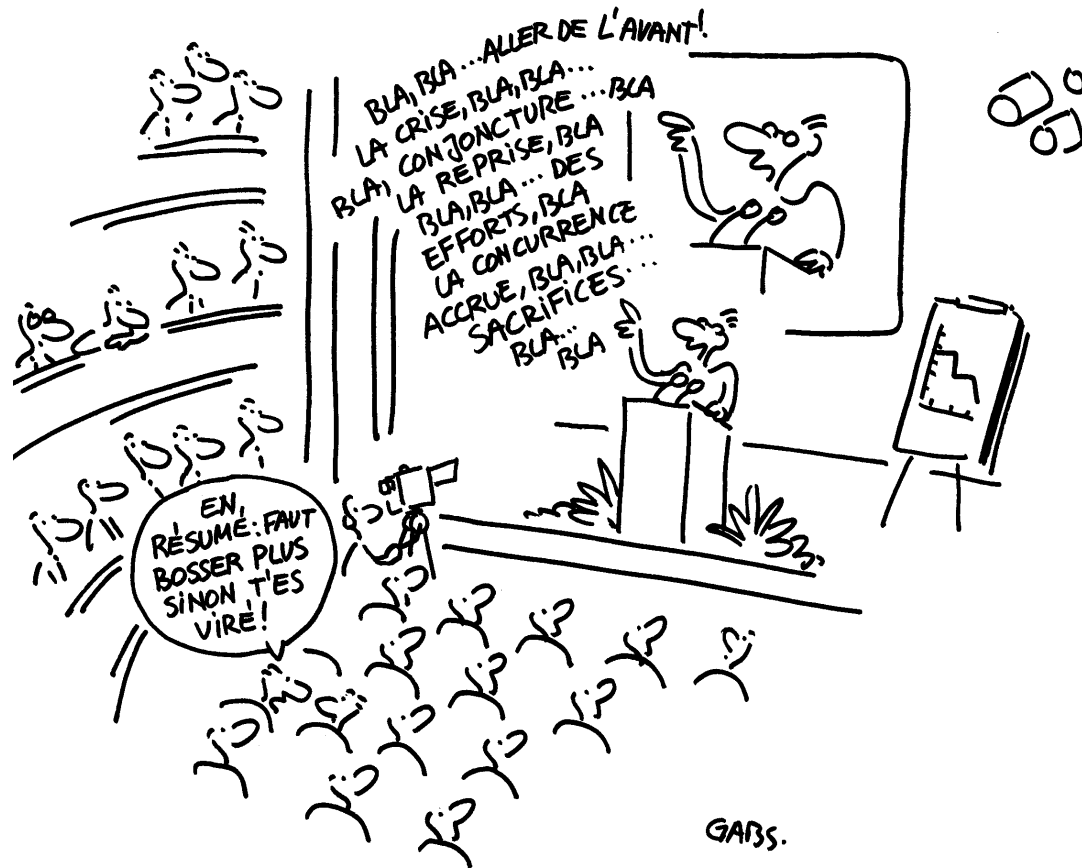


Être coach d'équipe

“Le travail le plus dur est celui que nous devons accomplir sur nous mêmes!”

Paul Watzlawick.

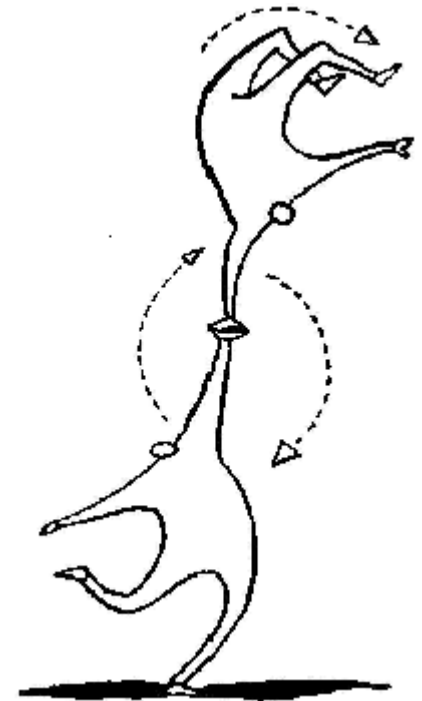


« L'homme ne peut pas ne pas communiquer »
Paul Watzlawick

Objectifs de la session

Définition d'une « équipe performante » : comment utiliser une « coaching attitude » ?

Règle de récursivité = On construit la personne, et on construit l'équipe en construisant la personne.

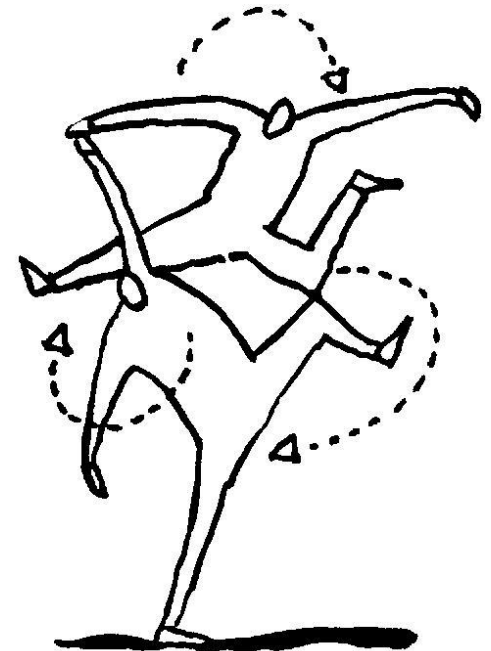


QUELLE EQUIPE ?

Et ma place dans l'équipe ?



Où suis-je?



OU EN SUIS-JE?

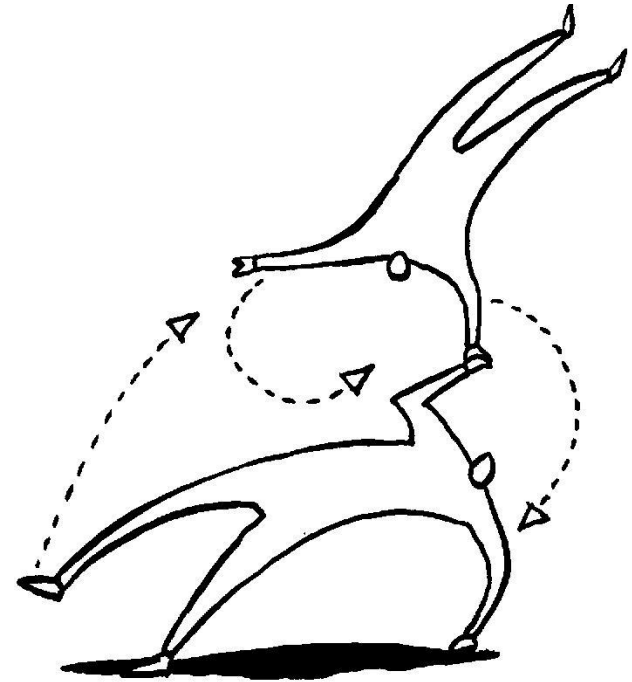


DES CONCEPTS THEORIQUES

(1) L'équipe performante selon
SCHUTZ

(2) Les 3 stades de
développement des équipes

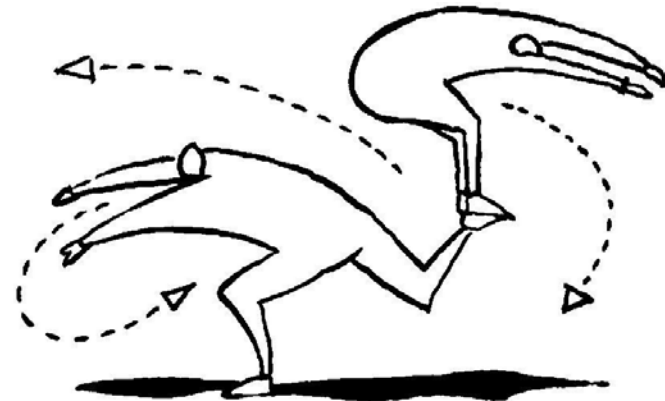
(3) Autorité Pouvoir Leadership



• 1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ

J'ai longtemps cru que, pour qu'une équipe soit performante, il fallait :

- Un « bon » chef
- Des buts communs
- Pas de conflits
- Pas trop de différences



• 1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ *

En effet, j'ai pu constater qu'une équipe est efficace quand :

- Les gens peuvent dire leurs peurs et leurs besoins
- Les gens renoncent à avoir raison

* « The Human Element » de William SCHUTZ

● 1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ

▶ A. Inclusion

▶ B. Contrôle

▶ C. Ouverture

1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ

A. L' Inclusion

Importance

Je suis important pour moi, pour toi, pour eux

Appartenance

Je te regarde tu me regardes, Je vois que tu me regardes, Tu vois que je te regarde, Et tu vois que je vois que tu vois...

Watzlawick, logique systémique.

1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ

4 questions pour l' inclusion

- 1. Qu'est-ce qui m'a marqué la session précédente?**
- 2. Que s'est il passé pour moi depuis la dernière session, au niveau personnel, professionnel, institutionnel ?**
- 3. Quelles sont mes attentes pour cette session?**
- 4. Quels sont mes apports pour cette session?**

1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ

B. Le Contrôle

Compétence

**Je suis Compétent techniquement et
managérialement. Je sais que je suis compétent
et les autres savent que je suis compétent et...**

**On peut arriver au contrôle quand il y a déjà un certain
degré d'inclusion.**

Règles du jeu

Qui a le pouvoir ?

Mon, Ton, Son, Notre

- Si une règle est bafouée, toutes peuvent l'être

Contribution/production

1. L'EQUIPE PERFORMANTE selon SCHUTZ

C. L' Ouverture

Je suis "aimable"

Digne d'être aimé par moi, par les autres

Etre proche de soi et des autres

Accueil/Ouverture

• Exercice de TB : La caisse enregistreuse

Définitions des rôles

- 1 leader dirige
- 1 coach facilite le travail du dirigeant et la production du groupe
- 2 observateurs reçoivent des consignes précises en terme de grille d'observation



• Exercice de TB : La caisse enregistreuse

Les différentes étapes

- Chacun prend une décision individuelle sur les 11 questions (10')
- Concertation entre Coach et Leader (5')
- Le groupe prend une décision unanime (20')
- RIP (voir questions slide suivante) (5')
- Temps de débriefing avec les observateurs (20')



• Exercice de TB : La caisse enregistreuse

Questions pour le temps de débriefing

RIP : Réflexion Individuelle Préalable de 5' à 10'

- 1. Quels étaient mes enjeux?**
- 2. Éléments clés que j'ai observés chez le coach, le leader, dans le groupe ...**
- 3. Ce qui a été le plus difficile**
- 4. Ce qui a été le plus facile**
- 5. Trois points négatifs**
- 6. Trois points positifs**
- 7. La leçon que je tire de l'exercice**



• Exercice de TB : La caisse enregistreuse

Pourquoi cet exercice ?

- **Prise de conscience de mes fonctionnements**
- **Enjeu de partage d'une vision**
- **Quel est mon cadre de référence**
- **Différence entre contenu et processus**
- **Mise en applicatoion sémantique générale**
- **Il n'y a pas qu'une réalité**
- **Tout se retrouve : - Inclusion – Contrôle - Ouverture**



2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

Modèle en 3 étapes

- La monologie. **Logique du « ou »**
- La dia-logie (Peter Senghe), le partage des représentations. Disjonction / Conjonction
Logique du « et »
- La téléo-logie (Viktor Frankl)*. **Logique du sens, du « pour quoi ».**

* « TROUVER UN SENS A SA VIE » de Viktor FRANKL

• 2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

Modèle en 3 étapes

1. **Juxtaposition d'individus (de la dépendance à l'indépendance)**
2. **Groupe (vers l'interdépendance)**
3. **Équipe Performante (autonomie par le sens, partage de la vision : logique des finalités, du « telos », téléologie)**

2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

Communiquer →

Linéaire

A → B

Du manager vers le managé
Unidirectionnelle

Homo Faber
DO: Donneur
d'Ordres

Meta communiquer →

Circulaire

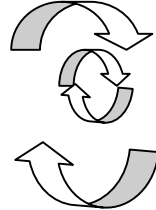
A  B

Écoute/solidarité
Appropriation

Homo Amans
RR: Responsable
Ressources

Surcommuniquer

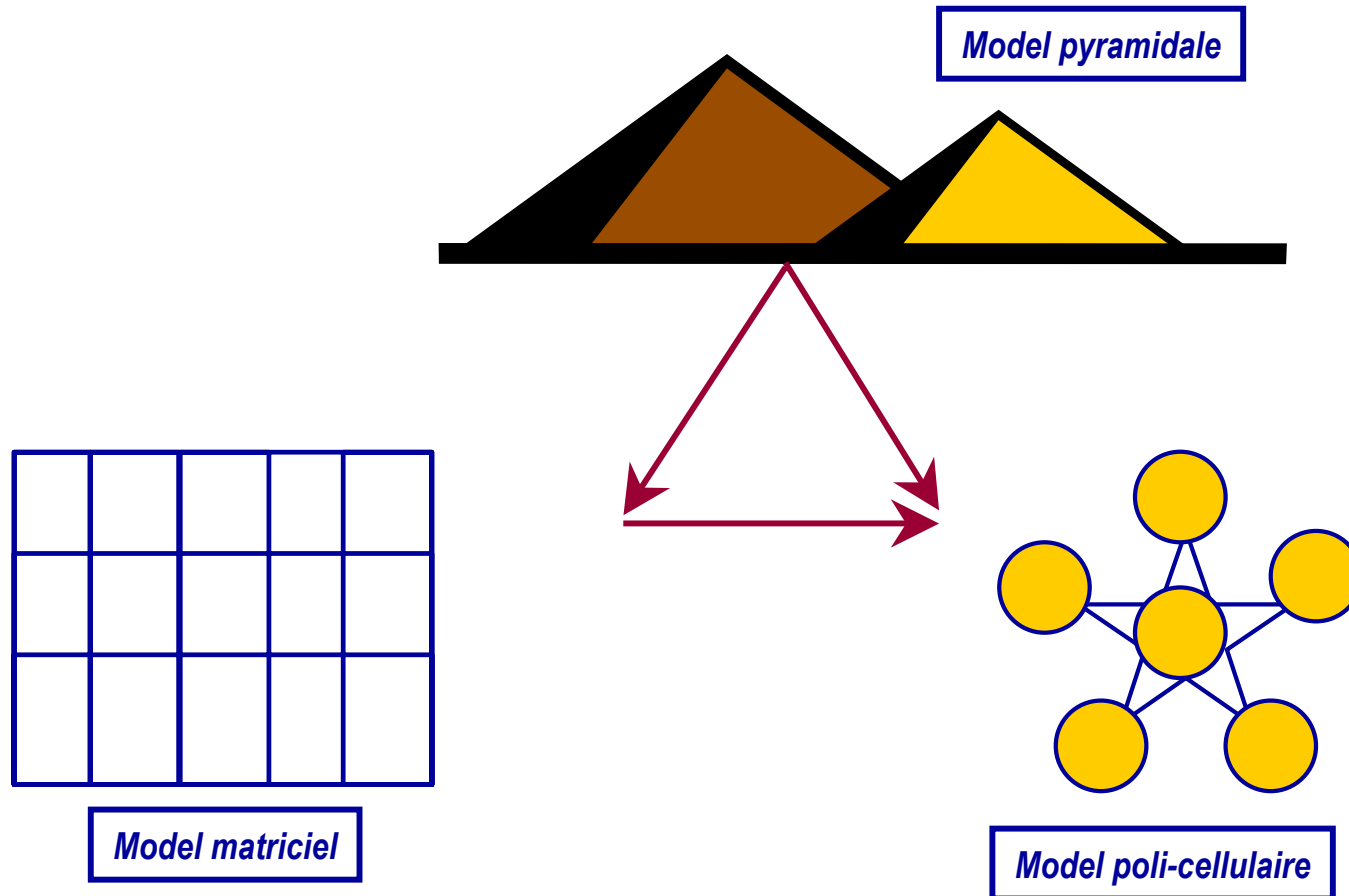
Réursive

A  B

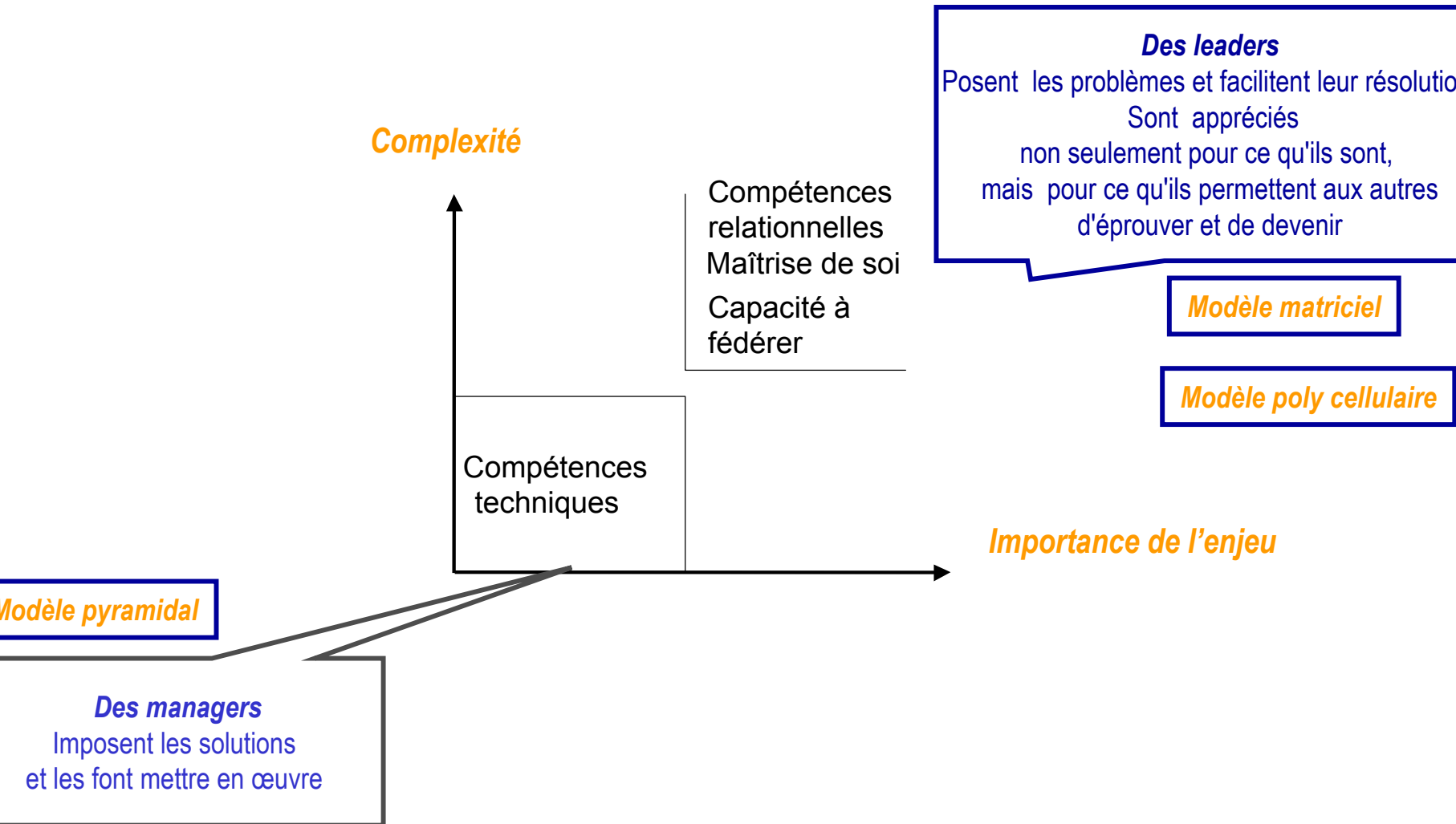
Sens/Changement
Mutation/complexité
Processus pédagogique
apprenant

Homo patients
RPS: Responsable Porteur
de Sens

2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES



2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES



2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

CULTURE TAYLORIENNE	CULTURE MATRICIELLE	CULTURE POLYCELLULAIRE
Entreprise pyramidale. Hiérarchie claire Direction symbiotique Relation unique et arbitraire	Le type de direction est variable. Ambiguïté entre 2 lignes hiérarchiques Conformité aux procédures Normalisation	C'est l'entreprise en réseau Type de Direction : interactif/ Fonctionne bien dans des relations fortement marquées par l'« intuitu-personae » Multiplicité des relations interpersonnelles

2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

CULTURE TAYLORIENNE = CONSENSUS IMPOSÉ

Dépendance
symbiotique

Parent ----- Enfant
Adulte ----- Enfant

CULTURE MATRICIELLE = CONSENSUS PARTIEL, DE COMPROMIS

P---P : accord sur les
valeurs

A---A : rationalisation
Consensus peu
résistant en cas de
crise

E---E : enthousiasme,
sentiments. Ce
consensus ne résiste
pas à l'épreuve de la
réalité objective
(adulte) ni des
valeurs (parent)

CULTURE POLYCELLULAIRE = CONSENSUS PARTAGÉ

C'est l'intégration ou
l'unanimité.

Mobilise tous les
aspects (Parent,
Adulte, Enfant) des
personnes concernées.

2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

CULTURE TAYLORIENNE :

AVANTAGES

décisions rapides
Ce type de culture et consensus est OK face à des personnes de niveau de culture, de compétence et responsabilité différents.

INCONVENIENTS

Dépendance et infantilisation des subordonnés.

CULTURE MATRICIELLE :

AVANTAGES

Comme ce consensus n'est que partiel, il permet les compromis, la résolution de problèmes. On gagne du temps et on peut vivre avec des cadres de référence difficiles à uniformiser.

INCONVENIENTS

Comme il est partiel, ce compromis est fragile.

CULTURE POLYCELLULAIRE:

AVANTAGES

Les décisions ont plus de chances d'être rapidement mises en oeuvre et ce, sans blocages. C'est le consensus le plus valorisant pour les personnes et le plus apte à assurer leur croissance : nécessite des niveaux de culture, compétence, et responsabilités semblables.

• 2. LES STADES de DEVELOPPEMENT des EQUIPES

Chacun de ces trois pôles constitue une richesse dont l'entreprise ne peut se passer. Mais, si elle s'enferme dans l'un d'eux, elle risque de mourir.

CULTURE TAYLORIENNE : Par manque d'autonomie des personnes	CULTURE MATRICIELLE : Par inadéquation progressive des procédures et manque de responsabilité des personnes.	CULTURE POLYCELLULAIRE: Par danger de désorganisation et désordre généralisé
--	--	--

A QUOI SERT UN TRAVAIL DE TEAM BUILDING ?

- Chaque équipe doit trouver et améliorer son mode de **fonctionnement individuel et interactif** entre ses membres.
- La finalité d'un team building est de trouver un **processus efficace** qui permette à une équipe d'agir et d'avancer
- Par le team building, le coach favorise et accélère le **développement des différentes étapes d'efficacité** d'une équipe

A QUOI SERT UN TRAVAIL DE TEAM BUILDING ?

- **Le cœur du Team Building c'est la prise en compte de l'autre, dans son altérité, sa différence.**
- **C'est la mise a distance par rapport à son propre système de représentations.**
- **«De Babel à la Pentecôte, ils parlent des langues différentes et pourtant ils se comprennent ». VL**

Le rôle du coach c'est de prendre une position méta et d' aider les acteurs à prendre une position méta.

LE RÔLE du COACH dans le TRAVAIL d'ÉQUIPE

Le coach accompagne l'équipe :

- dans sa vie opérationnelle (O)
- dans les moments de régulation (R)
- dans le processus didactique nécessaire à la progression des compétences (F)



QUELQUES OUTILS pour LE TRAVAIL d'EQUIPE

Pour travailler la « confiance »

- L'aveugle
- Le pendule
- Les baguettes chinoises*

Pour travailler le « pouvoir »

- Les baguettes chinoises

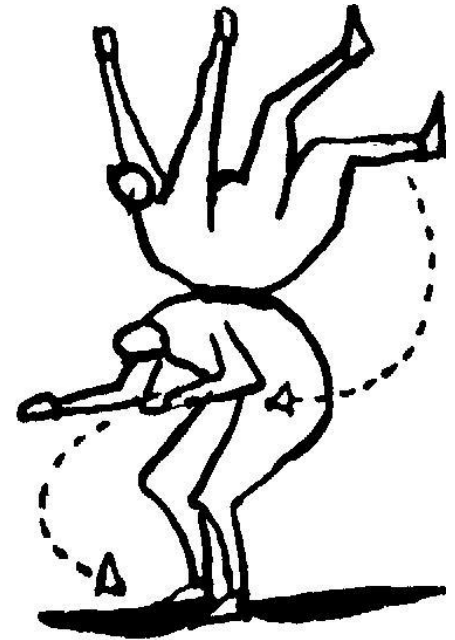
Pour travailler la « communication »

- L'aveugle
- Les baguettes chinoises
- Le puzzle

Pour travailler l'«inclusion»

- La chaussure
- La banquise

(*Les baguettes
symbolisent la « relation »)



QUELQUES OUTILS : LA CONSTRUCTION de PAILLES

Utiliser toutes les pailles et rien que les pailles et les épingles

Distribution des pailles (100 pour 8 personnes) et des épingles

Construction de pailles

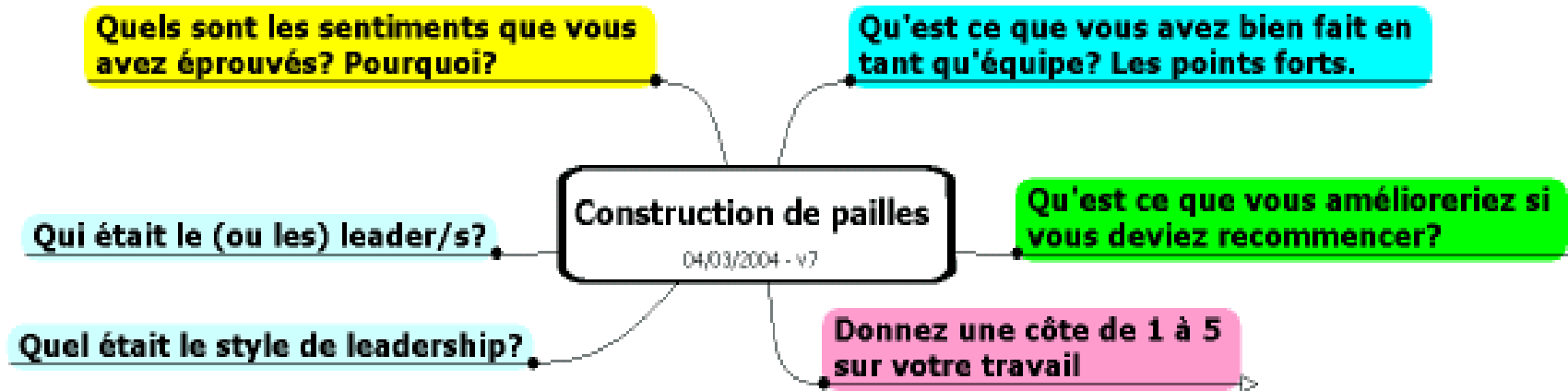
04/03/2004 - v6

Après 15" on introduit une restriction : chacun met un bras derrière le dos et travaille à 1 seule main.

Faire une construction : la plus haute possible, la plus solide possible et la plus belle possible

A la fin des 30" on arrête tout.

QUELQUES OUTILS : LA CONSTRUCTION de PAILLES



LES QUESTIONS DU COACH

Questions du sens (la vision, la stratégie) :

Quels sont les enjeux ?

De quoi s'agit-il ?

Pourquoi en est-on arrivé là ?

Quelles sont nos finalités ?

Qu'est-ce qui est important ?

Qu'est ce qui est urgent ?

LES QUESTIONS DU COACH

Questions des processus :

Comment convient-il de s'y prendre ?

Quelle méthode adopter ?

Quels sont les rôles ?

Qui décide ?

Comment nous articuler ?

LES QUESTIONS DU COACH

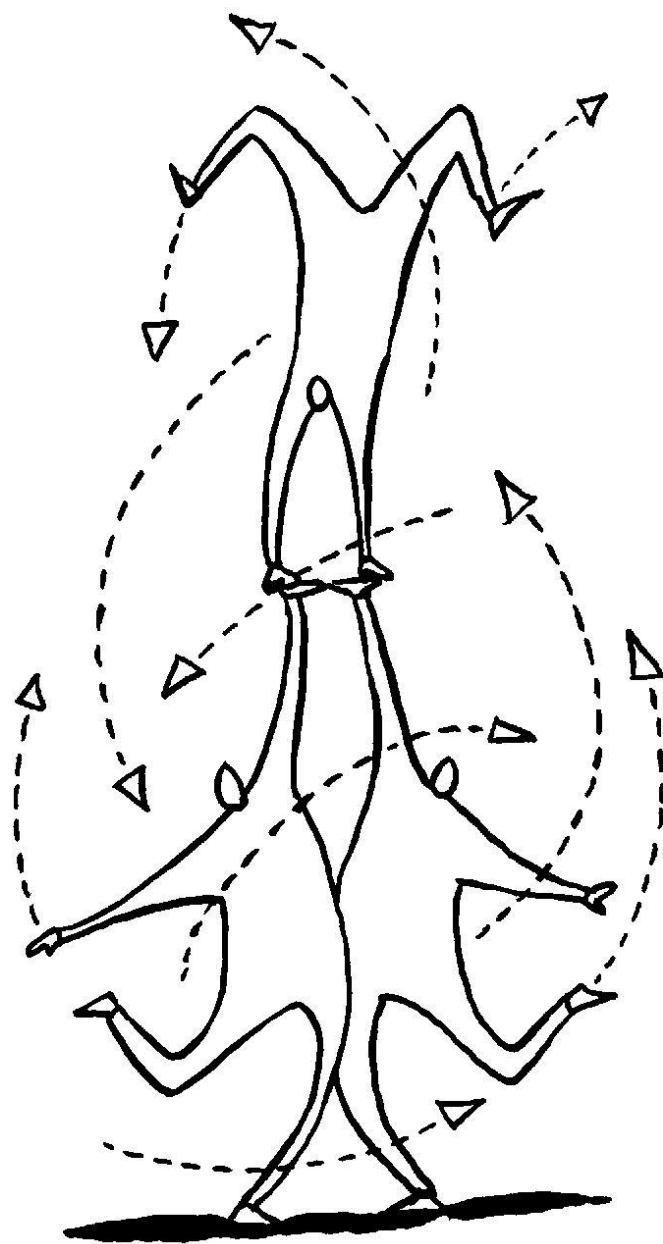
Questions du contenu :

Que faisons-nous ?

Que décidons-nous ?

Où, quand, qui fait quoi ?

• VERS une EQUIPE PERFORMANTE •



ANNEXES

1. Changement et Deuil

Le changement est un temps de deuil puisqu'il nous oblige à renoncer à nos représentations mentales qui constituent un confort pour chacun.

Le changement nécessite de se remettre en question, en abandonnant ses certitudes, en renonçant à avoir raison.

• 1. Changement et deuil

Selon les individus l'ordre chronologique peut varier, ainsi que la durée de chaque phase.



ANNEXES

2. RTIV

Modèle RTIV : hypothèses de travail

Pour exister l'être humain doit satisfaire différents niveaux de besoins :

- **Besoins de base (physiologiques, biologiques)**
- **Besoins de communication, psychologiques, interpersonnels (modèle RTIV)**
- **Besoins culturels, spirituels, d'unité**

ANNEXES

2. RTIV

