (horde, clan, comité, bande, etc.) présentent des caractéristiques variées qu'il n'est pas utile d'explorer ici, car elles sont dépourvues de sens dans le contexte industriel où c'est la notion d'équipe qui nous intéresse. La comparaison suivante résume l'essentiel :

### Différences entre le groupe et l'équipe

Groupe	Équipe
Structure de <i>coordination</i>	Structure de <i>coopération</i>
Coordonné par un <i>chef</i> (pas toujours)	Coordonnée par un <i>leader</i> (toujours)
Plus ou moins fortuit	Constituée spécifiquement
Pas d'enjeu	Enjeu collectif fort
Se réunit, se répartit le travail	Travaille, crée et décide ensemble
Faible exigence réciproque	Forte exigence réciproque (entraide, valeurs communes, etc.)
Nombre de participants variable	Entre 5 et 15 équipiers
Orchestre symphonique	Orchestre de jazz
Peu de communication	Communication élevée

Disons pour simplifier qu'une équipe se définit à partir de sa *finalité*. Alors qu'un groupe peut avoir un projet commun, par exemple pêcher à la ligne ensemble le dimanche, pour une équipe ce projet serait *assigné* par une autorité ou une entité qui délègue ou enfin par elle-même.

À ce niveau, il faut faire une distinction entre un *projet* – réaliser une œuvre – et une *tâche* – exécuter une procédure – qui, assignée, est alors plutôt du ressort de *l'équipage*. Celui-ci est au service de la manœuvre tandis qu'un commando militaire ou une équipe sportive a pour objectif de gagner contre un concurrent ou d'atteindre un objectif au sein d'un environnement, par exemple un marché.

L'assignation du but signifie que celui-ci n'est pas toujours issu des équipiers, il n'est donc pas « leur chose » au départ mais il doit le devenir. De ce fait, les questions relatives à la *cohésion* et à la *motivation* occupent le devant de la scène au point d'en faire la principale préoccupation des consultants, alors que la question suivante, celle de la *réussite* du projet est trop souvent éludée. Des recherches récentes<sup>1</sup> montrent que l'intelligence

1. Woolley (Anita Williams), "Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", *Science*, vol. 330, 29 octobre 2010. Disponible à l'adresse [www.sciencemag.org](http://www.sciencemag.org).

Moral (Michel), Lamy (Florence), *Les outils de l'intelligence collective*, InterÉditions, Malakoff, 2019, pp. 97-114).

collective dépend plus des modes relationnels et de communication que de la cohésion.

En outre, les équipes modernes fonctionnent de plus en plus à distance et les recherches montrent que les mécanismes mis en évidence par Anita Woolley persistent dans les équipes dispersées (Engel & al., 2014).

La littérature sur l'équipe utilise fréquemment le terme de *performance* (par exemple : Katzenbach & Smith, 1993 ; Whitmore, 1992 ; Desreumaux, 1992 ; Lynch, 1998 ; Audebert-Lasrochas, 2001) qui, selon nous est plutôt une manière de se comporter, un moyen, qu'une finalité. Toutefois, si l'on considère que la performance est le facteur principal de la réussite, il est légitime de s'y intéresser en priorité. Notons que l'intelligence collective combine performance, bien-être et harmonie, son objet est de « réussir facilement et de belle façon ».

Enfin, les nouvelles formes d'organisation vont au-delà de la *coopération* vers la *collaboration* afin de faire face à l'extrême flexibilité exigée par l'environnement actuel. Dans ces structures extrêmement fluides, les unités opérationnelles sont encore des « équipes », mais qui ont un recours massif aux technologies dites « collaboratives » dont l'évolution laisse entrevoir des modes de fonctionnement collectif encore peu investigués.

Cette interconnexion massive des agents au sein des organisations demande des approches théoriques au-delà de la théorie des systèmes, en particulier les théories de la complexité<sup>1</sup> et les théories de l'énergétique<sup>2</sup>.

### LES TROIS QUESTIONS FONDAMENTALES

La possibilité de coacher une équipe repose sur trois questionnements essentiels dont les réponses dépendent à la fois des références théoriques adoptées et de la culture.

**Première question** : « *Un groupe, ou une équipe, est-il, ou non, plus que la somme de ses membres ?* » En d'autres termes, existe-t-il une « entité collective » qui vit, ressent, s'exprime, et agit indépendamment des membres ?

1. Moral (Michel), Lamy (Florence), *Les outils de l'intelligence collective*, InterÉditions, Malakoff, 2019, pp. 35-40.

2. Moral (Michel), Lamy (Florence), *Les outils de l'intelligence collective*, InterÉditions, Malakoff, 2019, pp. 239-275.

Si une telle entité existe, alors, il doit être possible de l'écouter et d'intervenir sur son fonctionnement pour provoquer un changement. Les cultures latines ou asiatiques sont portées à y croire plus que les pays protestants. De même, chaque courant théorique des sciences humaines a une position sur cette question. Inutile de préciser que ce livre n'aurait pas de raison d'être si les auteurs donnaient une réponse négative à cette première question.

Pour les théories comportementales et cognitivistes, s'il existe bien des mécanismes collectifs, ceux-ci ont pour source le tissu des interactions entre personnes. Pour les théories systémiques, dérivées du travail de l'École de Palo Alto, une synergie existe dont l'explication se heurte à la barrière infranchissable de la complexité. Il faut noter qu'il existe des exercices montrant que les membres d'un collectif ne sont pas totalement maîtres de l'action du groupe. Ainsi, des personnes applaudissant de façon synchrone ont tendance à accélérer peu à peu la cadence. Décélérer sur l'ordre d'un animateur provoque le chaos.

**Deuxième question :** « *La performance ou la réussite est-elle induite par les personnalités des membres, en particulier celle du leader, et leur interaction ou bien par cette entité collective ?* » Il est clair que la réponse à cette question va déterminer le choix des outils.

Les systémiciens ainsi que les théoriciens de l'intelligence collective pensent que l'entité collective, le « Nous », prévaut et que les personnalités particulières sont une part du système au même titre que les interactions entre les membres. Les psychanalystes considèrent que la présence d'une personnalité particulière, un équipier pervers ou bien un leader à la personnalité narcissique, peut ruiner le travail collectif. Les théories actuelles du leadership accordent une grande importance à l'intelligence émotionnelle et relationnelle du leader (paradigme néo-charismatique).

**Troisième question :** elle est l'équivalent de la fameuse question qui se pose au coach individuel (faut-il avoir été soi-même dirigeant pour coacher un dirigeant?) et peut se formuler ainsi : « *Faut-il avoir eu l'expérience d'une équipe performante pour coacher une équipe ?* » La réponse est bien sûr la même que pour le coaching individuel : il est tout d'abord nécessaire d'acquérir les connaissances indispensables sur les concepts et les méthodes. Il faut, en outre, se soumettre à un travail approfondi sur