

Le coaching d'équipe



- 1. Préambule**
- 2. Le coaching d'équipe : Esquisse de définition**
- 3. Une démarche pour le coaching d'équipe**
- 4. Quels résultats en attendre ?**
- 5. Quelques facteurs clés de succès**
- 6. Présentation du cabinet Selenis**
- 7. Echanges et débats**

Cette présentation reflète nos expériences en matière de coaching d'équipe de direction.

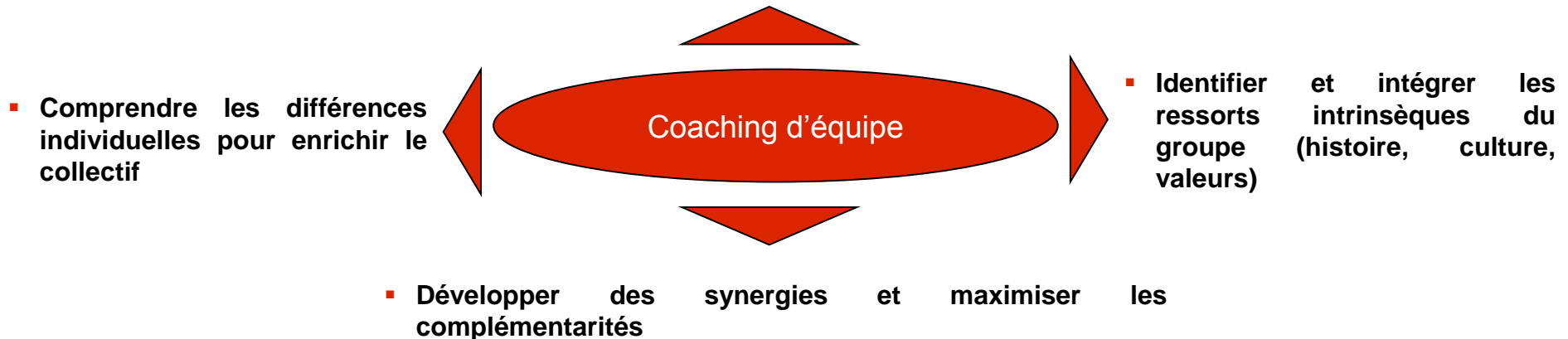
Nous avons essayé de retracer les points clés de nos expériences en les rendant génériques et réutilisables.

Nous n'avons pas pour ambition de bâtir une théorie du coaching mais seulement de vous proposer un approche et quelques outils potentiellement utiles.

Pour autant, il ne faut jamais perdre de vue que chaque situation est unique et nécessite donc une approche personnalisée.

Le coaching d'équipe procède d'un suivi individualisé des compétences pour développer une dynamique d'ensemble en vue d'augmenter les performances collectives ou d'atteindre un objectif donné

- Réunir les différentes parties d'un puzzle en vue de former un tout cohérent maximisant l'utilité globale



« La solidité d'une chaîne ne vaut que par son maillon le plus faible »

Le coach est un guide, un révélateur de talents, un catalyseur des forces en présence et finalement un chef d'orchestre

Le manager gère l'existant dans des contextes relativement cadrés

- Maîtrise de l'environnement
- Connaissance des objectifs et des moyens d'y parvenir
- Intervention dans un cadre structuré, dans une continuité d'actions

Il devient coach par nécessité dans des situations critiques où il doit piloter une transformation

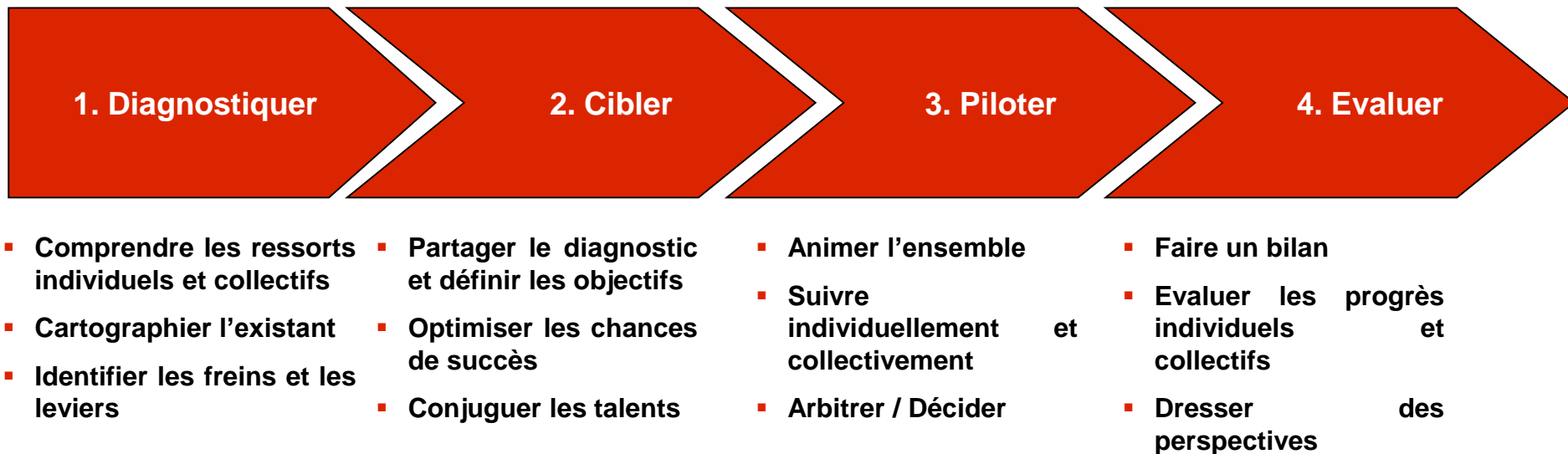
- Situation nouvelle liée à une méconnaissance de l'environnement (RH, métier, groupe...) ou à la fixation d'objectifs ambitieux (projets innovants, très forte croissance)
- Contexte de crise (fusion, plan de licenciements, nouvelle pression concurrentielle...)
- Nécessité de dépasser le cadre de contraintes existant et d'étendre le champ des possibles

Ce changement de fonctions nécessite une implication personnelle directe et un investissement élevé

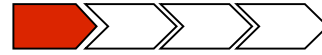
- Prédominance de la personnalité du manager – coach
- Accompagnement individuel et collectif des équipes
- Développement des compétences et des performances

« Coacher une équipe, c'est l'aider à se connaître, s'unir et se dépasser pour atteindre des objectifs communs ambitieux »

La réussite d'une démarche de coaching d'équipe suppose de suivre un cheminement organisé et progressif

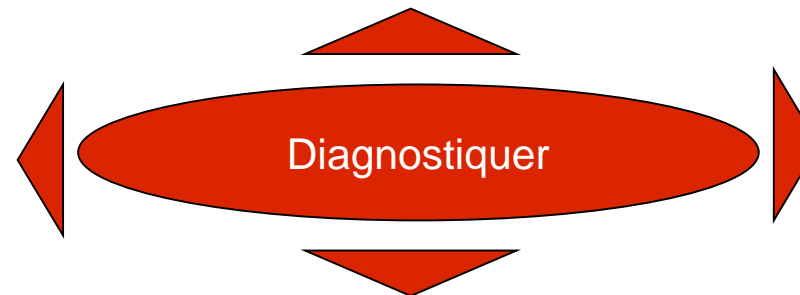


« Si la diffusion d'une énergie positive fondée sur le plaisir et la reconnaissance reste le meilleur carburant, il ne faut pas omettre d'éliminer les comportements déviants pour crédibiliser et légitimer le projet collectif »



La phase de diagnostic doit permettre de caractériser l'existant dans toutes ses dimensions humaines, organisationnelles, managériales, culturelles et historiques en vue de déterminer le meilleur chemin pour atteindre la cible

- Analyse individuelle (Compétences, Forces, Faiblesses...) vs collective (Complémentarités, Redondances...)

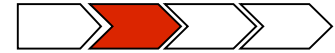


▪ Cartographie des relations interpersonnelles (Compatibilités, inimitiés...)

▪ Identification et mise en perspectives des expériences individuelles et collectives pour diffuser et développer les savoir-faire communs

- Identification des freins et des leviers individuels (craintes, ambitions,...) et collectifs (émulation, adversaire commun...)

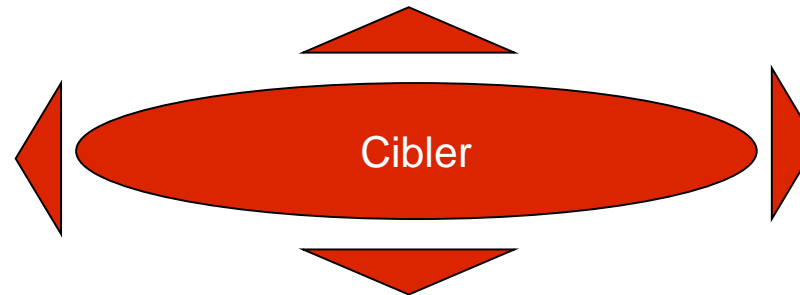
« Il convient de ne jamais perdre de vue que l'équipe est une entité autonome dotée de comportements et de réflexes propres mais qu'elle reste composée d'individus. La clé du coaching réside dans la capacité à identifier, valoriser et transmettre les différences individuelles pour enrichir le socle commun partagé. »



Un ciblage réussi nécessite de partager les constats, faire adhérer aux enjeux et tracer le chemin le plus adapté aux moyens et compétences disponibles

- Partager les constats issus de la première phase, qualifier et quantifier les voies de progrès, définir précisément la cible (objectifs, moyens, calendrier)
- Logique de team building

▪ Définir précisément la cible globale (objectifs, moyens, calendrier) et détaillée (projets, chantiers, priorités, interdépendance, responsables et contributeurs...)



▪ Evaluer objectivement les chances de succès en vue de les optimiser

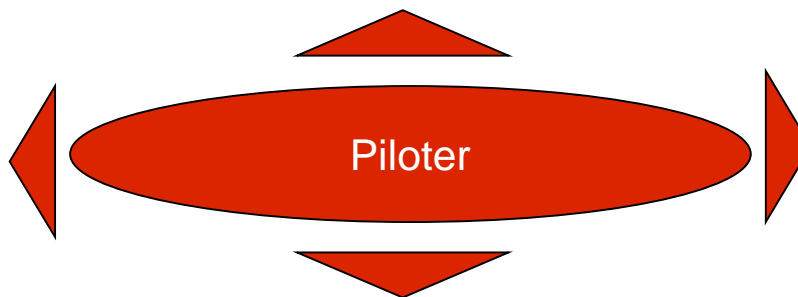
- Développer la transversalité (mode projet, communication régulière, identification des contributions individuelles au projet collectif...) et ajuster les périmètres (réallocation des ressources, optimisation des interfaces...)

« La voie du succès dans une telle démarche passe par l'acceptation unanime de l'interdépendance des trajectoires individuelles et collectives : face aux grands challenges on ne réussit que par et pour l'équipe »



Le pilotage nécessite d'accompagner l'équipe dans les moments charnières, soutenir les ressources clés, reconnaître et sanctionner les résultats

- Organiser le suivi collectif à l'aide de reportings réguliers, des réunions de coordination et un planning détaillé



- Identifier et suivre les ressources clés de manière individualisée notamment dans les étapes charnières

- Arbitrer, Décider, Gérer les inévitables conflits
- Sanctionner positivement et négativement les résultats et les comportements

- Encourager, motiver, fidéliser et reconnaître les engagements individuels et collectifs
- Communiquer collectivement par oral et individuellement par écrit (remerciements et avertissements)

« Le pilotage c'est déléguer et responsabiliser, animer et coordonner, reconnaître et sanctionner, arbitrer et décider »

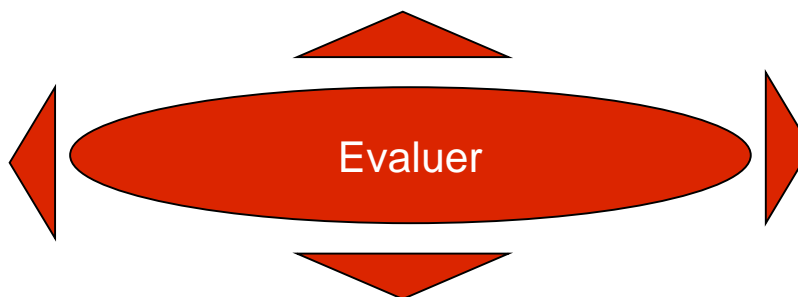


Le bilan permet à la fois de mesurer et faire partager les progrès accomplis pour retracer une histoire commune et dresser des perspectives pour s'engager dans une démarche d'amélioration continue

- Mesure d'atteinte des objectifs, identification et analyse des écarts

- Détermination des progrès accomplis par rapport à la situation de départ : « Qu'a-t-on appris ? »

- Identification des possibilités d'amélioration intrinsèques : « Aurait-on pu mieux faire, et si oui comment ? »



- Quelles perspectives d'avenir ?
- Comment réutiliser nos expériences acquises ?

- Quel est l'état des troupes après le changement : fatigue, stress, enthousiasme, satisfaction d'avoir réussi une performance, révélation de talents, surestimation de potentiels...

« Le franchissement d'obstacles tant individuelles que collectives soude l'équipe et transforme le potentiel de chacun »

Le coaching d'équipe permet d'étendre le champ des possibles et d'atteindre des objectifs ambitieux mais ne peut durablement pallier d'éventuelles insuffisances structurelles en matière de moyens, de formation ou de compétences

- La méthode Coué peut marcher un temps mais ne portera pas de résultats satisfaisants à moyen terme
- Le coaching ne permet de transformer par une quelconque alchimie « un cheval de trait en cheval de course »...
- ... Mais il peut permettre de renforcer les capacités de traction du premier, développer la célérité du second, le tout au service d'une ambition commune et finalement réussir ensemble là où c'était impossible avant
- L'expérience accumulée peut ensuite permettre de diffuser un esprit de conquête et de réalisation qui peut transcender les rivalités internes et focalise le groupe sur des objectifs toujours plus ambitieux
- Au final, l'entité gagne en efficacité, efficience, ambition et réactivité qui sont aujourd'hui les piliers de la réussite à long terme

« Coacher une équipe c'est en tirer le meilleur parti, accroître son potentiel global, maximiser les synergies et développer une âme commune »

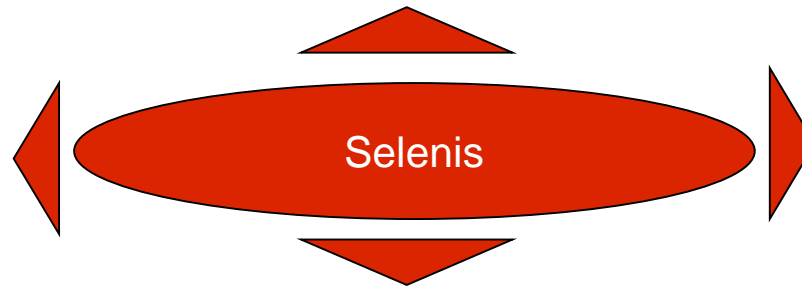
Les facteurs clés de succès présentés, loin d'être exhaustifs, ont simplement vocation à conserver l'essentiel à l'esprit

- **Le manager-coach doit disposer d'une bonne connaissance de soi et de ses filtres personnelles pour apprendre à s'en méfier**
- **Il ne doit pas hésiter à se faire assister par un tiers disposant d'une histoire, d'une culture et / ou référentiel différents pour challenger son propre jugement**
- **Se remettre en question... Mais savoir trancher : si l'on n'est jamais sûr à 100% de prendre la bonne décision, on peut être certain que l'absence de décision est en soi une mauvaise option**
- **Savoir utilement doser l'esprit collectif et la reconnaissance individuelle**
- **Sanctionner les comportements et les attitudes déviants permet aussi de maintenir la cohésion du groupe**
- **Communiquer verbalement pour les remerciements collectifs (sans langue de bois, avec un minimum d'émotions...), et par écrit pour les remerciements individuels (objectivement et factuellement)**

« Coacher une équipe, ça ne s'improvise pas mais c'est souvent apprendre en marchant, rassurer quand on est soi-même plongé dans le doute et montrer le chemin sur une route qu'on a parfois jamais empruntée »

Selenis est un cabinet de conseil en stratégie, management et organisation ayant vocation à accompagner les décideurs dans leurs projets de transformation

- Un crédo : Développer des synergies efficaces entre la vision externe du Conseil et l'expérience acquise des équipes



- Des valeurs : Un conseil pérenne et indépendant pour garantir le succès de vos projets

- Une ambition : Devenir un acteur de référence dans le conseil de direction

Plus d'infos sur nos savoir-faire et notre valeur ajoutée sur <http://www.selenis.fr>

N'hésitez pas à me contacter pour poursuivre cet échange :

Olivier ARROUA

06.63.85.03.07.

olivier.arroua@selenis.fr