Etienne Collignon
19 octobre 2018

Coaching d'Equipe

Equipe du Bachelor Jeune entrepreneur, Université de Strasbourg

Extrait de : Etienne Collignon. L'équipe et ses pratiques apprenantes.
Disponible sur le site : www.thelearningperson.com

Table des matières

Table des matières 2

ABECEDAIRE de coaching d'équipe 3

- Cercle de dialogue 3
- Changement 1 et changement 2 3
- « Co » 3
- Coaching 3
- Coaching d'équipe 4
- Co-leadership évolutionnaire 4
- Communauté apprenante 4
- Congruence 4
- Contrat d'équipe apprenante 5
- Conversations collaboratives. 5
- Debriefing « Motorola » 6
- Dialogue 6
- Ecoute active 7
- Equipe apprenante 7
- Equipe performante 7
- Feedforward 8
- Flow 8
- Inclusion 9
- Injonction paradoxale 9
- Métacommunication 9
- Organisation apprenante 10
- Postures de coach d'équipe 10
- Pyramide de DILTS 10
- Questionnement 11
- Question puissante 12
- Réflexivité 12
- Rôles délégués 12
- Silence 12
- Silent coach – Coach silencieux 12
- Six piliers du sens 13
- Système 14
- Team Performance Model 14
- Théorie U 15
- Yin-Yang des projets 15

BIBLIOGRAPHIE sur l'équipe et son coaching 16

- L'équipe, clé d'organisation 16
- Modèles d'équipe performante 16
- Leadership d'équipe 17
- Boîte à outils de l'équipe 17
- Processus de progrès d'une équipe 18
- Coaching 18
- Processus apprenants fondés sur l'équipe 19
- Illustrations d'équipe 19

ABECEDAIRE de coaching d'équipe

Cercle de dialogue

Le dialogue en équipe apporte créativité et engagement. Il faut pour cela suivre quelques règles qui sortent des pratiques habituelles de travail collectif.
Réunis pour une heure ou plus et installés en cercle, les membres de l'équipe s'accordent à :

- Parler avec intention.
- Ecouter avec attention.
- Parler de ce qui est important pour soi et pour le groupe.
- Etre conscient de l'impact de ses paroles sur les autres.
- Penser au bien-être du groupe et de chacune des personnes présentes.

La première expérience du cercle de dialogue dans une équipe génère le plus souvent des doutes et frustrations, qu'il faut pouvoir exprimer dans un temps de recul. Nourri de cette première expérience, le cercle de dialogue est à répéter dès que possible. Par la répétition de la pratique rigoureuse du cercle de dialogue, l'équipe s'installera dans un fonctionnement permanent de parler vrai et de créativité.

Changement 1 et changement 2

Apporté par l'école de Palo Alto.
Le changement 1 prend place à l'intérieur d'un système, mais le système lui-même reste constant. Il permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre.

Le changement 2 modifie le système lui-même ; il amène à sortir du cadre, à rompre des habitudes, à modifier des comportements, à transformer les règles ; lui-seul permet de s'extraire d'un problème ou d'une souffrance. Il requiert des apprentissages nouveaux.

« Co »

Ni en autonomie, ni en indépendance, les membres de l'équipe exercent leurs responsabilités en interdépendance. C'est l'espace du « co » : co-design, co-réalisation… : la collaboration pour atteindre un résultat à plusieurs. Le « co » requiert une attention particulière à l'autre, ses compétences, ses modèles et méthodes, sa personnalité. Souvent, il faut prendre sur soi, accepter une certaine insécurité et lâcher prise sur ses bonnes idées pour donner place à ce qui va émerger. Il faut faire le pari que la collaboration va offrir un inconnu plus fort que ce que l'on sait déjà faire. Le « co » est exigeant pour chacun ; réussir le « co » est un bonheur

Coaching

« Coacher, c'est accompagner un système sujet (personne, équipe, organisation) pour qu'il perçoive lui-même ses propres réponses au système objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques…). Michel Giffard et Michel Moral dans Coaching d'équipe.

Coaching d'équipe

« Le but du coaching d'équipe est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe, de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres ». Alain Cardon, Coaching d'équipe.

Co-leadership évolutionnaire

Pour Alain Gauthier le co-leader évolutionnaire :

- Montre de la considération pour l'autre et se comporte comme co-créateur et co-partenaire responsable, au service de l'évolution ;
- Déploie un leadership flexible, en rotation ou conjoint selon ce qui est perçu ou requis ;
- Ne ressent pas le besoin de se démarquer ou d'imposer ses vues ;
- Nourrit la capacité à savoir ou percevoir ce qui doit être dit ou fait ;
- Offre ses compétences spécifiques et s'appuie sur la sagesse collective.

Le co-leader agit naturellement dans l'équipe pour piloter le collaboratif :

- Inviter les autres (comme co-leaders) à franchir un seuil ensemble ;
- S'aventurer ensemble dans l'inconnu, le non familier, lâcher prise sur ce que nous croyons savoir ;
- Percevoir ensemble ce qui est en train d'émerger ;
- Ouvrir un espace où la créativité individuelle et la sagesse collective peuvent se combiner ;
- Se connecter à l'espace supérieur (to the larger field).

Communauté apprenante

Une communauté apprenante est un groupe de personnes qui ont la volonté de se réunir pour :

- Accepter et dépasser leurs différences ;
- Communiquer efficacement ;
- Apprendre toujours, en conscience, individuellement et collectivement ;
- Créer leur propre futur ;
- Prendre des décisions ensemble ;
- Travailler ensemble vers des buts définis.

Congruence

« Il ne s'agit pas de construire quelque chose, mais d'être ce que l'on est. J'essaye de ne pas trafiquer. Combien de fois sommes-nous dans le trafic avec l'autre : j'essaye de t'aider pour que tu me renvoies l'ascenseur. La vie, c'est – comme l'écrit Maître Eckhart dans son premier sermon – vider le temple. La vie c'est un dépouillement, se dépouiller de tout ce qui est en trop. Depuis que j'ai cette optique spirituelle, je vis jour après jour plus heureux. Il n'y a rien à faire. Chercher le bonheur, c'est être déjà en dehors du bonheur. Chercher le repos, c'est déjà créer une agitation. Le modèle pour moi c'est l'enfant qui est dépouillé. C'est pleinement vivant. Etre en vie, c'est retrouver cet esprit de l'enfant. Où il n'y a même pas besoin de jouer un rôle. (…)
Ce qui anime ma vie c'est le désir d'entrer dans la joie et paradoxalement le désir de ne rien changer à la réalité. Pour être éminemment actif, il faut avoir des moments où on ne veut strictement rien changer à la réalité. Etre sur : qu'est-ce qu'il y a à saisir du moment présent. (…)

L'acte philosophique, c'est de ne pas réduire l'autre à ce que je vois ; laisser les choses se passer à leur rythme. C'est la chose la plus dure à faire, l'abandon à la vie ». Alexandre Jollien en vidéo avec Oscar Brenifier, https://www.youtube.com/watch?v=R5K70CfS06c, 2012

Contrat d'équipe apprenante

Le contrat d'équipe est un document partagé entre les membres de l'équipe. Il dit les engagements des membres les uns avec les autres.

Une méthode apportée par Ian Cunningham est le dialogue en équipe sur les 5 questions fondamentales du contrat d'apprenance :

1. Qu'avons-nous réalisé ensemble ?
2. Où sommes-nous maintenant ?
3. Où voulons-nous aller ?
4. Comment nous y rendre ?
5. Comment saurons-nous que nous sommes arrivés ?

Les membres s'expriment sur chacune des questions. Il est donc important que chacun ait pris le temps de réfléchir sur son propre contrat d'apprenance.

Ainsi va apparaître le sens collectif émergent : la vision dit l'idéal futur commun ; ce sera l'inspiration du travail ensemble, la source de la cohérence collective. Et chacun pourra ressentir l'alignement avec son projet personnel.

Conversations collaboratives.

http://www.collaborativeconversations.com/collaborativeconversations.com/Home.html
Ken Homer est consultant et vit à San Francisco. Il a travaillé avec les plus grands inspirateurs américains du dialogue dans le travail.

« Nous sommes engagés chaque jour dans des dizaines de formes de conversations. Les Conversations collaboratives permettent à des personnes de se rencontrer, se définir un futur désiré ensemble, puis avancer avec volonté et efficacité à travers les étape collaboratives requises pour produire les résultats qui vont transformer ce futur en réalité ».

Les Conversations collaboratives reposent sur les principes suivants :

- L'unité la plus naturelle pour réaliser le travail est l'équipe.
- L'unité la plus naturelle pour l'organisation du travail est le projet.
- L'unité la plus naturelle de l'interaction humaine est la conversation.
- Toutes les tâches impliquant plus d'une personne sont coordonnées au travers de conversations.
- Toutes les conversations ne coordonnent pas le travail.

Si nous acceptons ces principes, la question suivante se pose : quel est le nombre minimum de conversations qu'une équipe doit tenir pour définir les résultats escomptés d'un projet, puis tracer un chemin pour atteindre ces résultats, limiter les arrêts au minimum (interruptions de flux), tout en optimisant la contribution de chaque personne, et en favorisant l'apprentissage de l'équipe ?

La réponse proposée par les Conversations collaboratives est de quatre. Ces conversations sont représentées autour d'un cercle, car elles forment un tout interdépendant et solidaire - chacune se reflétant dans les autres, tout en se renforçant mutuellement.

Le flux des conversations collaboratives commence par l'établissement d'un accord sur une compréhension commune quant au but qui nous réunit : quel travail voulons-nous accomplir ? Mais cette conversation de compréhension commune ne se limite pas à définir les limites du projet. Elle explore également l'aspect humain du travail en utilisant "l'appreciative inquiry" un processus pour savoir qui est présent, et comment les dons, les talents, les compétences, les connaissances, les espoirs et les rêves de chacun peuvent contribuer à la réussite collective.

L'étape suivante est d'explorer ce qui est possible compte tenu de qui nous sommes, ce que nous avons à notre disposition en termes de ressources et de contraintes et ce que nous espérons accomplir. Une fois que nous avons mené une enquête approfondie sur ce qui est possible, nous passons à la conversation de coordination. Là, nous respectons un processus très spécifique pour garantir que, l'engagement dans l'action étant pris, chacun sait exactement ce que l'on attend de lui, ainsi que ce qu'il conviendrait de faire dans le cas où une promesse ou un engagement ne pourrait être tenu.

Enfin, nous terminons par une conversation pour réfléchir et apprendre - une étape trop souvent négligée dans le monde hyperactif actuel - sur ce qui est essentiel comme l'apprentissage organisationnel et personnel. Si nous voulons renforcer notre compétence, nous devons prendre le temps d'explorer ce que nous avons fait, si cela a bien fonctionné et peut être reproduit, ainsi que ce qui n'a pas fonctionné, et les enseignements précieux que cela nous a apporté. La seule honte à l'échec, est l'incapacité à apprendre de lui.

Debriefing « Motorola »

« Motorola » est le nom donné à la pratique rigoureuse et systématique du debriefing dans l'apprentissage par l'action des entrepreneurs de Team Academy. Toute réalisation d'un projet, toute réunion de travail fait l'objet de ce questionnement :

1. Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
2. Qu'est ce qui s'est moins bien passé ?
3. Qu'avons-nous appris ?
4. Que fait-il faire différemment la prochaine fois ?
5. Avons-nous progressé dans notre vision et nos objectifs ?
6. Quelle est la prochaine étape ?

Dialogue

Pour David BOHM, le dialogue repose sur les intentions suivantes :

- Suspendre ses modèles mentaux (*assumptions)*, ses jugements ;
- Observer, écouter les autres ;
- Accueillir les différences et les explorer ;
- Rendre possible la discussion sur des thèmes tabous, en sécurité ;
- Écouter sa voix intérieure ;
- Ralentir la discussion ;
- Rechercher le sens sous-jacent.

Au début de la prochaine situation de travail, l'équipe se remémore ces idées sur le dialogue. En clôture de l'échange, un temps est prévu pour que chacun exprime comment ces intentions ont été vécues

Ecoute active

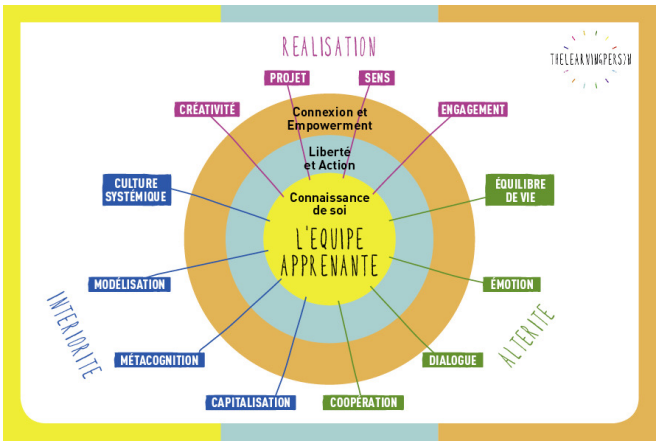
Etre en écoute active avec son interlocuteur, c'est :

1. Exclure ses propres idées préconçues et toute tentative d'interprétation,
2. Adopter une attitude physique de disponibilité,
3. Le laisser s'exprimer sans l'interrompre,
4. Le questionner (questions ouvertes),
5. L'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou générale,
6. Donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
7. Reformuler ses propos avec ses propres termes, puis avec les nôtres,
8. Pratiquer des silences,
9. Témoigner de l'empathie,
10. Rester neutre et bienveillant.

Parmi ces 10 idées, lesquelles se pratiquent naturellement dans l'équipe en général ? Lesquelles manquent en général ? Suggestion : l'équipe choisit l'une de ces idées comme entraînement collectif à l'écoute ; un membre de l'équipe, choisi par l'équipe, prend un rôle de coach ou vigie sur ce sujet.

Equipe apprenante

Etre une équipe apprenante, c'est développer une conscience des liens collectifs, maîtriser les méthodes et les rites de travail et piloter des projets communs. Pour cela, il faut observer le vivant des inter-relations et faire face aux difficultés humaines, guider l'énergie collaborative vers l'intelligence collective et vivre ensemble en harmonie, joie et plaisir.



Le modèle de l'équipe apprenante permet une variété d'utilisations :

- Pour l'équipe, afin de s'auto-positionner comme apprenante et choisir ses voies de progrès ;
- Pour le coach, comme grille d'observation d'une équipe.

Etienne Collignon. http://thelearningperson.com/equipe-apprenante

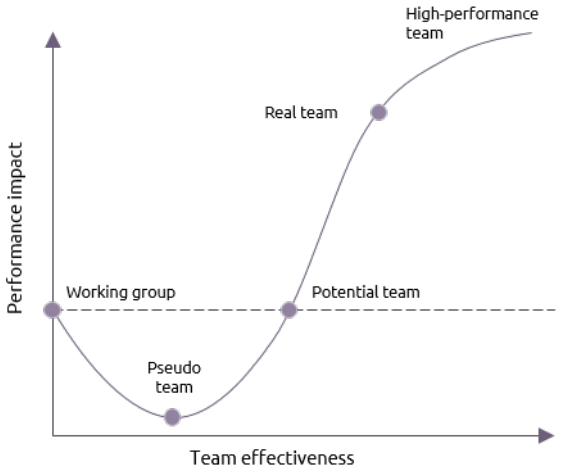
Equipe performante

Par Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith : « Un petit groupe de personnes ayant des compétences complémentaires qui s'engagent dans un but commun, des objectifs de performance et une approche pour lesquels ils sont responsables ensemble ».

Le Groupe de travail (Working group)

Les membres de l'équipe se réunissent pour échanger des informations, mais à ce stade il n'y a pas de but commun ni d'objectifs de performance exigeant une responsabilité partagée. Chaque membre de l'équipe n'est responsable que du travail que le groupe lui a délégué.

La Pseudo équipe (Pseudo team)
L'équipe est au bas de la courbe de performance. Les membres peuvent croire faire partie d'une équipe mais qui n'agit pas encore comme telle. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ne veulent pas prendre le risque de s'engager dans un but commun et la responsabilité partagée que cela implique.



L'équipe potentielle (Potential team)
À ce niveau, les membres de l'équipe bougent vers un objectif commun et une approche pour l'atteindre. Ils travaillent à obtenir un niveau de performance supérieur et doivent s'entendre sur une responsabilité partagée.

L'équipe réelle (Real team)
Dans ce type d'équipe, un petit groupe de personnes partage un but et une approche communs. Ils ont des compétences complémentaires et partagent la responsabilité des résultats.

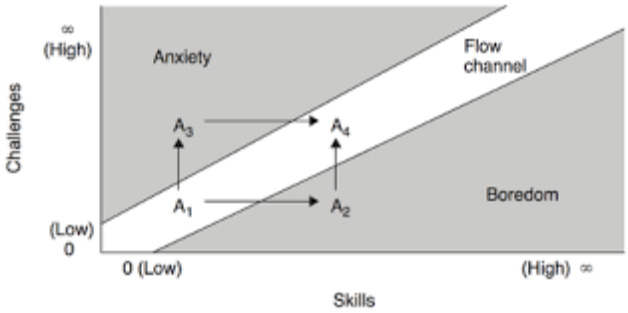
L'équipe à haute performance (High performing team)
La différence entre une équipe réelle et une équipe performante est la relation entre les membres de l'équipe. Des résultats de haute performance sont obtenus par des membres engagés dans le développement personnel de chacun.

Feedforward

A l'issue d'un travail ensemble, l'équipe s'accorde à recevoir des pistes d'amélioration qui sont adressées par l'un des membres à chacun des autres membres. « Une piste d'amélioration possible pour ta participation à la prochaine réunion serait la suivante… ».
Méthode développée par Alain Cardon, Coaching d'équipe.

Flow

Le psychologue hongrois-américain Mihaly Csikszentmihalyi a inventé le terme «flow», signifiant « suivre le courant ». Il décrit des moments de qualité qui sont des expériences optimales. Le flow est l'état mental dans lequel une personne exerçant une activité est totalement immergée dans un sentiment de concentration énergétique, d'implication totale et de plaisir dans l'activité.

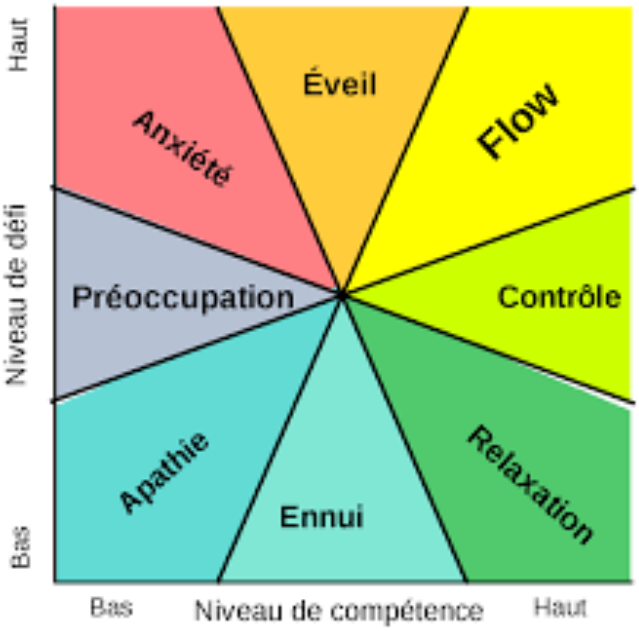


Selon la théorie du « flow », les personnes qui vivent de telles expériences optimales dans leurs activités quotidiennes sont plus heureuses. Ces dernières se produisent lorsque la personne s'engage dans une activité qui a des buts clairs et des défis à la mesure de ses compétences. Elle dirige aussi son attention vers des éléments extérieurs plutôt que de se centrer sur elle-même.

Pour rester en mouvement, il faut accroître la complexité de l'activité en développant de nouvelles compétences pour relever de nouveaux défis. Si le défi perçu est plus grand que l'habileté, la personne percevra de l'anxiété. Si ses compétences sont plus grandes que son défi elle percevra l'ennui. Pour maintenir l'équilibre de l'expérience optimale, les compétences doivent assimiler les défis.

Le modèle identifie plusieurs états intérieurs que la personne peut vivre dans ses activités :

- Apathie : Effet du sentiment de ne pas être suffisamment compétent pour affronter le défi
- Ennui : Tristesse, stress. La réponse à un défi modéré pour lequel la personne détient des compétences inadéquates.
- Préoccupation : Un défi modéré pour lequel on ne se sent pas pleinement compétent
- Relaxation : Etat de tension basse
- Anxiété : Face à un défi difficile pour lequel on ne se sent pas compétent
- Contrôle : Le niveau de compétence est supérieur aux exigences du défi
- Eveil : La réponse à un défi difficile pour lequel la personne n'a que des compétences partielles
- Et Flow : état d'immersion dans un sentiment de concentration énergétique, d'implication totale et de plaisir dans l'activité.



Comment les membres de l'équipe se positionnent-ils dans cette carte aujourd'hui ? Quels ont été les moments de transition d'une phase à l'autre ? Qu'apprenons-nous pour notre avenir collectif mais aussi individuel quant à notre besoin d'équilibre entre défi et compétences ?

Inclusion

L'inclusion consiste à rendre possible une expression des ressentis et émotions vécues par les personnes avant de commencer une rencontre.
Ou l'art d'inclure pour mieux être ensemble. Accueillir. Sourire. Ecouter. Offrir de poser les valises.
Prendre un temps de connexion entre les participants.
Pas si facile. C'est contraire aux habitudes. C'est dire des choses personnelles. Et on est déjà très pressés ! Peut-être la prochaine fois…
L'inclusion dans la rencontre est le plus souvent évitée, comme l'évaluation de fin de rencontre.
Phrases magiques de démarrage :
« Dans quel état d'esprit venons-nous ce jour ? »
« Que s'est-il passé d'important pour vous depuis notre dernière réunion ? »

Injonction paradoxale

Double bind en anglais, concept étudié par Gregory Bateson. C'est un ordre qui contient en lui-même une contradiction telle qu'on ne peut y répondre. « Soyez spontané ! » La manipulation dans le changement.

Métacommunication

S'exprimer sur une communication en cours afin de la clarifier et d'en faciliter la compréhension pour ses interlocuteurs.

Organisation apprenante

Une organisation qui crée grâce au désir d'apprendre et de se développer de ses membres.

Pour Peter Senge, Le travail en équipe est l'une des 5 « disciplines » de l'organisation apprenante.

Postures de coach d'équipe

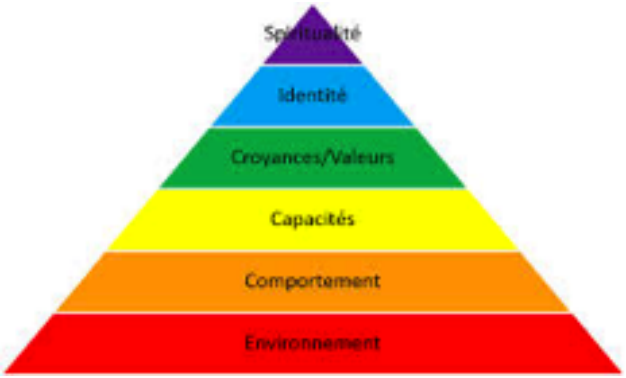
Pour aider une équipe sur son chemin de développement, voici 7 postures basiques.

- Créer le cadre de coopération. Expliciter l'intention. Faire alliance avec l'équipe. Créer la confiance mutuelle. Tout coaching repose sur un contrat entre le coach et l'accompagné ou l'équipe accompagnée.
- Ecouter avec bienveillance, accueillir les émotions.
- Questionner et observer le mouvement collaboratif, les interrelations qui grandissent, l'émergence du projet, les apprentissages.
- Guider vers le projet de l'équipe, sans assister et diriger. Apporter les méthodes le moment venu. Surtout, autoriser, aider à découvrir les permissions pour atteindre des changements de type2.
- Etre patient. Accueillir le vide créatif. L'équipe doit passer par ses essais et erreurs qui font partie du processus de développement.
- Lâcher prise sur son savoir et son expérience.
- Etre soi. Rester en lien avec ses propres valeurs.

Pyramide de DILTS

C'est un outil de travail en équipe pour construire une représentation commune du travail ensemble.

- **Environnement** : Où ? Quand ? Avec qui je travaille ? Dans quel contexte ?
- **Comportements** : Quoi ? Quels sont mes modes de travail, d'interaction, de communication ? Avec quels partenaires, parties prenantes ? C'est le niveau des actions qui sont réalisés ou non.
- **Compétences et capacités** : Comment ? Quels sont mes connaissances, savoir-faire, savoir-être ? C'est le niveau des compétences et de l'organisation.
- **Croyances, valeurs** : Pourquoi ? Quelles sont mes croyances, mes valeurs aidantes ou limitantes ? Qu'est-ce-qui me motive, me limite ? C'est le niveau des croyances et des valeurs, sur soi, sur les autres ou sur la vie.
- **Identité** : Qui ? Qui suis-je ? Quel est mon rôle ? Mon identité ? Quelle image me représente bien ?



- **Mission** : Pour quoi ? Quelle est ma mission ? Quelle est ma contribution au système élargi ? C'est le niveau d'appartenance et qui répond à la question : « A quel monde je me sens appartenir ? »

Robert DILTS. Logical Levels of Change. Nombreux documents disponibles sur internet.

Questionnement

Questionner, c'est :

- Approfondir, entendre des arguments ;
- Conceptualiser, nommer des idées ;
- Problématiser ou critiquer ; chercher le postulat derrière un énoncé.

Le questionnement aide à explorer de nouvelles idées, à synthétiser sa pensée, à accroître son discernement. C'est l'art de rentrer dans un schéma qui ne nous appartient pas. L'attention du questionneur est centrée sur l'interlocuteur et sa situation. Le questionneur sait prendre de la distance vis-à-vis de son propre ressenti, ses modèles mentaux, ses explications. L'écoute est essentielle.

Types de questions :

<u>Questions de clarification :</u>

Quelle est votre difficulté principale ?
Vous est-il possible de reformuler ?
De quelle manière est-ce en relation avec notre problème ?
Pourriez-vous me donner un exemple ?

<u>Questions sur les hypothèses :</u>

Que supposez-vous ? Tout votre raisonnement semble dépendre de l'idée que …
Il semble que vous supposez que ... ; qu'est-ce qui vous fait penser que c'est vrai ?
Peut-on faire une telle supposition ?

<u>Questions sur les causes, les raisons, les preuves :</u>

Pourquoi ?
Quels événements ont produit ces effets ?
Pouvez-vous nous expliquer vos raisons ?
Qui pourrait savoir si cela est vrai ? Quelqu'un d'autre peut-il donner un argument qui conforte cette opinion ?
Par quel raisonnement êtes-vous arrivé à cette conclusion ?

<u>Questions sur les opinions, les points de vue, les émotions :</u>

Si cela se passait, quelles en seraient les conséquences ? Pourquoi ?
Quel effet cela pourrait-il avoir ?
Y a-t-il une alternative ?
Comment avez-vous personnellement vécu la situation ?

<u>Questions sur les conséquences, les perspectives, le futur :</u>

Comment pourrait-on améliorer cette situation ?
Quel est le problème le plus important à résoudre ?
Où en sera votre projet dans 5 ans ?

Comment s'entraîner individuellement au questionnement ?

- Préparer un entretien, préparer ses questions avec une attention aux types de questions ci-dessus.
- Observer une interview dans échange public ; porter l'attention sur les questions posées par l'interviewer. Observer les réponses qui suivent. Qualifier la pertinence des questions posées.
- Ecouter Oscar Brenifier parler du questionnement par ex dans la vidéo https://www.youtube.com/watch?v=R5K70CfS06c, 2012. Où l'on apprend à observer des questions mal posées, avec des présupposés dans la question, question faite de ramifications et brouillage, question altérée par un jugement qui la suit, compulsivité dans l'expression de la question avec une parole qui ne sait pas s'arrêter… « Pour questionner, il faut ne presque rien vouloir. Accepter le presque rien. (…) Avant de rebondir, comptez jusqu'à 5 en italien ou en javanais ; prenez le temps. (…) Quand vous posez une question à quelqu'un, regardez son regard. Et vous allez voir s'il est de plein pied avec votre question ou s'il est ailleurs. Si ça le percute, ça fait une dissonance cognitive ; ça a disjoncté à l'intérieur. Dans le regard ça se voit. »

Question puissante

La question puissante provoque en travail intense chez la personne accompagnée. L'entrée se fait par le paradoxe (« qu'est ce qui est génial dans cette situation enlisée ? »), par le système (« Qu'est-ce qui se répète ?), par l'action (« S'il est présent ici et maintenant, qu'est-ce que tu lui dis ? »), par les mots (« Un petit problème… c'est que c'est gros !), par la provocation (« En quoi c'est intéressant pour toi d'être en confusion ? »).

Réflexivité

« Par réflexivité, Grégory Bateson entend le fait que l'observateur ne peut se concevoir comme totalement extérieur au système qu'il étudie. (…) C'est en se concevant comme faisant partie du système sur lequel il cherche à agir, et non comme extérieur à ce système, que le psychothérapeute peut le mieux réfléchir à son action ». In : D. Picard, E. Marc, l'Ecole de Palo Alto.

Rôles délégués

D'après Alain Cardon, sur son site Metasystème-coaching. Et le livre Coaching d'équipe.
L'efficacité d'une réunion repose sur la qualité du débat et des décisions. Elle peut être optimisée par la tenue rigoureuse des rôles répartis sur plusieurs personnes, attribués par rotation d'une réunion à l'autre :

- Le leader d'équipe, qui prend les décisions, et la responsabilité des toutes les décisions prises.
- Le modérateur, ou facilitateur. Il a en charge la préparation de la réunion et le management de l'énergie du groupe.
- Le coach-conseil, ou conscience. Il dispose d'un quinzaine de minutes en fin de réunion pour dire à chacun son ressenti sur sa présence et participation dans la rencontre, et suggérer d'autres façons de contribuer.
- L'horloge ou cadenceur. Il assure le respect du cadre de temps que l'équipe s'est fixé.
- Le pousse-décision, et scribe. Il relève les décisions prises, et intervient pour rendre le groupe conscient de l'état d'avancement vers la décision.
- L'hôte. Il a la charge des bonnes conditions matérielles de travail.
- Et bien sûr le participant.

La pratique de ces rôles apporte au leader un détachement du phénomène « Déesse Shiva », aux multiples membres, pour un partage des responsabilités dans le temps ensemble. Elle apporte à tous une rigueur dans la rencontre et du feedback source de progrès pour la rencontre suivante. Le rôle du coach qui ose dire la vérité est le plus difficile et le plus impactant.

Silence

« Dans le silence on est tous ensemble ». Alexandre Jollien en vidéo avec Oscar Brenifier, https://www.youtube.com/watch?v=R5K70CfS06c, 2012.

Silent coach – Coach silencieux

Le « Silent coach » ou coach silencieux donne l'espace aux apprenants. Il sait les mettre en situations d'apprendre avec leurs propres ressources. Il trouve le bon équilibre entre l'apport de guidage permettant aux apprenants de se mettre en expérimentation active, et le contrôle de la situation pour arriver au résultat. Il sait donner des espaces de liberté, source d'essais et erreurs comme de plaisir de

réalisation. Accompagner en pratiquant le coaching silencieux demande au coach des capacités de lâcher prise très avancé sur soi-même et son propre savoir, d'acceptation de perte du contrôle immédiat du travail en cours, d'observation du système, et de confiance dans les dynamiques humaines.

La tendance la plus naturelle est de se complaire dans un rôle de facilitation. La forme la plus avancée de coaching silencieux est de ne pas être présent au bon moment dans le travail de/des apprenant(s), tout en étant proche et disponible.

Six piliers du sens

Antonio LINARES est auteur de nombreux livres et consultant-coach à Madrid, spécialiste de la pensée systémique dans les organisations. Il a élaboré ce modèle pour aider à observer une organisation dans sa complexité :

« Lorsque nous invitons des personnes à participer à un projet, à des initiatives de collaboration inter-organisations, ou à un processus de transformation interne à une organisation, nous leur apportons un cadre de grand système.

Comment relier mon apprentissage et ma contribution au système ? Quel est le lien entre ce que nous faisons en tant qu'équipe et ce que le grand système est en train de faire ? Connecter les conversations de l'équipe, à l'apprentissage individuel et à au grand système est pertinent pour renforcer la perspective, donner accès au sens et mettre en énergie les personnes pour de meilleures contributions.

Les systèmes humains sont faits de conversations, de relations, de projections, d'aspirations, etc. Tout système humain opère à travers six piliers ; chacun d'entre eux nous offre une perspective spécifique et complémentaire aux autres :

La vision est liée à ce que nous nous engageons à offrir à nos clients, aujourd'hui ou dans le futur. La vision nous aide à nous projeter dans l'avenir.
Le pouvoir se réfère à la façon dont nous organisons et distribuons le contrôle interne dans l'ensemble du système ; pouvoir signifie la plupart du temps "pouvoir sur" d'autres personnes ; cela signifie aussi "pouvoir de décider", ou "pouvoir de contrôle" des décisions, des comportements ou des performances.
Le pilier résultat se réfère à des projections économiques, à des produits, à des données et aussi au cadre de performance du système.
La culture d'entreprise, y compris les croyances et capacités conscientes et inconscientes, les rituels, la façon dont la collaboration se fait en interne et avec le client, etc.
La co-création ou la participation de nombreuses personnes (communautés de pratique, équipes de projet, équipes de processus, consultants) pour co-produire de la beauté (nouveaux engagements, nouvelles façons d'améliorer nos services).
Et le pilier de l'innovation c'est à dire la capacité du système à produire de nouveaux biens et services.
Le développement durable se fait par une combinaison dynamique d'une part de conversations, d'apprentissages et d'actions qui ouvrent le système ; et d'autre part de conversations, d'apprentissages et d'actions qui ferment le système. L'ouverture se produit principalement par les piliers vision, innovation et co-création. La fermeture se produit la plupart du temps à travers les piliers puissance, résultat et culture. »

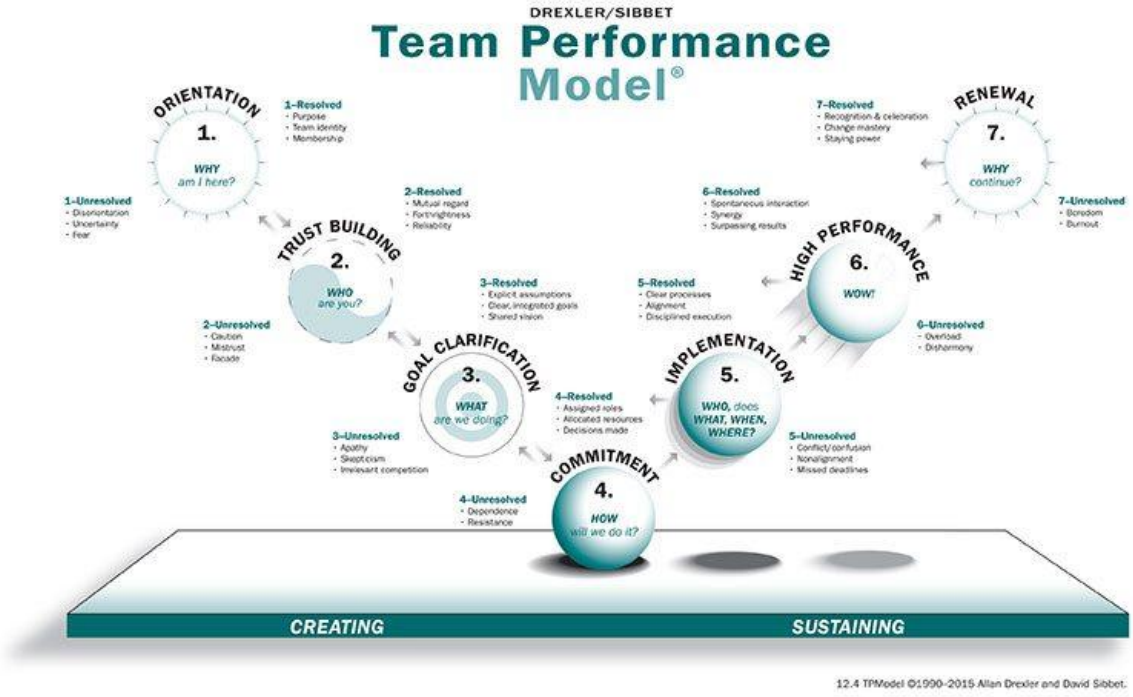
Travaux d'Antonio Linares : http://www.elsentidocompartido.com

Système

Un ensemble est composé d'une limite qui le sépare de son environnement et d'éléments reliés entre eux par un réseau de communication. A observer : Jeux d'acteurs (Je et Nous), Complexité, Inter-relations, Paradoxes, Pouvoir, Dépendance d'autres systèmes, Changement, Homéostasie (reproduire des règles de fonctionnement qui le rendent pérenne), Processus et modèles…

Team Performance Model

David SIBBET. Visual Teams. How Graphics, Sticky Notes & Idea Mapping Can Transform Group Productivity. Wiley, 2011



Allan Drexler et David Sibbet ont conçu un modèle de la performance d'équipe qui identifie les 4 étapes de la création et les 3 niveaux développement d'une équipe.
A Mondragon Team Academy, il est un ancrage fort de la formation des étudiants en équipe. Accompagnée par d'anciens étudiants, la coopérative MAIER qui produit des pièces d'automobiles (3000 employés, chiffre d'affaires 350 millions d'euros) a choisi ce modèle pour la formation d'accueil des chefs de projet.

Théorie U

Le modèle Théorie U a été popularisé par Otto Scharmer.
Le « U » est un parcours en cinq étapes – initier, percevoir, être présent, créer, déployer – qui permet d'intégrer une conscience approfondie des situations et des enjeux, de développer de nouveaux modes d'émergence des solutions possibles pour mieux « prototyper le futur », et de rénover l'approche collaborative et la conduite de projets.

Utilisez le « U » en équipe pour construire une démarche d'accompagnement. Par exemple en s'interrogeant ainsi : Comment les acteurs du projet peuvent ils approcher l'intention avec leur esprit et leur cœur ? A quel moment et comment dans notre processus en serons-nous à l'étape « Présence » ?

Yin-Yang des projets

Le yin et le yang. En philosophie chinoise, c'est deux opposés qui se complètent. Une dualité puissante.

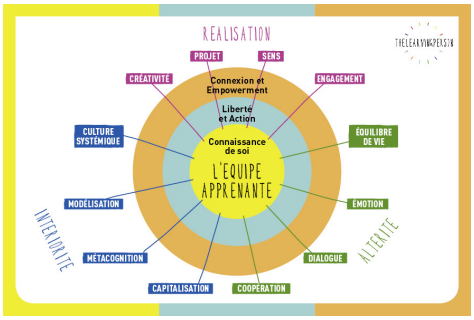
Le modèle de la L'Equipe apprenante est un cadre d'observation d'un système (un projet, une gamme de projets, un événement). Plaçons une thématique de Yin-Yang sur chacun des 12 domaines du modèle pour interroger le système. Observons-le sur chacune des 12 « balances » ici proposées, à la recherche des choix implicites, des paradoxes, des déséquilibres. Qu'est-ce qui est bon pour le système, pour l'équipe et pour les personnes ? Que faut-il améliorer et comment le faire ?

INTERIORITE :

- Domaine CAPITALISATION : Balance Oralité/Ecrit
- Domaine METACOGNITION : Balance Respiration, prise de recul/Action
- Domaine MODELISATION : Balance Informel/Structuré
- Domaine CULTURE SYSTEMIQUE : Balance Simple/Complexe

ALTERITE

- Domaine COOPERATION : Balance Interrelations/Pouvoir
- Domaine DIALOGUE : Balance Féminin/Masculin
- Domaine EMOTION : Balance Cœur, corps/Tête, cérébral
- Domaine EQUILIBRE DE VIE : Balance Lenteur/Vitesse



REALISATION

- Domaine CREATIVITE : Balance Ordre/Audace
- Domaine PROJET : Balance Passé/Futur
- Domaine SENS : Balance Spontanéité/Alignement
- Domaine ENGAGEMENT : Balance Contraintes/Liberté

Source : Etienne Collignon, http://thelearningperson.com/equipe-apprenante

BIBLIOGRAPHIE sur l'équipe et son coaching

L'équipe, clé d'organisation

Thomas W. MALONE and Michael S. BERNSTEIN. Handbook of Collective Intelligence. The MIT PRESS. 2015.
Inclut des contributions :

- Anita Williams WOOLEY, Ishani AGGARWAL and Thomas W. MALONE. Collective intelligence in Teams and Organizations.
- Yochai BENKLER, Aaron SHAW, and Benjamin MAKO HILL.

Tessa MELKONIAN, Thierry PICQ. Building Project Capabilities in PBOs: Lessons from the French Special Forces. International Journal of Project Management. Volume 29, Issue 4, 2011. Disponible sur www.thelearningperson.com.
« Project-based organizations (PBOs) have become a widespread form of organizations, ideally suited to deal with unstable and dynamic environments. (…) This paper proposes to approach Project Capabilities building processes as a multi-level and dynamic process, and offers as an illustration the case of a very specific PBO — the French Special Forces. »

Peter SENGE. La cinquième discipline, levier des organisations apprenantes. Eyrolles. 2015.

Modèles d'équipe performante

P. CAUVIN. (2010), La cohésion des équipes, Paris : ESF-Editeur

Jon R. KATZENBACH and Douglas K. SMITH. The Wisdom of Teams : Creating the High-performance Organisation. Harvard Business School, Boston. 1993.

Edgar SCHEIN. Aider. Une dynamique relationnelle – en duo, en groupe, au travail… Préface Olivier Piazza. InterEditions. 2015.
L'ouvrage contient un chapitre sur « le travail d'équipe, une aide réciproque continue. L'entraide mutuelle, racine de la performance du groupe ». L'approche Est la suivante : « Une équipe est efficace lorsque chaque membre aide les autres à jouer leur rôle de façon appropriée, afin qu'il y ait un sentiment général d'équité et que la confiance mutuelle reste élevée, même lorsque les pressions du travail sont grandes. »

Bruce W. TUCKMAN W. Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, 384-399. The article was reprinted in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, Number 3, Spring 2001. Nombreuses ressources sur ce modèle sur internet.
Voir le modèle de Bruce Tuckman (américain 1938-2016). Il explique que lorsque l'équipe grandit en maturité et agilité, les relations s'établissent, et le leader évolue dans son style de leadership. Au début il exerce un style directif par un style de direction, passe par le coaching et le participatif, finir en délégation et lâcher prise. Alors, l'équipe peut avoir un nouveau leader et le premier part développer une nouvelle équipe. Son modèle comprend quatre phases appelées Inclusion (Forming), Créativité (Storming), Stabilisation (Norming) et Performance (Performing). Tuckman a ajouté une cinquième phase appelée Ajournement (Ajourning) pour traiter de la clôture du groupe.

Anita WOOLEY. Collective Intelligence of Teams. Vidéo You tube. 2011. Résultats de recherche sur l'efficacité d'une équipe. Un résultat est que ce qui fait une équipe efficace c'est notamment la présence de femmes ainsi que le partage dans la distribution de la parole. https://www.youtube.com/watch?v=MDXOXEfFAsY

Leadership d'équipe

Dominique BERIOT. Guide systémique du manager d'équipe. 40 situations managériales du quotidien. Eyrolles. 2018.
Ce livre s'appuie sur la logique systémique à travers quarante situations managériales décryptées. Chaque situation est présentée selon une structure systémique qui s'articule autour de "processus-repères".

Alain GAUTHIER. Le co-leadership évolutionnaire. Pour une société co-créatrice en émergence. Préface de Jacques CHAIZE. Ed HD. 2013.

Robert K. GREENLEAF. Servant Leadership. A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness. Foreword by Stephen R. Covey. Afterword by Peter M. Senge. Paulist Press. 1977.
Pour Greenleaf, servir devrait être la principale caractéristique du leadership.

Boîte à outils de l'équipe

Ian CUNNINGHAM, Ben BENNETT, Graham DAWES. Self Managed Learning in action. Putting SML into practice. Gower. 2000.
Le modèle du contrat d'apprenance, conçu à un niveau individuel par Ian Cunningham, est transposable au contrat d'équipe.

Olivier DEVILLARD. La dynamiques des équipes et l'intelligence collective. Paris : Eyrolles. 2017. Un manuel très complet descriptif de l'équipe. Nombreuses analyses : pouvoir, coopération, dysfonctionnement, dynamique… Accessible à tous les managers.

William ISAACS. Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life. Doubleday. 1999.

Thierry PICQ. Les héros ordinaires acteurs de la high performance. Interview parue dans Business Digest, n°159, Janvier 2016. Disponible sur www.thelearningperson.com.
« La high performance est le fruit d'un travail au quotidien pour impulser les bons rythmes selon les priorités et coacher les talents des « héros ordinaires » pour une complémentarité source de toutes les innovations. »

Thierry PICQ. Comment développer des compétences collectives ? L'exemple des équipes projet. Chapitre publié dans Dupuich-Rabasse F. (coord) (2008) Management et gestion des compétences, Ed l'Harmattan, p. 181-198. Disponible sur www.thelearningperson.com.
« Ce chapitre vise à mieux comprendre cette idée de compétence collective, notamment dans un contexte particulièrement propice à son développement : le travail en mode projet. »

Heikki TOIVANEN, Illustration Maija Kotomäki. Friend Leadership. A Visual Inspiration Book. 2014. https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2014/04/friend-leadership.pdf
Ce petit livre gratuit sur internet est une concentré d'idées et de méthodes à la fois pour les leaders d'équipe et pour les coachs accompagnateurs par la pédagogie de l'émergence.

Processus de progrès d'une équipe

Etienne COLLIGNON. http://thelearningperson.com/equipe-apprenante

David SIBBET. Visual Teams. How Graphics, Sticky Notes & Idea Mapping Can Transform Group Productivity. Wiley, 2011

Coaching

Oscar BRENIFIER.
Voir ses vidéos sur son site : http://www.pratiques-philosophiques.fr
Philosophe, explorateur du questionnement.

Alain CARDON. Coaching d'équipe. Editions d'organisation. 2e ed 2014.
Parmi les thèmes traités :

- La circularité : « en réunion, le coach observe avec soin qui parle, après qui, à qui et pendant combien de temps »
- Les rôles délégués : Faciliteur, pousse-décision, cadenseur, co-coach…

Alain CARDON. Profils d'équipe et cultures d'entreprises. Mettre votre équipe en valeur. Editions d'organisation. 1992

Alain CARDON. L'art vérigtable du Maître Coach. Un savoir-êtr au service de l'émergence.InterEditions. 2011.

Michel GIFFARD et Michel MORAL. Coaching d'équipe. Outils et pratiques. InterEditions. 2017.
Simple et complet. Contient un premier chapitre d'une vingtaine de pages sur l'équipe.

P. HAWKINS. (2011). Leadership team coaching. London : Kogan pages publishers.

David KANTOR. Reading the room. San Francisco ; John Wiley and sons publishers. 2012.

Vincent LENHARDT. Les responsables orteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du team-building. L'approche « coach & team ». Eyrolles. 5e ed 2017.

Pierre LONGIN. Coachez votre équipe. Dunod. 1998.

Jacques-Antoine MALAREWICZ. Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement. 3e ed. 2017. Pearson. Village Mondial.

Jacques-Antoine MALAREWICZ. Réussir son coaching. Une approche systémique. 3e ed. 2017. Pearson. Village Mondial.

Dominique PICARD et Edmond MARC. L'école de Palo Alto. PUF. Que sais-je ? 2013.

François SOUWEINE. L'Intelligence de la Relation en coaching. InterEditions. 2015.

Jean-Jacques WITTEZAELE et Teresa GARCIA. A la recherche de l'école de Palo Alto. Couleur psy Seuil. 2006.

Processus apprenants fondés sur l'équipe

Bachelor Business administration, Ecole de management de Strasbourg, Université de Strasbourg.

Team Academy. http://tiimiakatemia.fi/en/
Apprendre l'entrepreneuriat par l'équipe.

TeamFactory. http://teamfactory.fr/
Association à Paris, centrée sur la pédagogie de l'entrepreneuriat d'équipe.

Thierry PICQ. Comment la Suisse a t-elle gagné l'America's Cup ? Une question de dynamique d'équipe. Disponible sur site www.thelearningperson.com.
« Ce cas court, qui peut-être utilisé dans un laps de temps réduit (1h30) est plus particulièrement centré sur les modalités de constitution d'une équipe, dans un contexte humain marqué par un fort degré d'incertitude, d'innovation et de transversalité (multiplicité des cultures, des métiers, des compétences, des profils,…). »

Illustrations d'équipe

Thierry PICQ. Les 10 raisons pour lesquelles un manager devrait s'intéresser au handball. 10 janvier 2018.
https://theconversation.com/les-10-raisons-pour-lesquelles-un-manager-devrait-sinteresser-au-handball-89690
« Cet article vise à tisser un lien original entre le terrain de jeu de l'entreprise et celui du handball, et à attirer l'attention du manager sur ce qu'il peut apprendre du handballeur ! »