

Accompagnement des collectifs INRAE

Comment transformer une collection d'individus en une équipe performante ?

Sonia Baillet¹
sonia.baillet@inrae.fr

Résumé.

La vie de tout collectif, notamment les équipes de recherche, est ponctuée de changements souvent synonymes de difficultés qui nécessitent d'être accompagnées.

La vocation du réseau des consultant(e)s internes (CI) Inrae est justement d'accompagner les responsables de collectifs à définir une stratégie adaptée à la situation de changement qu'ils rencontrent. Pour cela, les CI utilisent, entre autres, le coaching d'équipe dont la finalité est de développer l'intelligence collective. Plusieurs démarches existent, mais nous avons choisi de retenir ici celle du modèle des 3 stades de développement de Vincent Lenhardt. L'intérêt de ce modèle est qu'il est centré sur le **sens**, c'est-à-dire sur l'idée que, pour évoluer de la collection d'individus à l'équipe performante, l'équipe doit partager **une vision et des finalités communes**. Ce modèle permet au coach, d'une part, de poser un diagnostic sur le fonctionnement et le degré de maturité de l'équipe et, d'autre part, de préparer son plan d'intervention.

Le modèle ORF (Opération, Régulation, Formation) sur lequel il s'appuie, permet au coach de mener son action en s'adaptant tout au long de l'accompagnement. Le coach navigue ainsi entre différentes postures, tour à tour facilitateur, médiateur, formateur, en mobilisant, à chaque fois, les outils ad-hoc. Ce faisant, il fait franchir à l'équipe les différents stades de développement en vivant un processus d'intelligence collective.

Ainsi, en mobilisant l'intelligence collective orientée vers le sens, les équipes promeuvent le potentiel du collectif tout en prenant en compte les individualités de leurs membres. Elles s'inscrivent alors dans une nouvelle dynamique qui les mène à la performance, propre au dernier stade de leur développement.

Mots-clés

Coaching d'équipe, management, stades de développement, accompagnement au changement, organisation.

¹ Consultante interne, Pôle management et organisation, Département développement RH, DRH INRAE - Responsable Formation, SDAR Centre INRAE de Nouvelle Aquitaine Bordeaux.

Supporting INRAE groups

How can a collection of individuals be turned into an efficient team?

Sonia Baillet¹
sonia.baillet@inrae.fr

Abstract.

The life of any group, especially research teams, is punctuated by changes that are often synonymous with difficulties that require assistance.

The role of INRAE's network of internal consultants (IC) is precisely to assist group managers to define a strategy adapted to the situation of change facing them. To achieve this, one of the methods used is team coaching, the aim of which is to develop collective intelligence. Several approaches can be employed, but here we have chosen Vincent Lenhardt's model of 3 stages of development. The advantage of this model is that it is focused on **meaning**, i.e., on the idea that to transform a collection of individuals into an efficient team, the team must share a **common vision and goals**. This model allows the coach to establish a diagnostic of the functioning and maturity of the team, and prepare their plan of action.

The ORT (Operation, Regulation, Training) model on which it is based, allows the coach to carry out their action by adapting throughout the assistance provided. The coach therefore shifts between different standpoints, acting in turn as facilitator, mediator and trainer, each time making use of specific tools. By doing so, they take the team through the different stages of development by undergoing a process of collective intelligence.

Thus, by activating collective intelligence oriented towards meaning, the teams promote the potential of their collective aspect while taking into account the individualities of their members. They adhere to a new dynamic that leads them to performance, specific to the last stage of their development.

Keywords

Team coaching, management, 3 stages of development, change support, organization.

¹ Consultante interne, Pôle management et organisation, Département développement RH, DRH INRAE - Responsable Formation, SDAR Centre INRAE de Nouvelle Aquitaine Bordeaux.

Introduction

La vie de tout collectif, notamment les équipes de recherche, est ponctuée de changements : de structure, de direction, d'organisation, de personnel... Ces changements, souvent, ne vont pas sans difficultés et nécessitent d'être accompagnés.

C'est justement la vocation du réseau des consultant(e)s internes (CI) d'Inrae : accompagner les responsables de collectifs à définir une stratégie adaptée à la situation de changement qu'ils rencontrent. Cela implique, tout d'abord, de définir avec eux leurs besoins précis. Mais quand nous interrogeons les concernés sur leurs besoins, ils expriment, généralement, des difficultés liées à l'organisation, à la cohésion ou encore à la gouvernance. Souvent, ce ne sont là que des symptômes ; la plupart du temps, le problème ailleurs. La première tâche des CI est donc de traduire le besoin exprimé en besoin réel pour y apporter une réponse pertinente.

Une des réponses éprouvées est le coaching d'équipe, dont la finalité est de développer l'intelligence collective qui mène à la performance. Plusieurs démarches existent, mais nous avons choisi de retenir ici celle du modèle des 3 stades de développement de Vincent Lenhardt. L'intérêt de cette démarche, et ce qui fait son efficacité, est qu'elle est centrée sur le **sens** ; cela signifie qu'elle se fonde sur l'idée que, pour évoluer de la collection d'individus à l'équipe performante, le collectif doit partager **une vision et des finalités communes**.

Alors, en quoi consiste le concept des 3 stades de développement des équipes et d'intelligence collective de V. Lenhardt ? Quelle posture pour le Coach ? Comment mener l'action ? Quels outils mobiliser ?

Mais avant cela, rappelons ce que sont le Coaching d'équipe et l'intelligence collective.



Coaching d'équipe et intelligence collective

Le Coaching d'équipe

La démarche qu'utilisent les consultant(e)s internes INRAE est le coaching d'équipe. Contrairement au Team Building qui est une action ponctuelle généralement centrée sur la cohésion d'équipe, le coaching d'équipe est un accompagnement de fond sur la durée, avec pour finalité de développer la performance de l'équipe. Il se déroule en situation réelle de travail, généralement sur une durée d'un an ponctuée de rencontres toutes les 6 à 8 semaines. Les interventions portent aussi bien sur le domaine organisationnel que culturel ou relationnel et

visent à accompagner un changement, une transformation, à développer les compétences.

Les objectifs sont ainsi d'améliorer l'efficacité, la cohésion, les interactions entre les membres de l'équipe ainsi qu'entre l'équipe et son environnement. Ces objectifs sont atteints lorsque l'équipe arrive à se mobiliser, non seulement autour de valeurs, mais aussi d'une vision commune, c'est-à-dire du « POUR QUOI » qui donne du sens et guide l'action de chacun. Cela suppose, bien entendu que les rôles, les responsabilités et les missions de chacun aient été bien définies en amont. C'est un processus de co-construction en co-responsabilité, que nous appelons l'intelligence collective.

Le rôle du coach, in fine, est de construire ce processus, de mettre à disposition de l'équipe les moyens pour qu'elle construise ou développe cette intelligence collective qui la mènera à la performance.

L'Intelligence collective

L'intelligence collective selon V. Lenhardt « est une dynamique d'acteurs coresponsables interconnectés culturellement (le « soft ») et sur le plan organisationnel (le « hard ») en alliance autour de visions partagées ».

S'appuyant sur cette définition, l'intelligence collective devient un moyen pour atteindre la performance. Et en tant que telle, elle détermine à la fois un contenu, un processus dynamique et une finalité pour transformer une collection d'individus en équipe performante.

Mais comment cette intelligence collective de Vincent Lenhardt peut-elle se traduire en actions concrètes ?

« une dynamique d'acteurs co-responsables... » : il s'agit d'un processus continu amenant chaque membre de l'organisation à devenir pro-actif, et à s'appropriier les enjeux et les devoirs qui relèvent du travailler ensemble, tout en prenant en compte la complexité des individualités en présence. Le coach clarifie les interactions en vue d'améliorer la dynamique du groupe et sa performance collective. Il s'attache à créer un lieu d'échanges, de développement individuel et collectif.

« ...interconnectés par leur culture et leur organisation... » : il s'agit de passer d'une collection d'individus à une équipe performante ; d'accorder les systèmes de représentation des acteurs en métacommuniquant (cf. annexe 3) ; d'acquérir une enveloppe culturelle commune minimale (ECCM) ; de mettre en cohérence les processus de management et de gestion de l'information ; d'optimiser des processus et des modes opératoires collectifs. Tout ceci afin d'accroître l'autonomie, la réflexivité, la créativité et la prise de décisions de manière collective pour répondre à des objectifs partagés.

« ...en alliance... » : l'équipe compose avec les individualités différentes ; ces différences enrichissent la relation en se

capitalisant. Ainsi, le résultat opérationnel de l'équipe devient supérieur à la somme des résultats individuels de chacun de ses membres.

« ... *autour de visions partagées* » : Le partage de la vision collective ajuste les pratiques professionnelles et les modes de communication interpersonnelle. L'accord sur les enjeux et les finalités donne un sens au changement et aux différentes étapes à vivre.

Le rôle du coach durant l'accompagnement est de provoquer un changement de paradigme, en déclenchant la prise de conscience de l'équipe sur son fonctionnement et sa performance, en étant à la fois observateur, confrontant et modèle. Il permet ainsi à l'équipe d'expérimenter d'autres façons de procéder et surtout d'apprendre à trouver par elle-même ses propres solutions. C'est grâce à l'intelligence collective en tant que processus, que l'équipe gagnera progressivement en maturité. Cette maturité devrait permettre à l'équipe de franchir les 3 stades dans son développement.

Le modèle des 3 stades de développement des équipes de Vincent Lenhardt

Les 3 stades de développement modélisés par Vincent Lenhardt (Tableau 1), définissent les grandes étapes du développement d'une équipe (Tableau 1). Ce développement s'opère au plan de l'identité et de la nature de la coopération, partant de la collection d'individus, passant par l'équipe solidaire pour aboutir à l'équipe performante.

Ce modèle permet au coach, d'une part de poser un diagnostic sur le fonctionnement et le degré de maturité de l'équipe et, d'autre part, de préparer son plan d'intervention. Le rôle du coach sera différent à chacun des stades, car chaque stade a sa cohérence et sa logique.

En effet, chaque stade est caractérisé par un type de management : responsable donneur d'ordre, manager ressource ou leader porteur de sens. Chacun de ces types de management génère et renforce dans l'équipe un mode de fonctionnement caractéristique. Et ce d'autant plus que la relation entre manager et équipe est une relation systémique et circulaire, c'est-à-dire que le comportement de l'un nourrit celui de l'autre.

Toutefois, même si grâce à l'intervention du coach, le passage d'un stade à l'autre permet un progrès et une augmentation de la richesse du fonctionnement de l'équipe, la régression reste toujours possible.

1^{er} stade : La collection d'individus

Dans ce mode d'organisation, l'intelligence est centralisée : c'est le sommet qui effectue les choix, les met en œuvre en donnant des ordres, vérifie que ses directives sont bien ap-

pliquées et, au besoin, prend des mesures correctives. À ce stade, nous sommes dans le monde de l'expertise et du contrôle technique, de la monologique celle du « OU » exclusive et centrée sur le contenu.

Le manager est, dans la majorité des situations, la personne la plus compétente techniquement ou reconnue comme telle. Le mode de pensée est linéaire : un problème - une solution, ce qui conduit à une croissance linéaire.

Les échanges dans le groupe se réalisent de façon hiérarchique, l'agent N, s'adressera à son N+1. Le N+2 donnera ses directives au N+1, qui les donnera à N.

L'avantage de cette organisation, est qu'elle est simple et lisible, et peut donc apparaître comme sécurisante. Elle se révèle surtout efficace dans les périodes de crise. En contrepartie, cette organisation affaiblit la responsabilité individuelle : l'équipe vit la dépendance au manager qui considère que son équipe n'est pas capable de décider. Elle peut aussi générer des risques de persécution des agents par le manager. Enfin, il n'y a pas de gestion des talents et le potentiel des membres s'éteint progressivement.

Quant au manager, le risque pour lui est le burn out par manque de délégation.

Le rôle du coach, dans ce cas, est de créer les conditions d'une alliance entre le responsable et l'équipe d'une part, et entre chacun des membres de l'équipe d'autre part. Il s'agit de mettre en place des protections et des permissions pour sortir de cette monologique et avancer sur le chemin de la croissance ; de créer la relation de confiance, d'évaluer le niveau de motivation pour le processus de croissance, de vérifier que les membres ont la capacité à vivre les deuils pour passer au stade supérieur.

Le passage de l'équipe du stade 1 à 2 se réalise en amenant les membres de l'équipe à se centrer non plus sur le contenu, la compétence et un mode de pensée linéaire, mais, à développer une sensibilité, une écoute réciproque, une qualité relationnelle. C'est un processus de transformation progressive qui prend du temps, qui doit aussi s'accompagner d'un travail avec le responsable sur la construction d'une nouvelle identité managériale.

2^e stade : Le groupe solidaire

Arrivée à ce stade, l'équipe devient un espace de développement.

Le manager est en capacité d'animer et de réguler l'équipe. Il invite à la circulation de la parole dans l'équipe en se positionnant le plus possible comme un membre du groupe.

L'équipe s'ouvre sur davantage d'autonomie, de responsabilité et subsidiarité. Elle est dans une dialogique : celle du « ET ». L'équipe fait montre d'une très grande solidarité, il y fait bon vivre, l'ambiance de travail est chaleureuse.

En revanche, cette organisation comporte aussi des écueils.

Tableau 1 : Caractéristiques des 3 stades de développement

	 <p>STADE 1 COLLECTION D'INDIVIDUS</p>	 <p>STADE 2 EQUIPE SOLIDAIRE</p>	 <p>STADE 3 EQUIPE PERFORMANTE</p>
Style de management	Responsable donneur d'ordre	Manager ressource	Leader ou manager porteur de sens
Développement centré sur	Les compétences	Le fonctionnement du groupe (écoute et régulation)	L'intégration de la vision pour chacun
Identification de la personne & logique	Elle-même : chacun vise à être bon dans ses attributions Monologique « OU »	Le groupe : chacun se soucie du groupe Dialogique « ET »	L'organisation : chacun est responsable et porteur de la vision de l'ensemble Téléologique « CAR »
Illustration	« Je taille une pierre »	« Nous construisons un mur de pierre »	« Nous construisons une cathédrale »
Pouvoir	Contrôle/délégation	Subsidiarité	Confiance/conscience
Maître mot	Contrôler	Relier	Servir
Valeur managériale	Faire travailler et contrôler	Mettre en relation et coopérer	Rendre cohérent
Rôle du coach	Créer l'alliance et enveloppe culturelle minimale commune	Créer une pensée systémique	Créer la relation d'interdépendance

D'abord, la reconfiguration de l'équipe peut parfois être difficile lors l'intégration de nouveaux membres. Ensuite, si l'équipe doit intégrer un nouveau membre, elle privilégiera les aptitudes relationnelles de cette nouvelle personne ; enfin, les équipes dans ce mode de fonctionnement clanique peuvent rencontrer des difficultés à s'intégrer dans un collectif plus large.

À ce stade le rôle du coach est de proposer un partage des représentations de chacun, de développer une sensibilité sur la qualité des relations pour favoriser l'émergence d'une vision co-élaborée à partager. Cela nécessite de clarifier la vision et la capacité à comprendre les mécanismes de l'autonomie, de la méta communication (cf. annexe 3), de la croissance, du sens. Le changement est qualitatif, progressif et en spirale. Dans ce changement, tous les membres et le manager changent d'identité en se recentrant sur la vision partagée.

Le 3^e stade : l'équipe performante

Une fois parvenue à ce stade, l'équipe fonctionne par le sens et la finalité ; elle est dans une téléologique, la logique du « CAR ». Chaque membre intègre la spécificité de l'autre. Les décisions sont guidées par le sens, en fonction de la vision qui est partagée par tous. La vocation, l'ambition, les valeurs organisationnelles, culturelles et éthiques, les principes de management, les priorités stratégiques (choix d'allocation des ressources dans le temps) sont partagés par tous et le plan d'action est conduit en co-responsabilité. L'équipe a un haut niveau de responsabilité. Elle prend des risques. Elle vit l'intelligence collective.

Le manager de cette équipe est un leader qui délègue. Il est surtout un leader porteur de sens, dont l'ambition est de développer ses collaborateurs pour qu'ils prennent sa place.

L'écueil possible ici est un écart très important entre le discours et la réalité interne vécue. C'est pourquoi il est nécessaire de maintenir une parfaite transparence et d'éviter la tentation de prise du pouvoir, sinon un retour à un stade précédent est potentiellement possible.

À ce stade, le rôle du coach serait de venir en appui à l'équipe pour des actions de régulation ponctuelles.

Quel que soit le stade d'évolution de l'équipe, 1, 2 ou 3, l'intervention du coach se construit toujours autour de quatre polarités :

- le sens (vision partagée du projet de l'équipe),
- les opérations (missions, fonctions et résultats),
- la régulation (gérer les problèmes relationnels au sein de l'équipe),
- enfin, la formation (pour développer les compétences).

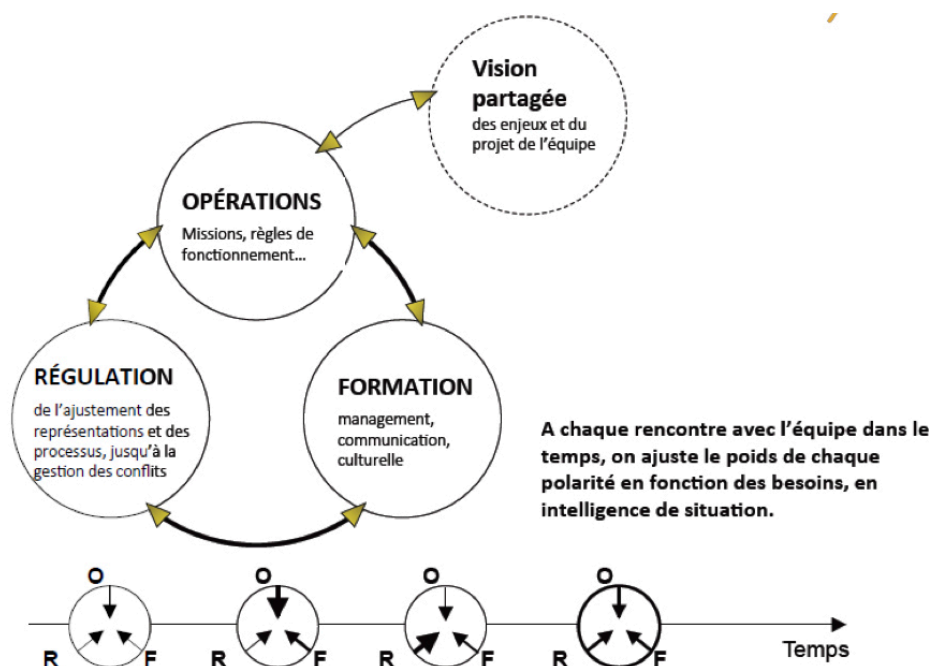
Pour chacune de ces polarités, le coach adopte une posture et mobilise des outils particuliers. Ceux-ci sont décrits dans le modèle ORF (Opération, Régulation, Formation) proposé par Vincent Lenhardt.

L'intérêt du modèle ORF

Il s'agit d'un modèle théorique qui met en lumière la dimension holomorphique de tout accompagnement d'équipe (de « holos » le tout et « morphos » la forme : le tout est dans la partie et la partie est dans le tout). Il permet d'accompagner, en mode itératif et incrémental, les équipes dans leur stade de développement et dans l'expression de leur potentiel face à leurs enjeux.

Après avoir diagnostiqué le stade de maturité de l'équipe, le modèle managérial, les modes de fonctionnement, pris en compte les individualités du collectif, il s'agit de mobiliser

Figure 1. Modèle proposé par V. Lenhardt qui permet de définir un mode opératoire d'intervention.
Source : Alliance coachs



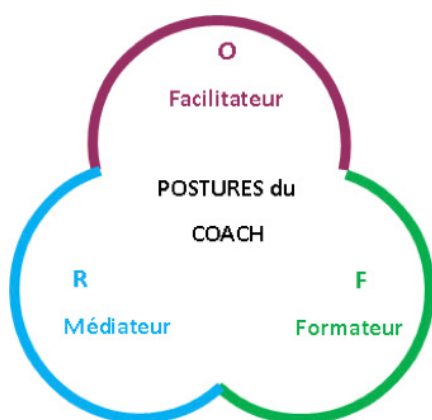
l'intelligence collective de l'équipe. Pour cela, le coach devra simultanément instaurer une nouvelle dynamique et créer un climat de confiance propice au développement de la communication et des interactions constructives.

Cette intervention multi-vectorielle crée la cohérence de l'action d'accompagnement. Elle embarque simultanément le « pourquoi, comment, quoi et qui ». C'est cette simultanéité des objectifs poursuivis par le coach qui le conduit à changer de posture, en fonction du contexte de travail, pour réguler le travail de l'équipe.

En outre, la présentation du modèle ORF peut être extrêmement utile lors d'un 1er contact avec le bénéficiaire ou commanditaire, car il permet de montrer la structure et le cadre d'intervention du CI.

Quels outils pour quelle posture ?

Il existe différents moyens pour le coach d'entrer dans la vie de l'équipe. Tout au long de l'accompagnement selon les besoins, le coach s'adapte en intelligence de situation, navigue entre différentes postures : facilitateur, médiateur, formateur, sans perdre de vue le sens et le partage de la vision. Dans une même journée d'accompagnement, il adoptera tour à tour ces différentes postures.



Le facilitateur. Le coach a une posture de facilitateur lorsqu'il œuvre dans le champ opérationnel. Il est centré sur des problèmes opérationnels tels que l'organisation, la cohésion, la gouvernance, le règlement intérieur, les missions et les rôles de chacun des membres. Dans ce champ, il invite au **partage de représentation (outil en annexe 1)**. Le partage des représentations est un outil permettant d'adopter un langage commun et une culture commune. Ce partage permet d'accroître le niveau de collaboration, améliorant ainsi la performance collective. Il est particulièrement utile dans des contextes de résolution de problèmes opérationnels et de gestion de conflits.

Le médiateur. Le coach bascule en posture de médiateur lorsqu'il s'agit de réguler. Lorsqu'elle vit un processus de croissance, l'équipe passe nécessairement par des crises. La régulation permet d'accompagner ces crises ; elle favorise l'identification des besoins, de leur expression et l'émergence de demandes claires.

Il s'agit de faire exprimer les ressentis et les besoins des interlocuteurs afin que chacun s'approprie sa part de responsabilité dans la gestion de ses ressentis et la satisfaction de ses besoins. Les acteurs deviennent ainsi responsables et autonomes.

Pour le psychologue Claude Steiner (Steiner, 1980), l'enjeu de la régulation, c'est la coopération, car si personne ne veut coopérer, la régulation n'a aucun sens et ne sert à rien. Il est donc nécessaire, avant de réguler, de comprendre quel est le niveau de coopération vers lequel les acteurs veulent tendre et si celui-ci permet l'atteinte des objectifs qui ont été fixés.

Il est important d'avoir à l'esprit qu'une équipe qui ne régule pas n'est pas obligatoirement une équipe qui dysfonctionne, car la régulation peut se vivre de façon implicite. A contrario, une équipe qui régule trop, est une équipe qui dysfonctionne. Il arrive que le recours à la régulation soit approprié lorsque le coach est appelé en situation de crise ou de tensions relationnelles qui placent l'équipe en situation de blocage. Pour lever ces blocages, le coach favorise le partage des représentations, métacommunique (cf. annexe 3), identifie l'origine de « mon, son ou ton, notre, mon » problème (outil en annexe 2), gère les conflits. En outre, d'autres outils peuvent être mobilisés pour prévenir et désamorcer en amont ce genre de situations, tels que les principes d'ICO de l'Élément Humain (Schutz, 2018), les signes de reconnaissances ou décollage de timbre de l'analyse transactionnelle (Stewart et Joines, 2019), ou encore le processus de NONAKA . (Nonaka, Takeuchi & Umemoto, 1996)

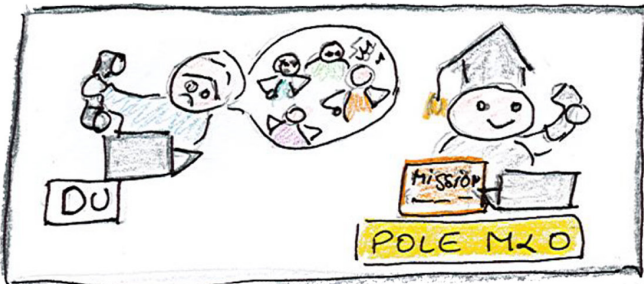
Le formateur. Le coach adopte la posture de formateur pour favoriser le partage, par l'équipe, d'une enveloppe culturelle commune minimale sur des thématiques variées, par exemple, des concepts sur la communication telle que la Communication Non Violente (CNV), le management et les identités avec les profils MBTI, l'organisation des réunions collaboratives, la courbe du deuil lors de changement... Il peut, par exemple, être opportun d'illustrer le concept de la **métacommunication (outil 3 en annexe)** avec l'image de Bohring.

Ce processus itératif, mobilisé par le coach tout au long de l'accompagnement, impulse le changement de stade de développement par la croissance qu'il génère. Ces différentes postures, de facilitateur, de médiateur et de formateur, que le coach endosse à tour à tour, ont pour but de faire travailler l'équipe sur le contenu (le quoi), et le processus (le comment), et cela afin de partager le sens (le pourquoi).

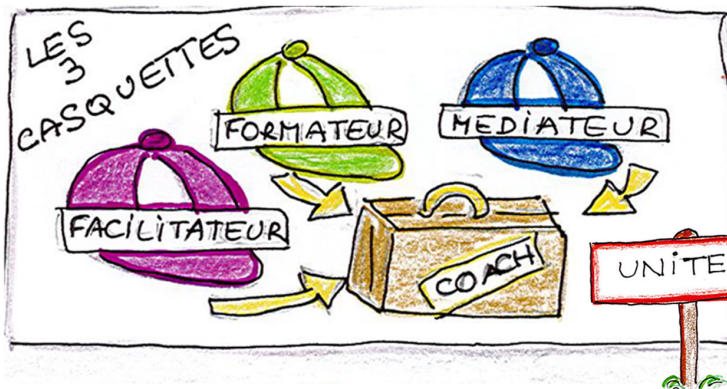
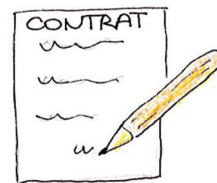
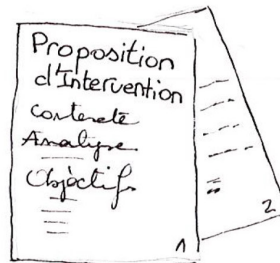
ORF in vivo ...

Lorsque les consultant(e)s internes font du coaching d'équipe

Notre mission : Inventer une organisation du travail efficace où chacun trouve sa juste place et qui réponde aux besoins des collectifs et équipes de recherche.



"Allô ? J'essaie de structurer un pôle administratif pour notre unité. Nous avons recruté un nouveau responsable pour ce pôle et malgré nos tentatives de regroupement géographique et de réflexion sur les activités de chacun, les personnes expriment un mal-être. Et le collectif ne fonctionne pas... Pouvez-vous nous aider ?"



Nous avons fait nos bagages à l'intérieur desquels nous avons mis nos 3 casquettes : la rouge celle de médiateur, la bleue de facilitateur et la verte de formateur.



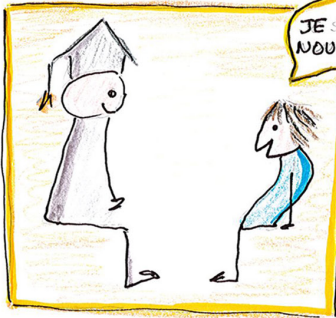
Lorsque nous avons commencé l'accompagnement, nous avons été accueillis par une équipe au stade 1. C'est-à-dire une collection d'individus avec des experts métiers en attente d'un manager donneur d'ordre.

Nous avons décidé de mener 2 actions en parallèle : un coaching individuel pour la chef d'équipe et un coaching d'équipe pour l'ensemble du collectif.



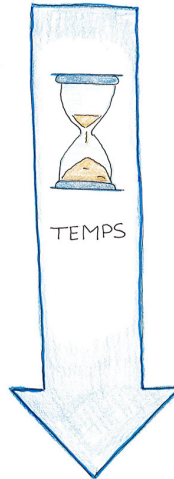
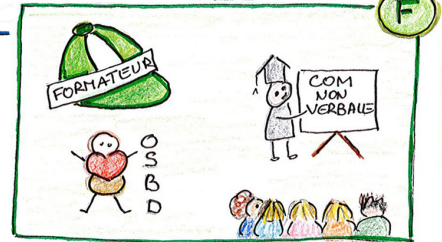
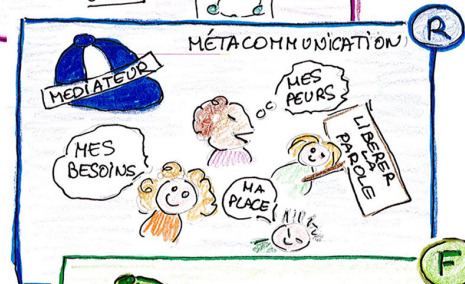
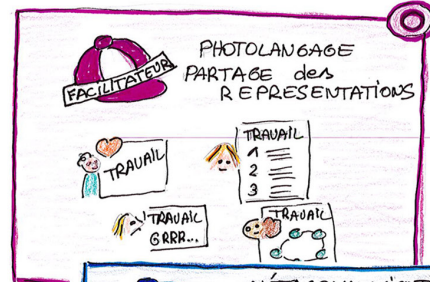
Coaching individuel

Ce manager étant nouvellement recruté, il lui était difficile d'adapter cette posture de donneur d'ordre. Un coaching individuel en parallèle a donc été nécessaire pour lui permettre de travailler cette posture.



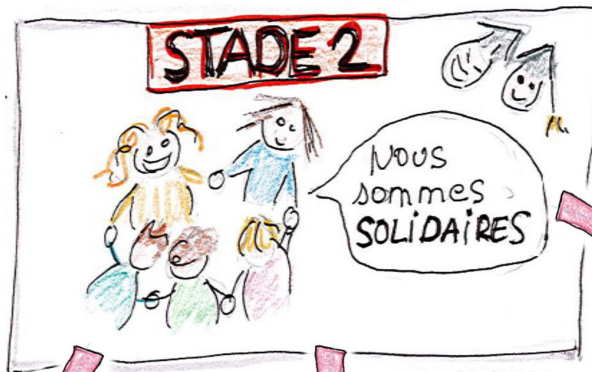
Coaching d'équipe

A chaque intervention, caiffant, tour à tour, nos différentes casquettes, nous avons permis à l'équipe de reconsidérer ses défis professionnels, son cadre de référence et de réguler en renouant le dialogue entre les participants.



Ces 2 actions se sont déroulées sur 12 mois et ont conduit l'équipe à une nouvelle organisation ; une répartition du travail où chacun trouve sa place a pu être mise en place répandant ainsi aux objectifs de l'accompagnement.

Ces appels ORF ont permis de construire un lien relationnel caractéristique du stade 2.



Des relations interpersonnelles apaisées.



Une nouvelle organisation avec une répartition du travail où chacun trouve sa place.



Un D.U. saoulagé !



Mission accomplie !

Conclusion

Parmi les différents types de coaching d'équipe, nous avons présenté ici le modèle des 3 stades de développement de Vincent Lenhardt. L'intérêt de ce modèle est qu'il est centré sur le sens, c'est-à-dire sur l'idée que, pour évoluer de la collection d'individus à l'équipe performante, le collectif doit partager une vision et des finalités communes. Ce modèle permet au coach, d'une part de poser un diagnostic sur le fonctionnement et le degré de maturité du collectif et, d'autre part, de préparer son plan d'intervention.

Le modèle ORF qui en découle, permet au coach de mener son action en s'adaptant tout au long de l'accompagnement. Le coach navigue ainsi entre différentes postures, tour à tour facilitateur, médiateur, formateur, en mobilisant, à chaque fois, les outils ad-hoc. Ce faisant, il fait franchir au collectif les différents stades de développement en vivant un processus d'intelligence collective. Ainsi, en mobilisant l'intelligence collective orientée vers le sens, les collectifs promeuvent le potentiel du collectif dans son ensemble tout en prenant en compte les individualités des membres. Ils s'inscrivent dans une nouvelle dynamique qui les mène à la performance, caractéristique du dernier stade de développement.

Toutefois si le coaching d'équipe permet d'atteindre, dans la plupart des situations, le stade de l'équipe performante, un coaching individuel du responsable du collectif est souvent nécessaire pour ancrer les apprentissages dans la durée. Ce travail individuel lui permet de renforcer sa posture de mana-

ger selon les stades d'évolution du collectif et d'accompagner son équipe dans la montée des stades successifs.

L'accompagnement des collectifs Inrae en particulier nécessite de s'adapter à chaque contexte de travail. En effet, l'univers de la recherche impose une réactivité, une adaptation permanente et des collaborations à différents niveaux, impactant tous les métiers de l'institut : scientifiques, financiers, techniques, plateformes, structures multitutelles. En outre, la nécessité de redonner du sens, le besoin de mieux communiquer et de rétablir une proximité entre les membres des équipes et avec la hiérarchie sont souvent des demandes implicites.

« Un problème ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé » disait Einstein. En apportant un regard neuf et extérieur sur la situation d'un collectif, le coaching d'équipe permet justement de réaliser ce pas de côté. Par sa posture, le coach conduit les collectifs à prendre conscience de leur propre fonctionnement afin d'élaborer une stratégie, des solutions nouvelles et un plan d'action pertinent qui leur permet d'atteindre leurs objectifs.

Ainsi, les potentiels des individus sont mieux repérés et développés; l'énergie collective est mieux mobilisée; la cohésion est consolidée; la coopération transverse est renforcée, ainsi que la réflexion stratégique et le partage des idées, pour projeter ensemble une vision fédératrice et répondre ainsi aux grands enjeux de la recherche. ■

Bilan des consultant(e)s internes 2019-2021

Un réseau de 8 personnes dont 7 consultant(e)s (1 à 50 % et 6 de 10 à 20 % de leur temps) = 1,3 ETP.

26 accompagnements autour des objectifs suivants :

- renforcer la cohésion d'un groupe ou l'identité d'une équipe (5) ;
- mobiliser les équipes autour d'un projet de changement (7) ;
- renforcer ou reconstruire une vision pour mieux anticiper l'évaluation par l'HCERES (2) ;
- développer la coopération et l'intelligence collective au sein d'une équipe (2) ;
- construire une nouvelle organisation et dimensionner son fonctionnement (8) ;
- autres (2).

Quels bénéficiaires ? Des collectifs divers : Codir (Comité de direction), unité, équipe...



Pour solliciter le réseau des consultant(e)s internes, merci de contacter : Nastaran Manouchehri
nastaran.manouchehri@inrae.fr

Annexe° 1 Le partage des représentations

Il s'agit d'un outil permettant aux membres d'une équipe de mieux se comprendre mutuellement, d'accroître le niveau de contribution de chacun afin d'améliorer la performance collective. Il est particulièrement utile dans des contextes de résolution de problèmes opérationnels et de gestion de conflits pour générer une dynamique de compréhension mutuelle et un esprit de collaboration.

Le partage des représentations s'articule en trois temps :

Une réflexion individuelle préalable, écrite et en silence, où les participants structurent leurs réflexions autour de questions posées par le coach. Chaque participant dispose de post*it sur lequel il pourra rédiger des mots clés.



Un partage au cours duquel le groupe écoute les idées de chacun sans intervenir. Une première personne expose ses réflexions, pendant ce partage, les autres participants restent dans une posture d'écoute active. Seules les questions de clarification, d'explicitation et de reformulation sont possibles. Chaque participant livre à tour de rôle, son cadre de référence à l'ensemble du groupe pour qu'il soit compris par tous. Le coach doit valider la compréhension pour éviter les malentendus ou incompréhensions. À la fin de cette étape, un changement important s'installe dans la nature de la communication entre les participants. Chacun s'est exprimé, a été entendu et écouté, se sent mieux compris et découvre le cadre de référence des autres.

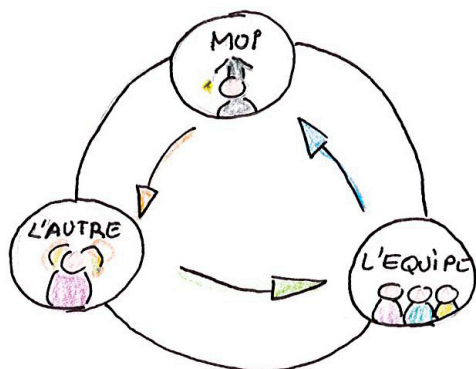


A l'issue de cette étape, **une construction collective**, où le groupe est amené à trouver des solutions communes, s'amorce. Dans ce climat d'écoute mutuelle, le groupe peut construire des solutions collectives dans une plus grande sérénité.



Point de vigilance : le coach doit s'assurer que le stade de développement de l'équipe est suffisant pour aborder des questions sur les sujets relationnels ou de processus.

Annexe° 2 Mon, Son, Ton, Notre, Mon



Mon, Son, Ton, Notre, Mon ou MSTNM est un outil de diagnostic et d'intervention mis au point par Vincent Lenhardt. Il permet au coach d'analyser toutes les dimensions du système : lui-même, l'individu dans le groupe et le groupe dans son ensemble, et de prendre la juste décision d'intervention sur lui-même, sur un participant du groupe ou sur toute l'équipe. Le coach utilise « MSTNM » dès qu'il constate un dysfonctionnement dans le groupe et que la régulation s'impose.

Pour cela, le coach devra, lorsqu'un problème survient dans le groupe, se poser 4 questions avant d'intervenir :

1. Est-ce MON problème ? Le coach ressent une gêne, voire de l'agacement, en raison du comportement du participant X. Plutôt que de réagir spontanément, il va prendre un temps de recul pour s'interroger si son ressenti n'est pas le résultat d'une « zone d'ombre » qui lui est propre : le coach se sent-il agressé ou est-il dérangé par le type de personnalité du participant ? Si tel est le cas, le coach gère sa propre frustration sans intervenir, car c'est son problème. Cette frustration du coach pourra par la suite être traitée en supervision. La supervision permet au coach de questionner sa pratique, de continuer à se former, d'assurer une bonne posture éthique et déontologique, avec un autre coach professionnel formé à la supervision.

2. Est-ce SON problème ? Si ce n'est pas le problème propre du coach. Le coach va à présent réfléchir à ce qui peut se jouer pour le participant et qui s'exprime par son comportement. S'appuyant sur ses propres grilles d'analyse, le coach va déterminer si le comportement du participant ne provient pas d'un problème d'ordre personnel qui lui est propre. Dans ce cas, le coach évite d'intervenir et laisse le participant être et s'exprimer, dans la mesure où cela ne nuit pas au fonctionnement du groupe. Cette option peut représenter la meilleure façon de gérer la situation.

3. Est-ce TON problème ? Toutefois, si le coach perçoit que le comportement du participant met en danger le bon fonctionnement du groupe, il interviendra individuellement auprès du participant pour l'inviter à gérer lui-même son problème.

4. Est-ce NOTRE problème ? Après avoir étudié les trois questions précédentes, il peut s'avérer que la nature du problème se situe à un autre niveau. En effet, le problème soulevé par le participant peut se situer au niveau du groupe. Le participant se faisant le porte-parole d'un problème collectif, faisant ainsi émerger dans la conscience du groupe un problème qui lui échappait. Le coach va donc utiliser de cette problématique comme levier pour faire réfléchir le groupe sur son fonctionnement.

5. C'est MON problème. *In fine*, quelle que soit l'origine du problème il incombe au coach de le traiter.

Annexe° 3 La métacommunication

La métacommunication est l'art de communiquer sur la communication. Par exemple, exprimer que l'on reformule une phrase ou que l'on commente le ton de la voix est une métacommunication : « Ce que je voulais dire, c'est que... », « Je vois que notre conversation n'avance pas, que se passe-t-il ? », « Que dois-je comprendre du ton avec lequel tu me dis ça ? Si je te dis ça comme cela, c'est parce que... ».

La métacommunication est un outil qui a été conceptualisé à partir de différentes approches dont la systémique, la sémantique générale, l'analyse transactionnelle et la programmation neurolinguistique.

Lorsque le coach a recours à la métacommunication, c'est qu'il a constaté un blocage dans la fluidité des interactions des membres du groupe. Ces situations sont généralement très chargées en émotions. L'énergie du groupe peut être bloquée du fait de la non-expression des émotions refoulées. La mise en œuvre de la métacommunication consiste à inviter chacun des membres du groupe à prendre conscience de ses émotions et à se rendre compte que l'autre n'en est pas responsable. En outre, cet outil permet à chacun de s'accepter et d'être accepté par les autres dans sa singularité.

L'utilisation de la métacommunication aussi bien en coaching individuel qu'en coaching collectif, comprend cinq étapes qui permettent aux membres de l'équipe de prendre du recul. Grâce au partage des représentations, des croyances, des valeurs, de la façon de voir le monde par chacun, cet outil apporte une meilleure compréhension mutuelle. Il peut, en outre, prévenir ou résoudre des conflits. Cet exercice nécessite d'apporter des éléments théoriques par le coach, sur les notions de cadre de référence, à l'aide de l'image de Boring, ou sur l'échelle d'inférence, par exemple.

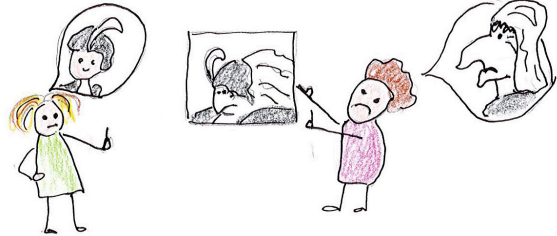
Il s'articule autour de 5 étapes :

1. Partager son cadre de référence avec les autres. Dans le cas de cadre de références incompatibles, le coach pourra illustrer, à l'aide de l'image de Bohring représentant, suivant les points de vue, une jeune ou une vieille femme, le caractère irréductibles des deux visions.



Image de Bohring

2. Réaliser que les deux visions sont irréductibles. Reprenant les écrits de chacun, le coach invite les participants à constater que chaque vision est légitime et porte sa propre logique.



3. Écouter sans intervenir le cadre de référence de l'autre. Le coach va alors inviter chaque participant à expliciter son point de vue à l'autre, pour permettre à celui qui écoute de le comprendre et de l'accepter comme aussi légitime que le sien.

4. Mettre en place un feedback réciproque des participants. À l'issue des deux présentations, chacun va communiquer ce qu'il comprend des contraintes que vit l'autre, ce qu'il ressent et ce que cela change pour lui d'avoir découvert et compris le cadre de référence de l'autre.



5. Construire une solution commune. Suite à ce partage, les membres de l'équipe vont élaborer, avec l'aide du coach, une solution commune qui va au-delà de leur vision du problème.



Références

Lenhardt, V. (2015). Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building. Paris. Éditions Eyrolles.

Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. *International Journal of Technology Management*, 11, 833-845.

Schutz W. (2018). L'élément humain - Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance. Paris. InterÉditions.

Steiner C. (1980). *A Manual on Cooperation*. Oakland, California Inkworks Press.

Stewart I., Joines V. (2019). *Manuel d'analyse transactionnelle*. Paris. InterÉditions.

Dessins : © 2022 Sonia Baillet



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.