



# Lettre du Solstice N° 14

Semestrielle

Décembre 2016

Copyright Passages & Co

## Dans l'air du temps >>> Le coaching d'équipe expliqué à ma grand-mère, avant Noël

**T**u sais, Mamie, le coaching d'équipe, ce n'est pas réservé aux équipes de foot ou de handball ! Mais souvent, en entreprise, les équipes ne se rendent pas compte qu'elles en auraient bien besoin. Les dirigeants pensent parfois des choses étranges, du style :

- « Avec le parcours que j'ai, comme si je n'étais pas capable de faire tourner mon CODIR (COMEX) ! »,
- « Avec le QI cumulé qu'il y a autour de la table, on ne risque rien ! »,
- « Le coaching, c'est pour les losers ! »,
- Voire « Le coaching, c'est pour les bonnes femmes ! » (Ça, c'est plus rare ! Mais tu sais comme j'ai mauvais esprit !).

Souvent les équipes attendent donc d'être au bord de l'implosion pour faire appel à un coach. La mission s'engage dès lors dans un climat tendu, et la difficulté de l'intervention s'en trouve accrue.



### L'équipe au risque d'un quotidien sans régulation

Pourtant, quelles que soient la qualité et la bonne volonté des personnes qui la composent, quand on laisse une équipe dirigeante se débrouiller toute seule, sans espace de régulation, voici ce qui risque de se passer. (Oui, tu as raison, pas *toujours*, mais tu connais ma tendance à généraliser et exagérer !)

- Les équipiers commencent par s'adresser de petites piques, puis on passe insensiblement au bazooka et le CODIR/COMEX prend vite des allures de champ de bataille,
- Les équipiers (est-ce le bon mot, en l'occurrence ?) préfèrent garder les informations importantes pour les temps bilatéraux avec leur patron que les partager avec leurs pairs,
- Les réunions deviennent donc des lieux où on évite les sujets vraiment importants,

- Chacun défend son périmètre contre les intrusions possibles des autres, et on laisse donc de côté les aspects transversaux qui dépassent la zone de leadership officielle de chacun,
- On se centre sur l'activité courante et des *reportings* très globaux,
- Focalisé sur l'instant, on s'occupe peu de l'avenir ; on ne tire pas beaucoup plus d'enseignements du passé car chacun cherche avant tout à ne pas perdre la face (fût-elle un masque),
- On s'ennuie ferme. On est pressé de retourner dans son bureau pour bosser,
- Chacun pense : « J'en ai assez de cette réunionite ! J'ai du travail, moi ! », comme si la réunion était le meilleur moyen de perdre du temps en groupe...
- Le patron, quant à lui, consacre pas mal d'attention à repérer celui (voire celle) qui pourrait chercher à provoquer sa chute en vue de prendre sa place.

Figure-toi, Mamie, que dans les organisations, on considère que c'est ça, la vie normale d'une équipe :

- Peu de buts vraiment partagés,
- De la défiance et de la rivalité à l'intérieur,
- Du temps perdu ensemble,

Et on s'en contente... C'est fou, non ?

Cette croyance assez étonnante explique que l'idée de recourir au coaching collectif n'émerge pas vraiment. Pourtant, le coaching d'équipe est un formidable générateur et amplificateur de performance collective. Surtout pour les équipes dirigeantes, celles qui ont le plus d'impact sur la santé de l'entreprise, son développement, sa pérennité, son climat interne, la motivation de tous ceux qui y travaillent...

Suite en page 2

### La réputation sulfureuse du coaching d'équipe

Il faut dire que certains récits de coachings d'équipes ne font pas très envie. Par exemple :

- « Depuis le premier séminaire, le DG est sous la dépendance de son coach. Il ne décide plus rien sans l'appeler ! »,
- « On a fait un raid en haute montagne et un équipier est tombé dans une crevasse »,
- « On a passé 3 jours à écrire et à récolter des post-it, sans en tirer aucune conclusion, ni aucun plan d'actions »,
- « Le coach a fait une séquence sur les blocages personnels à dépasser et un des participants a déclenché un épisode dépressif »,
- « On a fait des trucs certes amusants, mais on ne comprenait pas pourquoi ! ».

Il faut reconnaître que c'est assez dissuasif. Cela m'invite à préciser ce que le coaching d'équipe est et n'est pas.

### Les vertus du coaching d'équipe

Voyons d'abord ce que le coaching d'équipe n'est pas :

- Une expérience « hors limites »,
- Du conseil en organisation qui se déroule dans des châteaux,
- De la psychothérapie de groupe sauvage (la psychothérapie, pas le groupe ! Quoique...)
- De la formation à des techniques de psychologie positive ou au management.

Et aussi, ce que le coaching d'équipe aborde (selon moi) :

- En premier lieu, tout ce qui a trait au travail réalisé par l'équipe :
  - ◇ La raison d'être, la mission, les ambitions, les buts communs,
  - ◇ Mais aussi le Qui Fait Quoi, les rôles, les périmètres de responsabilité.
- Les interactions, la coopération, et la façon de créer plus d'intelligence collective,
- Bien sûr, la position *méta* et les modalités de régulation,
- Les valeurs partagées,
- Et, enfin, les conditions de la confiance deux à deux et en groupe.

Tout cela débouche sur des pistes de développement claires et assorties d'un plan d'action concret.

Surtout, à travers les échanges et les réflexions proposés et animés par les coaches, l'équipe prend conscience de ses forces et faiblesses et les équipiers confiance en leur capacité à réussir mieux en s'appuyant davantage les uns sur les autres.



Il s'agit, au fond, de changer de regard sur le collectif au quotidien, de dépasser les croyances limitantes et les réflexes défensifs liés à des expériences communes plutôt mornes, voire peu pénibles. Et de croire que l'intelligence collective peut être réveillée et se déployer au sein de chaque équipe, quel que soit son passé.

Franchement, Mamie, tu ne trouves pas que c'est un joli programme, bien dans l'esprit de Noël ? Bon, on l'installe où le beau sapin ?



Directrice : Valérie PASCAL

Valérie PASCAL



+33 6 85 52 54 92  
vpascal@passages-co.com

Siège social :  
30, avenue du Gnl De Gaulle  
78110 LE VESINET

Bureau de coaching :  
43, rue Beaubourg  
75003 PARIS

[www.passages-co.com](http://www.passages-co.com)

