



## Les 5 règles du coaching collectif

### **Règle numéro 1 : Comprendre l'entreprise en mutation et savoir nommer le changement.**

Je rencontre Thierry, un matin d'octobre, il est enthousiaste et vient d'être recruté dans un grand groupe de logistique. Il a du pain sur la planche : deux entités géographiques sont fusionnées et vont devoir intégrer une méthode de travail, nouvelle, orientée clients alors que jusque-là elles travaillaient dans une logique de production industrielle.

Thierry est désormais responsable de cette mutation. Dans la plupart des cas, les directions désignent le changement à mener par une appellation très opérationnelle : "Cap Economie, Vision 2015...", ces formules ont le mérite de désigner l'objectif à atteindre, mais pas la méthode pour y parvenir et encore moins les enjeux cachés dans une entreprise, plus complexes qu'une formule promesse.

La première étape doit donc être de différencier les niveaux de changements. Des salariés vont apprendre à travailler ensemble et autrement. Pour ce faire, ils devront adopter de nouvelles méthodes de travail considérées pour certains comme insurmontables. Le travail du coach consiste à diagnostiquer les niveaux de maturité de l'équipe et développer les bonnes stratégies d'intervention.

### **Règle numéro 2 : Repérer ce qui ne fonctionne plus ou mal.**

Thierry vient d'arriver dans l'entreprise, il est à même de repérer ce qui ne fonctionne pas, qui alourdit les processus et pourrait freiner le changement souhaité dans l'organisation. Ce travail de repérage nécessite du recul et de la transparence entre l'entreprise et le coach. Celui-ci par son questionnement, la liberté qu'il met à confronter parfois des évidences, fait émerger des dysfonctionnements. Dans ce cas précis, il s'agit d'une culture dans laquelle les managers n'osent pas dire non, ils acceptent trop de choses... et ne tiennent pas leurs délais. Le talent du coach, c'est de soulever délicatement ces couches imparfaites, ces non-dits ancrés, et de les faire émerger objectivement, car le changement ne se fera pas sans la reconnaissance des mauvais réflexes !

Lors de cette deuxième étape, le coach doit travailler sur l'assertivité des managers intermédiaires. Pour ce faire, un seul axe : restaurer de la confiance, en eux-mêmes et aussi dans ce projet de réorganisation qui devra les faire passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultat.



### **Règle 3 : Désigner les niveaux essentiels qui seront des leviers de confiance dans le changement.**

Thierry, dans l'enthousiasme de ses nouvelles fonctions, était passé à côté d'un point essentiel : travailler en profondeur sur la motivation des membres de l'équipe.

Il s'agit d'un cas d'école que l'on retrouve dans la quasi-totalité des missions de coaching d'équipe. Or, une démarche de coaching collectif nécessite que l'on travaille avec tous les niveaux "porteurs" du changement. Pour concrétiser la feuille de route de départ, le travail du coach va consister à "aligner" tout le monde sur les mêmes enjeux.

La troisième étape consiste à impliquer les N+1. Cette démarche consiste d'abord à faire travailler les niveaux de management supérieurs, en l'occurrence le comité de direction.

Ce coaching collectif a eu pour objectif très concret de lister les conséquences opérationnelles à court et moyen termes de la réorganisation à mettre en œuvre. Il a permis au comité de direction d'être lui aussi conscient des réalités quotidiennes que ce changement allait modifier. Il fait réfléchir ensuite les membres du Codir sur la définition de leurs responsabilités, la communication entre eux, les règles du jeu à adopter, les méthodes de décision collective, et d'une manière générale leurs capacités à déléguer à leurs n-1 la mise en œuvre de tout cela.

### **Règle 4 : Faire la différence entre un teambuilding et un coaching collectif.**

Attention aux amalgames, la différence est pourtant essentielle : le teambuilding est un travail collectif qui se met en œuvre à partir des objectifs et critères fixés clairement par le patron. Le travail du coach consiste alors à aligner les équipes sur la vision du patron avant de pouvoir envisager une méthode de mise en œuvre et de délégation.

Le coaching collectif, lui, consiste à faire travailler une équipe et son chef (leader et reconnu comme tel !) sur des enjeux de mise en œuvre concrète, c'est la phase de concrétisation de la fameuse feuille de route. On y trouve les solutions. Ce serait une erreur de fusionner les deux en un même temps. Les démarches ne font pas appel aux mêmes niveaux de maturité d'équipe et leurs réussites ne s'appuient pas sur les mêmes capacités dans l'entreprise.

La quatrième étape est celle de la mise en œuvre du teambuilding avec le comité de direction dont les membres ont appris grâce à cela à se connaître différemment, et à se faire confiance après s'être dit quelques vérités pas toujours agréables à entendre, mais c'est aussi cela, l'essence du coaching.



## **Règle 5 : Faire partager le projet de changement par tous les managers !**

Après le Codir, c'est au tour du management intermédiaire. Les 80 managers de l'entité que dirige Thierry ont été réunis par le comité de direction qui leur a expliqué les objectifs, les attentes en matière de résultats, le sens de ce changement afin qu'ils puissent, à leur tour, prendre le relais auprès de l'ensemble de leurs équipes. Armés de nouveaux tableaux de bord, de nouveaux outils de mesure, et de la compréhension du projet, ces managers ont pu poser leurs questions et intégrer toutes les dimensions du projet de réorganisation.

Réussir un changement passe avant tout par une bonne transformation des pratiques ou de la culture managériale. Pour Thierry, cette réussite devait passer par un véritable apprentissage de la délégation des membres du Codir, et en même temps par le développement de l'autonomie des managers. Ils étaient prêts, car bien préparés.

Lors de cette cinquième étape, le coaching collectif permet de développer un véritable niveau de "coresponsabilité" chez les managers, tout en développant une capacité entre eux à la bienveillance, mais aussi à la confrontation. L'objectif final est de faire en sorte que tous se sentent impliqués... et responsables du résultat. C'est cela, le vrai résultat du coaching dans le changement : ne plus entendre du "ce n'est pas ma faute, ce projet n'a pas de sens, la direction ne sait pas de quoi elle parle, nous sur le terrain, on voit bien que ce n'est pas possible...", autant d'évocations qui traduisent souvent le gouffre entre une direction et les managers de terrain.

Le coach les fait travailler sur les risques qu'ils courent s'ils ne changent rien à leurs pratiques, ainsi que sur les représentations qu'ils ont du défi qui leur est posé. Il les stimule afin de leur faire générer un maximum d'options avant de prendre une décision opérationnelle. Ce sont les managers qui apportent leurs propres solutions, jamais le coach !