



Coaching d'équipe, coaching de groupe

Introduction

« Bonjour Monsieur, je m'appelle Christelle Y. et je représente une grosse société spécialisée dans la production de solutions informatiques. Notre équipe commerciale aurait besoin d'un coaching, les résultats sont dans le rouge depuis six mois. Est-ce que vous pourriez nous aider ? »

La DRH d'un hôpital nous demande de coacher une équipe d'infirmières, parce qu'elles sont, nous dit-on, en conflit entre elles. « Peut-être faudrait-il faire plutôt de la médiation, ou de la supervision ... Nous ne savons pas très bien ».

Un Comité de direction souhaite bénéficier d'un accompagnement pour définir son plan stratégique des cinq prochaines années. « Plutôt qu'un expert qui nous dise ce que nous devons faire, nous cherchons un coach qui nous aide à réfléchir de manière créative ».

« Un collègue a fait une tentative de suicide au sein même du département. Nous avons besoin d'un coaching de crise. Est-ce que vous pouvez vous rendre disponible dans les 48 heures ? »

On a coutume de voir d'abord le coaching comme un accompagnement individuel. Or certaines demandes sont d'emblée orientées dans la prise en compte du collectif. Il s'agit de répondre aux besoins d'un groupe de professionnel(le)s qui entretiennent entre eux / elles des interactions nécessaires à la poursuite des objectifs qui sont les leurs. Les exemples qui figurent ci-dessus illustrent bien les sollicitations qui sont fréquemment adressées aux coachs spécialisés en matière de *coaching d'équipe*.

Quant au *coaching de groupe*, il présente des similitudes méthodologiques avec le coaching d'équipe, mais il s'en distingue du fait qu'il est destiné à des personnes ou des professionnel(le)s qui ne constituent pas une équipe entre elles / eux (par exemple des managers issus d'entreprises différentes qui font appel à un coach pour être aidés, dans le cadre d'un coaching collectif, à améliorer leur leadership).

Il est d'ailleurs possible que le coach constitue lui-même le *groupe* qu'il va accompagner, par exemple dans le cadre de programmes dont il prend l'initiative. Généralement le dispositif de *coaching de groupe* est mis en oeuvre en référence à une thématique particulière (assertivité, prise de parole en public ...) ou en relation avec des objectifs qui relèvent du *life coaching* ou du *développement personnel*.

Dans le *coaching d'équipe*, les objectifs sont communs - c'est-à-dire partagés - et font l'objet d'un contrat dans lequel tous les membres de l'équipe sont impliqués. Dans le *coaching de groupe* – on devrait dire « coaching *en* groupe », la déclinaison des contrats est plus individuelle, chaque coaché bénéficiant du support du groupe pour réaliser ses objectifs personnels, connus de tous.



Contenu et processus, posture du coach, perspectives fondamentales

Dans le coaching d'équipe, l'objet de l'accompagnement peut concerner la « production » (comment obtenir de meilleurs résultats *ensemble* ?) mais aussi le fonctionnement de l'équipe en tant que tel (comment mieux *communiquer* pour faire ce que nous faisons ?).

Comme dans l'exercice du coaching individuel, le coaching d'équipe ou le coaching de groupe a toujours une double cible: le *contenu* (le « quoi ») et le *processus* (le « comment »). Les deux dimensions sont intimement liées : la qualité des interactions influe sur l'*output*, si bien que le coach joue constamment sur deux registres, avec cependant une prédilection pour la gestion des processus.

Son rôle est bien davantage de faciliter l'*émergence* des solutions à partir des ressources de l'équipe ou du groupe que de *prescrire* des options conformes à un supposé savoir. Cette manière d'aborder les situations est bien sûr révélatrice de la *position basse*, que décrivent d'une manière ou d'une autre tous les ouvrages sérieux consacrés au coaching (1). Elle se distingue radicalement de la posture du consultant qui met son *expertise de contenu* au service d'une implémentation par exemple.

Le coaching d'équipe s'inscrit dans une triple perspective : (a) le soutien et l'expression de chacun.e dans un cadre bienveillant ; (b) l'analyse des situations soumise à la discussion, à partir d'une pluralité de points de vue (psychologique, émotionnel, relationnel ou interpersonnel, systémique, organisationnel, institutionnel, éthique, etc ...) ; (c) la recherche de solutions, d'options, de pistes, de stratégies, de méthodes ou d'attitudes qui contribuent à l'identification des ressources et des issues possibles.

Conditions, faisabilité, degré d'adhésion au coaching d'équipe

Le coach sait que les contacts préalables – avec la direction, avec l'équipe elle-même – sont déterminants : le soin qu'il y attache conditionne la faisabilité de l'accompagnement. Il évaluera si les conditions sont réunies et se déterminera en conséquence : faut-il rappeler que le coach peut, doit parfois, refuser une mission ? Il sera particulièrement vigilant aux aspects suivants.

a) La nature des problèmes – ou des situations - qui motivent la demande de coaching, et la manière dont les parties prenantes (direction, cadre, membres de l'équipe) se représentent ces situations. Le *feed-back* du coach à cet égard peut *parfois* revêtir les allures d'un diagnostic, avec les réserves d'usage et la prudence qui s'imposent (l'arbre peut cacher la forêt). Les problèmes soulevés sont parfois mieux appréhendés par d'autres méthodes que le coaching. Nous ne considérons pas celui-ci comme une panacée, quel que soit son succès actuel.

De nombreuses équipes professionnelles recourent au coaching, non parce qu'elles auraient des problèmes importants à résoudre, mais parce qu'elles souhaitent simplement améliorer leur fonctionnement. Dans le secteur psycho-médico-social par exemple, le coaching d'équipe fait partie de l'arsenal ordinaire nécessaire à la conduite des activités.

b) Les objectifs visés. Les objectifs sont souvent exprimés en termes de « changements souhaités ». Ceux-ci peuvent concerner la *cohésion* de l'équipe (par



exemple recréer un climat propice à la collaboration), sa *cohérence* (par exemple mettre en œuvre des procédures décisionnelles claires), les *résultats* de l'activité, ou les *moyens* de les atteindre.

- c) Le degré d'adhésion des parties prenantes au projet de coaching. Cette adhésion doit être *suffisante* (le mot est pesé), à défaut de quoi l'opération risque d'avorter, ou de donner lieu à des stratégies de sape, qu'il convient de distinguer des phénomènes de *résistance* couramment observés dans les processus d'accompagnement.

La faculté d'*adhérer* est conditionnée par un certain usage de la liberté (de penser, de décider, d'agir) : le coaching d'équipe ne s'impose pas, sa mise en œuvre résulte d'une démarche consensuelle et jamais d'une contrainte autoritaire ou menaçante.

- d) La qualité de la communication entre les parties prenantes. Les conflits graves qui entraînent des dysfonctionnements majeurs, par exemple, trouvent rarement une issue dans une démarche de coaching d'équipe. La communication ne doit pas être parfaite (du reste elle ne l'est jamais) mais un *minimum* de confiance dans les relations est requis.

- e) L'accord des parties sur les règles du coaching d'équipe. Il s'agit principalement des comportements dont l'adoption par les parties prenantes et par l'accompagnateur assure, autant que possible, le fonctionnement optimal des sessions et la protection des personnes. Ces règles portent notamment sur la confidentialité, et donc entre autres sur les conditions auxquelles des informations seront éventuellement restituées à la hiérarchie, et sur le caractère non-décisionnel du dispositif.

- f) Les modalités pratiques Les questions concernant le lieu, la durée des séances, leur nombre, leur fréquence, leur éventuelle reconduction ne sont jamais anodines.

- g) Le contrat écrit. Dans la formalisation figurent principalement la description du contexte qui sous-tend la demande, les objectifs, les méthodes proposées, les règles de fonctionnement et déontologiques ainsi que les aspects pratiques.

Caractéristiques du coaching de groupe

D'une certaine manière, la mise en place d'un coaching de groupe peut paraître plus simple que celle d'un coaching d'équipe, parce que le coach n'a pas forcément affaire avec un tiers commanditaire : dans un certain nombre de situations, le coach invite quelques personnes sélectionnées à constituer un groupe.

Il y a des exceptions à cette configuration : par exemple une fédération ou une grande entreprise peut solliciter un coach pour accompagner un groupe de professionnels qui n'ont pas de relation hiérarchique ou fonctionnelle entre eux et qui peuvent parfaitement ne pas se connaître alors qu'ils ont le même employeur.

Une différence fondamentale entre les dispositifs d'équipe et de groupe consiste dans le fait que dans le premier cas, le coach « débarque » dans une dynamique collective qui *pré-existe* à son intervention – et cette dynamique peut être ancienne, les personnes se connaissant par exemple depuis de nombreuses années – alors que le groupe composé de coachés qui ne se connaissent pas ou peu commence en quelque sorte son histoire avec le coach.



- a) Concernant la nature des problèmes qui sont traités en coaching de groupe, ils sont déterminés par la / les thématique(s) générales que le coach se propose de traiter (on parle par exemple aujourd'hui de coaching parental, de coaching consacré à l'aide aux personnes en burn out, etc ...) et par la demande de chaque coaché.
- b) Les objectifs sont dès lors discutés dans le cadre de la thématique globale identifiée au préalable. Il s'agit bien d'objectifs *individuels*. Les contrats de chacun-e sont négociés un peu de la même manière qu'on y procède dans le coaching individuel, avec une différence de taille, à savoir que les feed-backs des membres du groupe contribuent à leur établissement.
- c) Les règles qui balisent le travail en groupe doivent être explicitées : pour l'essentiel, elles ne sont pas différentes de celles que l'on préconise dans le coaching d'équipe, notamment en matière de confidentialité.
- d) Le groupe est une ressource, une source de support bienveillant pour chacun-e, un dispositif d'analyse qui présente notamment l'avantage considérable de constituer un lieu d'*expériences*, surtout relationnelles. Ainsi les clients peuvent y faire des expériences innovantes dans la perspective des objectifs qu'ils poursuivent : on le voit bien par exemple quand il s'agit de soutenir des habiletés comme l'assertivité. La centration sur « l'ici et maintenant » comme levier facilitateur de prises de conscience est très génératrice de changement

Déroulement, méthodes, pragmatisme

Le déroulement d'une séance dépend des préférences méthodologiques du coach. Une session de deux à trois heures, parfois d'une journée, est classiquement divisée en *séquences*, chacune d'elles ayant pour point de départ une situation particulière, un événement, un incident, voire une problématique générale, mais que nous préférons voir traduite par la description d'une situation *concrète*. Ces « points de départ » sont naturellement mis en relation avec le contrat (collectif dans le coaching d'équipe, individuel dans le coaching de groupe).

Selon notre expérience, les ingrédients énumérés ci-après sont mobilisés au cours d'une séquence. Ils ne se succèdent pas toujours sur un mode strictement chronologique mais constituent plutôt « étapes », des « dimensions », des « axes » constitutifs de l'accompagnement collectif.

- a) Présentation. Un membre de l'équipe ou du groupe expose la situation, le cas, l'évènement qu'il / elle souhaite soumettre à la discussion. Le groupe reçoit pour consigne d'écouter la personne *sans l'interrompre*.
- b) Exploration. Il s'agit d'une phase au cours de laquelle le groupe ou l'équipe, et le coach, cherchent à mieux *comprendre* les tenants de la situation décrite, souvent à l'aide de questions. La consigne est d'explorer la situation *en s'abstenant impérativement de proposer des solutions*. Cette phase constitue aussi l'occasion pour l'équipe ou le groupe de *faire écho*, d'exprimer *librement* ce qui vient à l'esprit au sujet de la situation décrite, par exemple à l'aide d'images, d'impressions subjectives, de « ressentis », de *feed-backs*, et de formuler des hypothèses interprétatives.
- c) Identification d'une question. Le coach aide la personne qui a exposé la situation, ou l'équipe s'il s'agit d'une situation qui implique celle-ci collectivement, à formuler la



question prioritaire à traiter, en relation avec la préoccupation majeure qui émerge dans la foulée de l'exploration. Par exemple, il peut s'agir d'une question technique, organisationnelle, communicationnelle, relationnelle, émotionnelle. Cette phase débouche sur l'identification de l'objectif poursuivi au cours de la séquence.

d) Options. Le coach propose d'identifier, ou d'*expérimenter* des solutions à l'aide d'une technique particulière. Une diversité de méthodes plus créatives les unes que les autres peuvent être contributives. A titre exemplatif, nous citerons : la discussion de groupe, le brainstorming, le *sculpting* (que l'on peut apparenter à la méthode des « constellations ») (3), le jeu de rôle (si le problème est de nature relationnelle), les jeux projectifs, les jeux coopératifs, l'utilisation de « grilles », de questionnaires, la visualisation, ... On peut lire à ce sujet par exemple l'ouvrage publié par et A.Crespel C. Nève, qui offre une myriade de méthodes et « d'exercices » intéressants (4).

e) Le dernier mot. Celui-ci revient en principe à la personne qui a présenté la situation initialement (en tout cas dans le coaching en groupe). Elle offre la synthèse personnelle qu'elle opère spontanément au terme du processus. Le coach soutient les options retenues. Il veille à ce qu'elles soient formulées en termes opérationnels.

Concernant les effets du coaching d'équipe

Les effets du coaching d'équipe se mesurent naturellement en termes d'écart avec les objectifs initiaux. Ceux-ci constituent surtout des « repères », une référence qui fait d'autant plus sens pour l'équipe qu'ils résultent d'un point de vue partagé. D'une manière générale et empirique, nous observons le plus souvent les résultats suivants.

- a) Les équipes ont gagné en aisance en termes d'*expression*. Les personnes ont fait l'expérience de pouvoir communiquer leurs opinions et leurs sentiments en se sentant respectées. Les différences au sein de l'équipe sont mieux acceptées par chacun(e) et généralement, les personnes disent qu'elles se comprennent mieux entre elles.
- b) Les équipes ont accru leur conscience des *enjeux* – y compris organisationnels et stratégiques – dans lesquels elles sont impliquées. Chacun(e) comprend mieux sa contribution personnelle à l'ensemble.
- c) Cette conscience va de pair avec une *responsabilisation* plus aiguisée, une plus grande *réflexivité* personnelle et collective. Ces facteurs influencent la *motivation* au travail.
- d) La *collaboration* entre les membres de l'équipe est optimisée : chacun tient mieux compte des contraintes et des besoins des autres. L'amélioration en termes d'entraide, de coopération, est fréquente, y compris entre les niveaux hiérarchiques.
- e) On observe souvent une réduction des tensions, du stress, des plaintes, et une augmentation de la satisfaction au travail.
- f) L'évolution est souvent marquée par une forme de transparence ou de visibilité concernant les événements non désirés, comme les erreurs : les collaborateurs craignent moins d'être jugés ou critiqués dans une équipe qui voit dans les erreurs une opportunité de résoudre les difficultés de manière innovante.



- g) Les équipes sont plus à même de résoudre des problèmes concrets, les personnes se montrent plus pro-actives, les prestations gagnent en cohérence et en efficacité. Les collaborateurs ont élargi personnellement leur éventail de réactions comportementales possibles.

Concernant les effets du coaching de groupe

Les effets du coaching de groupe se traduisent par des changements *personnels* en relation avec les objectifs poursuivis par chacun-e. De ce point de vue, ils ne diffèrent pas de ce que l'on peut observer à l'issue d'un coaching individuel. Le bilan de chacun-e est naturellement enrichi par les feed-backs des membres du groupe.

Conclusion

Le coaching d'équipe / de groupe s'inscrit dans une longue tradition de l'accompagnement, et notamment dans celle qui, depuis les années 1950, s'est appuyée sur les phénomènes de groupe pour optimiser le fonctionnement collectif ou le fonctionnement des personnes (5). Des approches comme le *team building*, ou le « co-développement » (6) constituent, nous semble-t-il, des variantes de cette évolution.

Le coaching d'une équipe en crise à la suite d'un événement traumatique, ou d'un groupe de personnes soumis à un tel traumatisme, peut nécessiter une approche méthodologique spécifique, qui prenne en considération notamment les réactions émotionnelles. Le *debriefing* (7) constitue un dispositif de choix pour traiter ce type de situation.

Pourquoi le *coaching d'équipe* suscite-t-il aujourd'hui un tel engouement ? Sans doute parce qu'il constitue, comme d'ailleurs les pratiques de management qui font la place à la participation (8) et à l'*empowerment*, une réponse à la *complexité* (9). Or le coaching d'équipe rencontre précisément l'exigence de synergie qu'entraîne cette complexité.

Quant au *coaching de groupe*, ne vient-il pas rencontrer le besoin des personnes qui sollicitent de l'aide, d'inscrire leur vécu et leur désir de changement dans une qualité de *lien*, c'est-à-dire dans celle des relations authentiques que permet justement la trame expérientielle d'un groupe ?

(1) R-M. HALBOUT, *Savoir être coach*, Eyrolles, 2009

(2) P. ANGEL et P. AMAR, *Le coaching*, PUF, 2005

(3) J-A. MALAREWICZ, *Systémique et entreprise : mettre en oeuvre une stratégie de changement*, Village mondial, 2008

(4) A. CRESPEL & C. NEVE-HANQUET, *Faciliter l'intelligence collective*, Eyrolles, 2018

(5) K. LEWIN, C. ROGERS, E. BERNE et bien d'autres...

(6) A. PAYETTE et C. CHAMPAGNE, *Le groupe de codéveloppement professionnel*, PUQ, 2010

(7) M. DREZE, *Contact*, CFIP, no 74, mai 2008

(8) E. MORIN, *Psychologies au travail*, Ed. Gaétan Morin, 1996

(9) Quel manager peut de nos jours prétendre maîtriser toutes les facettes de la réalité pour prendre seul les décisions nécessaires ? Les solutions résultent de *discussions* inter-disciplinaires permanentes, condition *sine qua non* de l'adaptation des entreprises à un environnement en constante mutation. D'où aussi l'émergence du « manager coach ».

