

*Le trading des devises est spéculatif et comporte des risques de pertes

Management

Coaching d'équipe : » l'andragogie » du groupe

La performance et l'intelligence collectives au nombre des premiers

avantages clé à conquérir, surtout dans le contexte actuel



La mobilité toujours plus vivace des cadres d'entreprise à travers les frontières et la nécessité qui en découle de promouvoir un climat propice au multiculturalisme dans les organisations, imposent un constat que tous les dirigeants observent avec prudence : il est devenu indispensable que la cohésion entre des individus qui œuvrent à la réussite d'un travail d'équipe soit assurée. S'ajoute à cette nouvelle donne, la réalité économique actuelle, qui appelle à la réalisation de progrès continus et qui place la performance et l'intelligence collectives au nombre des premiers avantages clé à conquérir. Un travail de longue haleine qui nécessite souvent l'intervention de connaisseurs : les coaches d'équipe.

Plus de performance, de réactivité face aux aléas de l'environnement économique, plus d'efficacité en entreprise et plus de rationalité dans les moyens de gestion des équipes et des projets... Les contraintes qu'affrontent les cadres et les dirigeants d'entreprise sont légion. Mais celles relatives au fonctionnement intrinsèque des groupes d'individus le sont encore plus, car elles font intervenir des caractéristiques non modélisables et impossibles à anticiper : l'insondable prédisposition de l'être humain à s'intégrer, ou à faillir, au sein du groupe. S'y ajoute en France une étrange vision de l'accompagnement au développement des adultes qui a prévalu durant des décennies, pendant que ce processus faisait florès de l'autre côté de l'Atlantique.

Que dire alors de la formation des adultes désirent changer de direction professionnelle au terme d'une expérience d'une dizaine d'années... Car il s'agit, avant d'en arriver au coaching d'équipe, d'appréhender et d'analyser la culture d'entreprise qui prévaut aujourd'hui en France. Celle-ci serait basée, selon les professionnels du coaching, sur une focalisation de l'attention sur les performances individuelles acquises et construites au cours de longues formations dispensées dans les grandes écoles, et laisserait bien peu de latitude à ce que pourrait dessiner comme trajectoire pour l'organisation le fruit d'une collaboration étroite entre plusieurs membres d'une équipe.

Le cadre d'entreprise est davantage jugé sur son parcours que sur ses compétences propres, et se polarise lui-même bien souvent sur ses accomplissements personnels en oubliant que l'intelligence collective d'un groupe d'individus – dans la mise en commun des talents de chacun – participe fortement de l'aboutissement réussi de ses objectifs. Le coaching d'équipe, qui se décline en un certain nombre de méthodes d'accompagnement collectif, vise le développement de la maturité d'une équipe et de son efficacité. Ayant pour moyen la considération des différences entre les individualités et les interactions qui les lient, sa fin est de faire de ces dernières une cohésion gagnante vers l'accomplissement de leurs finalités stratégiques, au-delà des potentiels individuels.

Une question de culture

C'est un fait : le pouvoir de flexibilité dont sont dotées les sociétés anglo-saxonnes dans tous les aspects qui structurent leurs modèles sociaux et économiques leur a, dans bien des domaines, conféré la place de précurseur dans la conception de procédés novateurs visant à progresser. Dans le monde de l'entreprise, ces sociétés affichent une remarquable propension à la flexibilité et ont pris le tournant d'une nouvelle vision du leadership et de la cohésion d'équipe, où l'individu n'est plus seulement isolé dans une tâche parcellaire dans une structure de division du travail, mais évolue dans le cœur d'un système dont le leader doit maintenir l'unité. À partir du moment où une équipe a besoin d'opérer un recentrage stratégique lors de phases de restructuration, comme les fusions-acquisitions ou les délocalisations, son mode de management devient le socle d'une rencontre – potentiellement conflictuelle – entre la réalité du marché dans lequel l'entreprise évolue et la stratégie d'action qu'elle croit la plus profitable.

Les cycles économiques faisant passer les entreprises par des périodes délicates où il faut repenser la stratégie, la nécessité n'est pas dans un leadership efficace isolé, ni dans des équipes qui sont seulement aptes à mettre en place des projets ambitieux, mais dans une structure fonctionnant selon des normes, dans la détermination desquelles l'ambition collective des collaborateurs tient une place essentielle. En Amérique et dans certains pays d'Europe, outre la prévalence de la conception de groupe, l'individu lui-même est vu comme pouvant poursuivre un développement permanent de son potentiel tout au long de sa vie, en ayant recours à la formation jusqu'à un âge relativement avancé.

Le coaching d'équipe, qui à la fois prévoit la faillibilité de l'individu et l'accompagnement de son développement, et met en jeu la sacralisation de l'effort collectif, est apparu aux États-Unis dès que le besoin s'en est fait sentir. Or, "en France, le concept de développement des adultes reste mal compris, et l'individualisme explique que dans l'enseignement des dirigeants et des cadres, le travail d'équipe a été peu mis en avant pendant des générations", explique Édouard Stacke, consultant-coach international et directeur associé et fondateur de 100 ways.

Dans le monde anglo-saxon en revanche, les enfants apprennent très tôt l'esprit de l'effort collégial, avec des travaux dirigés en équipe qui demandent réflexion et production collectives. Dans des pays comme le Canada ou les États-Unis, les cadres changent de métier tous les dix ans ou s'arrêtent de l'exercer pour actualiser leurs connaissances. "On y a même inventé le concept d'"andragogie", fait remarquer Édouard Stacke. C'est une démarche d'enseignement dont l'apprenant est un adulte qui a des caractéristiques propres dont il faut tenir compte."

En France, ce n'est que récemment que la notion d'intelligence collective a commencé à faire ses premiers pas, par la mise en pratique du coaching d'équipe avec une réadaptation culturelle rendue nécessaire par le contexte économique mondialisé. Paradoxalement, c'est aussi ce contexte qui freine l'expansion de ce métier, car il ne constitue pas une solution de gains de productivité et d'obtention de résultats garantie, celle que toutes les organisations cherchent absolument à trouver afin d'apaiser la tension continue à laquelle leur environnement les soumet. "Comme le coaching d'équipe agit sur le processus et non le contenu, il ne vise pas à rassurer celui qui décide de le mettre en pratique dans son entreprise sur sa production future", explique Grégoire Jacquiau-Chamski, coach et consultant de dirigeants chez GJC Consulting.

La réussite d'une équipe au service de son entreprise, que le coaching d'équipe entend accomplir, n'est en effet pas de la même nature que celle attendue dans le recours à un consultant opérationnel. Elle est beaucoup moins liée à la performance chiffrée qu'à la volonté de changer véritablement de culture, de se séparer de la vision classique et étriquée du management, et d'émerger sur une aire nouvelle que les spécialistes du coaching appellent la "thérapie du changement".

Il s'agit de repositionner le leadership dans le fonctionnement d'une structure : le faire passer d'un rôle de supervision à un rôle d'expertise dans le maintien de la cohésion. En effet, un bon mode de management suppose que les rôles soient compris par tous, car dans le cas contraire, une hostilité latente ou ouverte risque de voir le jour, mais non pas contre le manager, mais entre les membres de l'entreprise eux-mêmes, et aucune action coopérative ne viendra apaiser cette tension (cf. étude américaine "An experimental Study of Leadership and Group Life", Readings in Social Psychology, Henry Holt.)

Car du manager dépendra essentiellement l'unité de l'équipe, laquelle peut seulement être renforcée par le coaching. "Dans quelle mesure une organisation est prête à entreprendre une rupture avec le passé, et quel type de relations elle veut favoriser pour pouvoir adopter à terme ce changement-là, sont des questions qu'elle doit se poser avant de savoir si elle est suffisamment mature pour se lancer dans le coaching", résume Grégoire Jacquiau-Chamski.

Des démarches outillées

Partant du présupposé qu'un individu évolue au sein et dépendamment d'un organisme dont il assure en partie la survie, certaines démarches de coaching ont été pensées pour agir sur une équipe en tant qu'ensemble régi par un assemblage de relations complexes entre ses membres. Parmi elles, l'approche systémique, qui prend l'équipe comme un élément unifié dont le destin est la réalisation d'un objectif commun à tous les membres qui la composent. Vue comme essentielle pour des activités d'équipe, cette approche est adoptée parce qu'elle "considère que l'on peut accompagner non pas un individu, mais un système, car celui-ci représente quelque chose qui se dresse au-dessus de la somme des parties", explique Grégoire Jacquiau-Chamski.

La réussite et la performance de l'équipe sont moins liées aux personnalités qui la composent qu'à la qualité des interactions entre ses membres. Le rôle du coach sera alors de savoir gérer la diversité de cette équipe en gommant les risques de cacophonie, capables de mettre à mal la poursuite de ses objectifs de performance en "stérilisant" ses interactions. L'approche systémique prévoit notamment de "solliciter une série d'entretiens collectifs et spécifiques pouvant se passer à l'extérieur de l'entreprise, et dans un second temps, de superviser le travail quotidien de l'équipe en se rendant sur son lieu de travail afin d'intervenir en cas de besoin", indique Grégoire Jacquiau-Chamski. Remarques, débriefings et propositions naissent ensuite des phénomènes apparus.

Dans une équipe faite de plusieurs niveaux hiérarchiques, la relation entre le manager et ses managés est une caractéristique fondamentale à prendre en considération en élaborant les méthodes de coaching et en recensant les problématiques à résoudre. Relations entre le chef et ses N-1 et relations entre les N-1 entre eux, constituent une sorte de triangle qui servira de laboratoire pour le coach. Une demande de coaching peut avoir pour objet le renforcement de la cohésion d'une équipe – peut-être nouvelle et pas assez opérationnelle – en réclamant pour moyens des outils de performance. La réponse sera alors orientée sur l'équipe elle-même en focalisant les travaux sur les N-1 entre eux.

"Mais s'il s'agit d'un projet mal ficelé, le coach devra plutôt veiller à faire intervenir le dirigeant pour le challenger et l'interpeller sur la possibilité qu'il soit responsable de la situation de non-performance de son équipe", souligne Grégoire Jacquiau-Chamski. D'où la nécessité pour le coach d'aider l'entreprise à définir le contenu exact de sa demande de coaching et d'en délimiter le périmètre d'action. D'ailleurs, à aucun moment le coach ne prend la place du manager dans son accompagnement des équipes quand il s'agit de coaching d'équipes(1).

Il interviendra uniquement pour donner les moyens à l'équipe de devenir autonome, mature et d'évoluer vers l'accomplissement des objectifs poursuivis d'excellence opérationnelle, ceux qui ont motivé l'appel au coaching. Celui-ci veille à ce que le "processus d'émergence" de l'équipe soit assuré, ni plus ni moins. Il agit sur le processus, c'est-à-dire sur la manière dont les individus sont reliés entre eux, sur la nature de la rivalité existante, le degré d'ambition et leur incidence sur la production et la performance, mais jamais sur le contenu de l'activité de l'entreprise.

D'autre part, pour coacher des équipes chargées d'assurer le bon fonctionnement d'un projet, l'accompagnateur va employer une série d'indicateurs lui permettant, tout au long des séances de coaching, de suivre l'évolution que poursuit l'interaction entre les participants. Édouard Stacke parle de pédagogie par l'action. Une méthode qu'il a initiée il y a environ 25 ans, sur le modèle anglo-saxon, en faisant sortir les participants dans la nature et en les soumettant à des activités de résolution de problèmes en équipe, avec une approche de type "Outwards bounds", afin qu'ils parviennent à repousser leurs limites.

Dans un ouvrage intitulé "Coaching d'entreprise", Édouard Stacke explique que par l'intermédiaire de grilles d'analyse construites au fil des observations des équipes, une lecture claire et précise des facteurs de réussite est non seulement possible, mais est également en mesure de rendre les entreprises capables de recenser leurs forces et leurs faiblesses. L'une d'entre elles, la grille d'évaluation du fonctionnement d'une équipe, énumère douze caractéristiques pouvant déterminer le niveau de cohésion et de performance d'une équipe – comme la qualité du leadership, la répartition claire et respectée des rôles et des tâches, ou encore la qualité des relations et de la coopération entre les personnes –, auxquelles une note sur une échelle de 4 doit être donnée. Mais il y explique surtout que bien plus qu'une simple série de méthodes à mettre en œuvre, le coaching d'équipe s'inscrit dans un état d'esprit que l'encadrement doit savoir adopter pour valoriser son capital humain. Encore une fois, une révolution culturelle s'impose.

En finir avec l'anxiété

La focalisation sur l'obligation de résultat et la pression de l'environnement extérieur aux entreprises les met, à tous les niveaux hiérarchiques, dans une posture bien malaisée. Le fait qu'elles soient sans cesse remises en cause les empêche parfois de puiser dans leur prédisposition à la résistance aux chocs. Dans ces conditions, l'absence de "résilience collective" les freine dans leur recherche collégiale de solutions pour la réalisation de leurs objectifs stratégiques et leur adaptation au nouveau monde.

Mieux, la plupart d'entre elles, ne trouvant pas de point d'appui, se réfugient dans le court-termisme, qui finit par instaurer un climat dangereusement anxiogène. Édouard Stacke aime à rappeler que si les plusieurs sondages récents faisant ressortir que les deux tiers des Français n'ont pas confiance dans l'avenir, c'est bien parce que leur individualisme empêche la déperdition de leur anxiété vers le collectif, par l'attribution d'un pouvoir de cohésion à l'équipe. Un problème qui touche particulièrement les PME, et notamment lorsqu'elles ne sont pas positionnées à l'international. Cette frilosité, qui les empêche d'ouvrir leurs portes et de se déployer au-delà

de leurs frontières, peut en partie s'expliquer par les nombreuses menaces de récession. "Mais elle peut et doit être dépassée par une mobilisation générale d'attractivité et de réactivité, qui leur permettra d'avoir toute leur place", conclut Édouard Stacke.

(1) Il s'agit d'une différence essentielle entre deux approches de coaching, l'une, dite en position basse – de la personne qui écoute –, qui intervient dans le coaching d'équipe, et l'autre, en position haute – de la personne qui sait –, que l'on observe plutôt dans le team-building.

Le coaching de groupe

Des équipes à plusieurs têtes

Distinct du coaching d'équipe, le coaching de groupe met en jeu des individus partageant les mêmes objectifs de recours à un accompagnement professionnel, mais sans que ceux-ci soient dictés par la réalisation d'une symbiose d'équipe. L'un de ses procédés s'articule en revanche autour de la même intelligence de mouvement que le coaching d'équipe, à savoir s'enrichir des expériences des autres, mais tout en tenant compte des individualités prenant part aux activités de coaching. La principale différence entre les deux démarches selon Isabelle Harlé, coach et fondatrice d'Acteüs, société d'accompagnement du management des entreprises, est que "le coaching d'équipe ne conçoit pas la demande d'un participant en tant que besoin personnel d'un membre isolé de l'équipe".

En effet, dans le coaching d'équipe, ce besoin serait plutôt un élément constitutif d'une demande plus globale et subordonnée au fonctionnement de l'équipe. Là où le coach d'équipe agit en tant que guide de l'ensemble de son groupe, considéré comme un corps entier, le coach de groupe se sert du corps en tant qu'ensemble pour guider les différentes têtes hissées sur lui. Les personnes rassemblées financent les services d'un coach et organisent des journées de travaux avec celui-ci. Elles n'ont pas directement affaire les unes aux autres en dehors des séances de coaching, leur volonté de procéder ensemble aux activités d'accompagnement n'est donc pas intéressée, même si celles-ci doivent s'articuler autour d'une thématique commune.

Les séances sont divisées en séquences qui procèdent des demandes adressées par chacun des participants au coaching, et durant lesquelles le tenant de la demande est prioritaire. En général, les autres participants tirent des leçons éducatives des séquences qui ne les concernent pas directement. C'est en fait une méthode qui fusionne les avantages du coaching individuel par un essai de réflexion sur les réponses aux besoins propres d'un individu, et la profitabilité du coaching d'équipe par la captation de l'énergie collective créée par le double-échange entre le groupe et le coach, et entre les éléments du groupe lui-même. Les demandes formulées lors d'une journée de coaching doivent toutefois être liées par une thématique commune au groupe, comme le management par exemple, la liberté d'entreprendre ou encore l'amélioration de la communication, ce qui suppose que les participants soient liés par des préoccupations semblables, mais pas nécessairement identiques.

"Il est important de savoir assembler les groupes de coaching, c'est-à-dire faire en sorte qu'ils aient un même niveau hiérarchique dans différentes entreprises, ou qu'ils remplissent les mêmes fonctions dans différentes filiales d'une même entreprise", assure Isabelle Harlé. Car ainsi, une connexion entre leurs requêtes peut être pensée par le groupe ou formulée à l'initiative du coach, et venir enrichir les procédures de recherche de solutions. Les réponses des uns font écho aux questionnements des autres, ce qui crée une vraie dynamique de résonance.

Par Nejiba Belkadi

Publié le 16/01/2013 | Mots clés : Management & Ressources humaines

Abonnez-vous
à partir de 9,99 €