

Monsieur J.
Directeur

Bruxelles, le 20

Objet: coaching d'équipe

Cher Monsieur,

Je fais suite à notre entretien du [] et vous prie de trouver en annexe, comme convenu, ma proposition en matière de coaching pour votre équipe.

Je me tiens bien sûr à votre entière disposition pour toute information complémentaire qui pourrait vous être utile, et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleures salutations.

Marc DREZE
Coach

TABLE DES MATIERES

I. CONTEXTE

II. REMARQUE TERMINOLOGIQUE

III. OBJECTIFS DU COACHING D'EQUIPE

IV. ASPECTS METHODOLOGIQUES

V. ASPECTS TECHNIQUES

VI. ASPECTS DEONTOLOGIQUES

VII. NOMBRE DE SESSIONS, FREQUENCE, REMARQUES AU SUJET DE LA PREMIERE SESSION, PARTICIPATION DU MANAGER

VIII. COACH

IX. RÉFÉRENCES

X. PRIX

COACHING D'EQUIPE

I. CONTEXTE

Description du contexte spécifique de l'organisation ou de l'entreprise qui motive la demande de coaching d'équipe

II. REMARQUE TERMINOLOGIQUE

Par souci de simplification terminologique, nous utiliserons volontiers ci-dessous le terme « professionnel.le » pour désigner les différentes fonctions concernées, et le terme « client » pour qualifier les interlocuteurs.trices avec lesquels l'équipe entretient des relations dans la réalisation de ses missions.

III. OBJECTIFS DU COACHING D'EQUIPE

Le coaching s'inscrit dans une triple perspective : il s'agit de créer les conditions qui facilitent
(a) le soutien au sein de l'équipe et l'expression de chacun.e dans un contexte sécurisant
(b) l'analyse des situations / problématiques qui posent question
(c) la recherche de solutions aux problèmes soulevés.

Le coaching aura pour objectifs :

- De permettre aux professionnel.les de prendre le recul nécessaire à la gestion des situations « difficiles » vécues au quotidien, en particulier dans le contact avec les clients et les autres interlocuteurs.trices habituel.les (fournisseurs, services internes ...).
- De soutenir le développement de *références communes*, et de la *cohérence* des interventions auprès des clients.
- De faciliter l'expression de chacun.e et les échanges constructifs au sujet des questions traitées, dans un esprit de collégialité bienveillante, de soutien mutuel et de coopération.
- D'améliorer la situation des professionnel.les en termes de « bien-être » au travail et de les aider à identifier la marge de manœuvre dont ils disposent pour contribuer à l'amélioration de leur « vécu » au travail.
- D'aider les professionnel.les à identifier des options, des solutions et des stratégies à l'égard des situations examinées et à optimiser la qualité des prestations : le service aux clients devrait s'en trouver amélioré.



IV. ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

Le dispositif consiste à assurer le coaching de l'équipe selon les caractéristiques méthodologiques suivantes :

Le coach facilitera activement les échanges au sein de l'équipe : il cherchera à favoriser *l'expression* de chacun.e en même temps qu'un climat de sécurité et de respect mutuel. Le coaching sera dès lors pour les professionnel.les un lieu de réflexion "aussi libre que possible " dans un cadre cependant structuré.

Le coach travaillera dans une perspective *non-prescriptive*, c'est-à-dire plutôt *émergente* : il ne se positionnera pas comme le détenteur d'un savoir ou d'un modèle auquel il faudrait se conformer. Il tentera d'abord de faciliter la réflexion collective, les analyses et la mise en évidence des options et des "pistes de travail " par les professionnel.les eux-elles-mêmes. L'émergence des ressources propres à l'équipe et aux personnes sera donc volontairement soutenue.

Les conclusions pratiques tirées des échanges, seront précisément le fruit de *l'interactivité* encouragée au cours des sessions, bien davantage que le résultat d'un apprentissage *vertical* (ou magistral).

Cette manière de procéder ne dispensera bien sûr pas le coach d'offrir ses propres analyses, contributions théoriques et techniques au sujet des questions discutées. La perspective sera avant tout pratique.

Le coach sera principalement le gestionnaire du *processus* de la discussion, à l'égard duquel il sera capable d'une certaine directivité (par ex. au niveau de la distribution du temps de parole, du respect du cadre convenu, etc.) alors qu'il sera non directif quant au *contenu* des échanges (que les professionnel.les détermineront eux-elles-mêmes dans le cadre des objectifs déclinés *supra*).

Le coach proposera une manière d'organiser la discussion en sorte qu'elle débouche sur des options utiles à chacun.e, et à l'équipe dans son ensemble.

V. ASPECTS TECHNIQUES

1. Principes

Outre la *discussion de groupe*, selon la nature des situations traitées, le recours à des techniques particulières sera possible : par exemple, le *brainstorming*, des travaux en petits groupes, des mises en situations, des jeux de rôle, du *sculpting* et d'autres méthodes pour autant que les membres de l'équipe adhèrent à leur mise en œuvre.

Les membres de l'équipe auront évidemment le loisir, préalablement à chaque session, d'identifier les aspects particuliers dont ils souhaiteront parler, en relation avec les objectifs visés.

Un *minimum* de préparation par chacun.e (et par l'équipe collectivement) sera donc encouragé, le contenu des sessions étant structuré « à la demande », c'est-à-dire selon les

situations, les évènements « critiques » ou les problématiques que les professionnels souhaiteront traiter.

Concrètement, la liste des situations à traiter lors de chaque session sera établie au début de celle-ci (par exemple à l'aide d'un tableau sur lequel chacun.e inscrit, d'une manière volontairement très succincte - en 10 mots maximum - un résumé de la question qu'il/elle souhaite traiter.

Une option éventuelle consiste à adresser au coach, préalablement à chaque session, une liste des questions à traiter.

Nous encourageons, si possible, un minimum de discussion au sein de l'équipe au sujet du contenu des sessions, préalablement à celles-ci.

2. Processus méthodologique

Pour assurer l'efficacité du dispositif, le coach mettra en œuvre un processus méthodologique systématique, même si celui-ci devra être souplesment adapté en fonction des circonstances (nature des situations abordées, dynamique de l'équipe ...)

Classiquement, le dispositif visant le traitement d'une situation particulière se décline en cinq phases distinctes :

1. *L'exposé* de la situation par un.e membre de l'équipe qui soumet celle-ci à l'équipe
2. Une phase de *questionnement* au cours de laquelle l'exploration, par l'équipe, de la situation, vise à mieux comprendre les tenants de celle-ci, *sans chercher immédiatement* des solutions
3. Un étape au cours de laquelle est identifiée *la question principale* à traiter au sujet de la situation présentée
4. Une succession d'échanges visant la mise en évidence d'options et de stratégies, sur le mode de la discussion collective ou à l'aide d'une technique particulière (comme celles mentionnées ci-dessus).
5. Le « dernier mot », qui constitue le plus souvent la synthèse personnelle opérée spontanément par la personne qui a présenté la situation initialement.

3. Organisation matérielle

Il importera d'aménager les conditions spatiales et horaires en sorte que l'équipe ne soit pas dérangée pendant les séances (téléphone, ...).

Il est préférable de disposer d'une salle suffisamment spacieuse.

Il convient de prévoir un tableau sur lequel on puisse écrire à l'aide de marqueurs (feutres).

VI. ASPECTS DÉONTOLOGIQUES

Le coaching ne peut se substituer aux lieux de décision habituels de l'équipe.

Le coach ne communiquera pas d'information à des tiers au sujet des contenus des sessions, sauf avec l'accord de l'équipe et de préférence en sa présence, ou s'il se trouvait dans l'obligation légale de transmettre de telles informations.

Il sera demandé aux membres de l'équipe de s'engager de même à ne pas révéler à des tiers des éléments d'information personnelle concernant leurs collègues, communiqués au cours des sessions, qui pourraient leur être préjudiciables.

VII. NOMBRE DE SESSIONS, FRÉQUENCE, REMARQUES AU SUJET DE LA PREMIERE SESSION, PARTICIPATION DE LA DIRECTION

Six sessions seront planifiées, à raison d'une session par mois. Le dispositif pourra être reconduit au terme du bilan.

La première partie de la première session sera consacrée à la « prise de contact », à la présentation des objectifs du coaching et de la méthodologie proposée, à la vérification de l'adéquation entre ces objectifs et les attentes des membres de l'équipe ou en tout cas leur degré d'adhésion au dispositif.

Le coaching pourra être interrompu au terme de la première session si, pour une raison quelconque, l'une des parties ne souhaitait pas le poursuivre.

Nous préconisons la présence du.de la manager au début du dispositif (ne fût-ce que pendant une demi heure), afin qu'il.elle puisse :

- resituer clairement les enjeux du dispositif dans le cadre des objectifs généraux de l'entreprise et du département.
- montrer au personnel que les responsables se soucient de son développement professionnel, de son bien-être, et des problèmes concrets qu'il rencontre sur le terrain.

Nous préconisons également la participation du.de la manager à la dernière partie de la sixième session, afin qu'il.elle puisse entendre les éléments du bilan qui lui seront utiles.

Une autre option – qui aurait notre préférence en l'occurrence – serait que le.la manager assiste à toutes les sessions. En effet, il.elle est partie prenante, au quotidien, de l'activité et du fonctionnement de l'équipe, à l'égard de laquelle il.elle joue naturellement un rôle déterminant.

VIII. COACH

Nom, CV

IX. RÉFÉRENCES

X. PRIX

